

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención de del título de: INGENIERO E  
INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE  
INTERNO COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR EL AMBIENTE  
LABORAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “CORAZÓN DE MARÍA”

AUTORES:

LESSLIE TALIA ARMIJOS ALBÁN

HUGO HERNÁN SAIGUA AMBI

DIRECTOR:

PEDRO PABLO COLLAGUAZO GUAMÁN

Quito, mayo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DE  
TRABAJO DE GRADO

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su producción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo del 2015

-----  
Lesslie Talia Armijos Albán

CI: 1719150078

-----  
Hugo Hernán Saigua Ambi

CI: 0603346347

## DEDICATORIA

La presente tesis la dedico primero a Dios, por ser mi padre y amigo fiel porque sé que por su infinita misericordia estoy alcanzando una meta más en mi vida.

A mi madre, por amarme, aconsejarme, apoyarme y guiarme desde pequeña esforzándose cada día por darme lo mejor pensando en mi bienestar más que en el de ella misma, y a quien le debo todo lo que soy.

A mi abuela materna y a mi padre por haberme apoyado en momentos difíciles y por formar parte importante de mi vida.

Lesslie Talia Armijos Albán

El presente trabajo de tesis lo dedico primero a Dios, por guiarme, bendecirme a lo largo de mis estudios universitarios, a mi madre adorada por estar siempre apoyándome.

A mi querida familia, a mi esposa y mis hijas que son la razón de seguir adelante al cumplir una etapa más en la vida, demostrando que todo se puede lograr, nada es imposible.

Hugo Hernán Saigua Ambi

## AGRADECIMIENTO

Al Lic. Edgar Ordóñez, Rector de la Unidad Educativa “Corazón De María” por la confianza y facilidad que nos brindó para realizar este estudio en el colegio.

A nuestro director de tesis, Ing. Pedro Pablo Collaguazo Guamán, porque gracias a sus conocimientos, ha sido una guía primordial para culminar con éxito esta tesis.

A todos los conocidos quienes nos supieron apoyar incondicionalmente para que este objetivo se haga realidad en el tiempo establecido.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Formulación y sistematización del problema.....	3
1.2.1. Formulación .....	3
1.2.2. Sistematización.....	3
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Justificación del proyecto .....	5
1.4.1. Justificación práctica.....	5
CAPÍTULO 2 .....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.1. Gestión del talento humano.....	6
2.2. Objetivos de la gestión del talento humano .....	6
2.3. Importancia de una buena gestión de talento humano .....	7
2.3.1 Importancia de fidelizar al cliente interno.....	7
2.3.1.1. Cliente interno .....	7
2.3.1.2. Cadena de valor .....	8
2.4. Errores cuando no hay una efectiva gestión de talento humano.....	8
2.5. Proceso de gestión de talento humano .....	9
2.5.1. Admisión de personas .....	10
2.5.1.1. Reclutamiento del personal .....	10
2.5.1.1.1. Reclutamiento interno y externo.....	10
2.5.1.1.2. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo .....	11
2.5.1.1.3. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.....	11
2.5.1.2. Selección del personal.....	12
2.5.1.2.1. Modelos de selección de personal.....	12
2.5.1.2.2. Técnicas de selección de personal .....	13
2.5.2. Aplicación de personas .....	13

2.5.2.1.	Diseño de cargos .....	13
2.5.2.1.1.	Modelos diseño de cargos .....	13
2.5.2.1.2.	Aspectos motivacionales del diseño de cargos .....	14
2.5.2.2.	Definición de descripción de cargos .....	14
2.5.2.2.1.	Contenido del cargo según la descripción de cargos.....	14
2.5.2.3.	Definición de análisis de cargos .....	15
2.5.2.3.1.	Métodos de recolección de datos sobre cargos .....	15
2.5.2.4.	Evaluación del desempeño .....	16
2.5.2.4.1.	Métodos tradicionales de la evaluación de desempeño .....	17
2.5.3.	Compensación de personas .....	17
2.5.3.1.	Procesos de compensación de personas en la organización .....	18
2.5.3.2.	Remuneración.....	18
2.5.3.2.1.	Administración de salarios .....	19
2.5.3.3.	Beneficios y servicios .....	21
2.5.3.3.1.	Clases de beneficios sociales .....	22
2.5.4.	Desarrollo de las personas.....	22
2.5.4.1.	Entrenamiento.....	23
2.5.4.1.1.	Proceso de entrenamiento.....	24
2.5.4.2.	Métodos de desarrollo de personas .....	24
2.5.5.	Mantenimiento de personas.....	24
2.5.5.1.	Relaciones con los empleados .....	24
2.5.5.1.1.	Diseño de un programa de relaciones con los empleados .....	25
2.5.5.1.2.	Programas de reconocimiento.....	25
2.5.5.2.	Disciplina .....	25
2.5.5.2.1.	Procedimientos disciplinarios .....	26
2.5.5.2.2.	Tipos de disciplina .....	26
2.5.5.2.3.	Derecho de apelación .....	27
2.5.5.3.	Higiene, seguridad y calidad .....	27
2.5.5.3.1.	Higiene.....	27
2.5.5.3.2.	Seguridad.....	28
2.5.5.3.3.	Calidad de vida en el trabajo .....	29
2.5.6.	Monitoreo de personas .....	30

2.5.6.1.	Bases de datos.....	30
2.5.6.2.	Sistemas de información gerencial .....	31
MARCO JURIDÍCO.....		32
2.6.	Constitución del Ecuador.....	32
2.7.	Código de Trabajo .....	33
2.8.	Ley orgánica de Educación Intercultural .....	35
CAPÍTULO 3 .....		38
METODOLOGÍA .....		38
3.1.	Diseño de la investigación .....	38
3.1.1.	Tipo de investigación.....	38
3.1.2.	Métodos de investigación.....	38
3.1.3.	Técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación.....	39
3.1.4.	Fuentes de información.....	39
3.1.5.	Variables .....	40
3.1.6.	Etapas de la investigación .....	40
3.1.7.	Determinación de la población y muestra para la investigación concluyente .....	41
3.1.8.	Mercado objetivo.....	41
3.1.8.1.	Segmentación del mercado.....	41
3.1.9.	Muestra para los estudiantes, empleados y padres de familia .....	41
3.1.9.1.	Tamaño de muestra .....	42
CAPÍTULO 4 .....		43
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....		43
“CORAZÓN DE MARÍA” .....		43
4.1.	Historia .....	43
4.2.	Instalaciones.....	43
4.3.	Organigrama.....	44
4.4.	Misión.....	45
4.5.	Visión.....	45
4.6.	Análisis situacional de la gestión empresarial desarrollada en la “Unidad Educativa Corazón de María” y su impacto en la prestación del servicio educativo .....	45
4.6.1.	Comportamiento institucional .....	46
4.6.1.1.	Matriz uno: “Diagnóstico sobre organización del trabajo” .....	47

4.6.1.2.	Matriz dos: “Diagnóstico sobre capacitación de los trabajadores” .....	49
4.6.1.3.	Matriz tres: “Diagnóstico sobre sistemas de trabajo y calidad de los servicios”. ....	51
4.6.1.4.	Matriz cuatro: “Diagnóstico sobre remuneración de los trabajadores” .....	53
4.6.1.5.	Matriz cinco: “Diagnóstico sobre condiciones de trabajo” .....	55
4.6.1.6.	Matriz seis: “Diagnóstico sobre la gestión financiera” .....	57
CAPÍTULO 5 .....		85
ALTERNATIVAS DE MEJORA A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....		85
5.1.	Desarrollo de competencias .....	85
5.1.1.	Objetivo:.....	85
5.1.2.	Estrategias: .....	85
5.1.3.	Matriz desarrollo de competencias: .....	86
5.1.4.	Desarrollo de las estrategias .....	87
5.2.	Estándares de trabajo y calidad de servicio.....	88
5.2.1.	Objetivo:.....	88
5.2.2.	Estrategias: .....	88
5.2.3.	Matriz estándares de trabajo y calidad de servicio .....	89
5.2.4.	Desarrollo de las estrategias .....	91
5.3.	Remuneración .....	92
5.3.1.	Objetivo:.....	92
5.3.2.	Estrategias: .....	93
5.3.3.	Matriz de remuneración .....	94
5.3.4.	Desarrollo de las estrategias .....	95
5.4.	Condiciones de trabajo .....	96
5.4.1.	Objetivo:.....	96
5.4.2.	Estrategias: .....	96
5.4.3.	Matriz de condiciones de trabajo.....	97
5.4.4.	Desarrollo de las Estrategias .....	98
5.4.4.1.	Propuesta Organigrama de cargos .....	99
5.4.4.2.	Fichas de descripción de funciones “Unidad Educativa Corazón de María” .....	101
5.5.	Presupuesto .....	108
CONCLUSIONES .....		110
RECOMENDACIONES .....		112

LISTA DE REFERENCIAS.....	114
ANEXOS.....	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Reclutamiento interno y externo .....	10
Tabla 2. Ventajas y desventajas reclutamiento externo .....	11
Tabla 3. Reclutamiento interno. ....	11
Tabla 4. Modelos diseño de cargos.....	13
Tabla 5. Clases de beneficios sociales .....	22
Tabla 6. Programa de higiene laboral .....	28
Tabla 7. Tabla de incremento salarial .....	34
Tabla 8. Tabla de incremento salarial administrativo .....	34
Tabla 9. Escala de valoración. ....	46
Tabla 10. Diagnóstico sobre organización del trabajo .....	47
Tabla 11. Diagnóstico sobre capacitación de los trabajadores .....	49
Tabla 12. Diagnóstico sobre sistemas de trabajo y calidad de los servicios .....	51
Tabla 13. Diagnóstico sobre remuneración de los trabajadores .....	53
Tabla 14. Diagnóstico sobre condiciones de trabajo .....	55
Tabla 15. Diagnóstico sobre la gestión financiera.....	57
Tabla 16. Frecuencia de factores .....	58
Tabla 17. Desarrollo de competencias .....	86
Tabla 18. Estandartes de trabajo y calidad de servicio .....	89
Tabla 19. Remuneración .....	94
Tabla 20. Condiciones de trabajo. ....	97
Tabla 21. Funciones del Rector .....	101
Tabla 22. Funciones Vicerrector .....	102
Tabla 23. Funciones Inspector General.....	103
Tabla 24. Funciones profesores/as.....	104
Tabla 25. Funciones secretaria. ....	105
Tabla 26. Funciones Consejero estudiantil .....	106
Tabla 27. Presupuesto. ....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los seis procesos de gestión del talento humano .....	9
Figura 2. Contenido del cargo según la descripción de cargos .....	14
Figura 3: Los tres métodos de recolección de datos .....	15
Figura 4. Procesos de compensación de personas en la organización .....	18
Figura 5. Los tres componentes de la remuneración total.....	19
Figura 6. Estructuras salariales.....	19
Figura 7. Método de evaluación de cargos por jerarquización.....	20
Figura 8. Procesos de desarrollo de personas.....	23
Figura 9. Clasificación de accidentes en el trabajo.....	29
Figura 10. Base de datos .....	31
Figura 11. Organigrama .....	44
Figura 12. Propuesta Organigrama de cargos .....	99

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito generar una estrategia de fidelización del cliente interno en la Unidad Educativa “Corazón de María”.

El desarrollo de la investigación inicia con la recopilación de información teórica que sustente la propuesta planteada, se tratan temas como gestión de talento humano y sus seis procesos, y una base jurídica que se fundamenta en artículos de la Constitución del Ecuador, Código de Trabajo y Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Además de la información teórica, se recopiló información de campo a través de entrevistas al Sr. Rector y encuestas realizadas tanto al cliente interno como a los clientes externos, todo esto con el fin de realizar un análisis situacional de la gestión empresarial desarrollada en la Unidad Educativa “Corazón de María”.

Al analizar la información obtenida se pudo detectar falencias en la Gestión de Talento Humano que sirvieron de fundamento para proponer alternativas de mejora en el desarrollo de competencias, estándares de trabajo y calidad de servicio, remuneración y condiciones de trabajo.

Finalmente, como resultado del presente trabajo de investigación se plantearon nueve estrategias como alternativas de mejora a la Gestión de Talento Humano en la institución educativa.

## **ABSTRACT**

This research aims to generate a loyalty strategy to internal customer in “Corazon de Maria” high school.

The development of research begins with the collection of theoretical information to support the proposed proposal, issues like human talent management and its six processes, and a legal argument is based on articles of the Constitution of Ecuador, Labour Code and Organic Law of Intercultural Education.

In addition to theoretical information, field information was collected through interviews Rector and surveys with internal customers and external customers, all in order to conduct a situational analysis of management developed in “Corazon de Maria” high school.

By analyzing the information obtained can detect flaws in Human Resource Management which served as the basis to propose alternatives for improvement in skills development, labor standards and quality of service and remuneration and working conditions.

Finally, as a result of this research nine strategies as alternatives for improvement were raised to Human Resource Management at the school.

## INTRODUCCIÓN

La educación es uno de los factores más importantes para el desarrollo de las personas y en consecuencia de la sociedad. Aquí radica la importancia de que cada uno de los miembros que conforman un centro educativo se sienta a gusto con su trabajo que se refleja en la educación de los alumnos.

El trabajo es un factor fundamental en el bienestar de toda persona, no solo por las razones de tipo económico sino porque es el lugar donde un individuo pasa la mayor parte de su vida, por ello es importante que cada empleado se sienta bien en la organización donde trabaja.

Los empleados son el fiel reflejo de la imagen de una institución, si están desmotivados, descontentos o cansados, eso será lo que transmitan. Fidelizando a los empleados se genera un ambiente que propicia la productividad y beneficios para las empresas.

En la actualidad, el cliente interno tiene un papel muy importante en el desarrollo de cualquier empresa. Los empleados no son realmente fieles a una empresa si no a lo que la empresa significa para ellos y a los valores que esta sea capaz de ofrecerles.

Bajo este contexto, el presente trabajo propone la fidelización del cliente interno en la Unidad Educativa “Corazón de María” y por ende, su impacto en la satisfacción de sus clientes externos.

# CAPÍTULO 1

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

El problema que se plantea a continuación se desarrolla sobre la base de la investigación exploratoria desarrollada en la Unidad Educativa “Corazón de María”.

Actualmente la Unidad Educativa “Corazón de María”, cuenta con 720 alumnos en sus tres secciones, y 53 personas que laboran en el campo docente, administrativo y de servicios.

En primer lugar se concertó una cita para una entrevista con el Lic. Edgar Ordoñez, Rector de la Unidad Educativa, como resultado de esta entrevista se pudo identificar varios factores que generan cierta insatisfacción en el personal docente, administrativo y de servicios que labora en esta organización. Estos resultados son corroborados en la encuesta, que como siguiente paso se aplicó a personal de la institución.

Las encuestas realizadas a los empleados mostraron que el 33% está insatisfecho con su sueldo, además se pudo identificar que la mayoría, es decir, el 80% del personal se cambiaría de trabajo si tuviera la oportunidad entre las razones que mencionan están: mejor ambiente laboral (13%), capacitación continua (13%), estabilidad laboral (7%) y sueldos más altos, esta última es la principal razón ya que el 67% lo haría por esta causa. En cuanto al material y equipos que los empleados necesitan para el óptimo desempeño de sus funciones el 33% de ellos afirma que siempre puede contar con esto, mientras que más de la mitad es decir el 67% opina que solo a veces.

En tercer lugar se hizo un reconocimiento de la institución educativa, y se observó que la infraestructura no es nueva. Las aulas están en su tiempo de vida útil y las que se encuentran en la planta baja especialmente están expuestas a ruido y a daños por parte de los estudiantes que se recrean jugando vóley, fútbol.

La cancha de esta institución se encuentra muy cerca de la aulas de la planta baja lo cual hace que tanto alumnos como profesores estén expuestos a daños ya que dicha cancha no cuenta una malla de protección.

Por todo lo expuesto, se deduce que el principal problema que enfrenta la Unidad Educativa “Corazón de María” es la insatisfacción del personal que labora en la institución debido principalmente a sueldos bajos seguido por factores como capacitación no acorde a las necesidades, falta de reconocimientos y ambiente laboral.

## 1.2. Formulación y sistematización del problema

### 1.2.1. Formulación

¿Cómo establecer las alternativas de Gestión de Talento Humano para la fidelización del cliente interno y mejora del ambiente laboral en la “Unidad Educativa Corazón de María”?

### 1.2.2. Sistematización

- ¿Cómo determinar la situación actual de la gestión empresarial desarrollada en la “Unidad Educativa Corazón de María” y su impacto en la prestación del servicio educativo?
- ¿Cómo determinar la situación actual de la Gestión del Talento Humano desarrollada en la “Unidad Educativa Corazón de María”, su aplicación e impacto y en la prestación de los servicios ofertados por la unidad educativa?
- ¿Cómo desarrollar alternativas de mejora que se pueden y deben plantear para corregir errores encontrados en la Gestión del Talento Humano para alcanzar la fidelidad del personal de la institución?

- ¿Cómo socializar y generar conciencia en los empleados sobre alternativas de mejora a la Gestión de Talento Humano?
- ¿Cuál es el costo de la implementación de la propuesta?

### 1.3. Objetivos de la investigación

#### 1.3.1. Objetivo general

Diseñar alternativas de mejora a la Gestión de Talento Humano para la fidelización del cliente interno y mejora del ambiente laboral en la “Unidad Educativa Corazón de María”

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la gestión empresarial desarrollada en la “Unidad Educativa Corazón de María” y su impacto en la prestación del servicio educativo.
- Determinar la situación actual de la Gestión del Talento Humano desarrollada en la “Unidad Educativa Corazón de María”, su aplicación e impacto y en la prestación de los servicios ofertados por la institución.
- Diseñar alternativas de mejora a la Gestión de Talento Humano, de forma, que se constituyan en instrumento para fidelizar al cliente interno y mejorar el ambiente laboral en la “Unidad Educativa Corazón de María”, sobre la base del diagnóstico situacional elaborado, con la finalidad de proporcionar una herramienta de gestión estratégica para el manejo de su personal.
- Socializar y generar conciencia en los empleados sobre alternativas de mejora a la Gestión de Talento Humano en la “Unidad Educativa Corazón de María”

- Estimar los costos de inversión de implementación de la propuesta.

#### 1.4. Justificación del proyecto

##### 1.4.1. Justificación práctica

La Unidad Educativa “Corazón de María” caracterizada por brindar una educación particular de calidad con valores religiosos, ha tenido un incremento de insatisfacción laboral, problema que obedece a varias causas tales como: sueldos bajos, capacitación no acorde a las necesidades, falta de reconocimientos, ambiente laboral, entre otros, generando rotación de personal.

Se ha detectado además, falta de compromiso profesional en la Unidad Educativa “Corazón de María”. Los trabajadores no se sienten identificados con la institución, no reciben un reconocimiento justo en base a sus logros obtenidos, existe individualismo con lo que se ha perdido la cultura del trabajo en equipo, las relaciones interpersonales no son buenas debido a la falta de integración y comunicación que existe, generando un ambiente de trabajo hostil, lleno de envidia y falta de entrega al ejecutar sus funciones.

Para que un empleado cumpla a cabalidad su labor, no es suficiente con hacer lo que se espera. Se debe tener la disposición de brindar aquellos componentes emotivos personales que incentiven a que el trabajo desarrollado por el personal docente y administrativo sea eficiente, eficaz y efectivo, lo que permite cumplir con el objetivo de la organización de brindar a sus estudiantes una educación de calidad.

El presente trabajo de grado pretende no solo identificar claramente las causas que originan la insatisfacción laboral en la Unidad Educativa “Corazón de María”, sino el proponer alternativas de mejora a la Gestión de Talento Humano que permita desarrollar estrategias para lograr la fidelización del cliente interno y mejora del ambiente laboral.

## CAPÍTULO 2

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. Gestión del talento humano

(Chiavenato, 2002), en su libro, cita al autor Dessler, en la siguiente referencia:

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Dessler, 1997, p. 2).

La Gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos que involucra tanto a empleados como a organizaciones con el fin de mejorar el ambiente laboral, conseguir empleados motivados y por ende, empresas más rentables.

#### 2.2. Objetivos de la gestión del talento humano

Los siete objetivos de la gestión del talento humano contribuyen a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Chiavenato, 2002, págs. 9-11).

### 2.3. Importancia de una buena gestión de talento humano

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 13).

#### 2.3.1 Importancia de fidelizar al cliente interno

La pirámide de Maslow brinda la oportunidad de conocer que las personas buscan la auto-realización. El trabajo es un factor básico en el bienestar de los individuos.

Fidelizar al cliente interno a través de la motivación genera un ambiente que favorece la productividad y genera más beneficios.

"Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales".  
(Reiccheld, 2002).

Los empleados son el reflejo de la imagen de una empresa, si están insatisfechos, desmotivados, agotados, eso es lo que transmiten. La gente no es realmente fiel a una empresa como tal, las personas son fieles a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que esta sea capaz de ofrecer. En el modelo teórico de cadena de valor de Michael Porter se describe el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final.

##### 2.3.1.1. Cliente interno

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos

concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo. (Telecoprd).

Entonces se puede decir que el cliente interno es cada persona dentro de una organización a la que se le da un servicio. Si un cliente recibe un servicio, este es el resultado de un proceso que pertenece a un conjunto de actividades relacionadas que interactúan mutuamente y a esto se le considera cadena de servicio.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos. (Telecoprd).

#### 2.3.1.2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento.

Permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna “ventaja competitiva”. Cuando se logra obtener que esta cadena sea fuerte entonces se puede alcanzar la satisfacción del cliente externo.

#### 2.4. Errores cuando no hay una efectiva gestión de talento humano

Es importante que cada uno de los procesos que involucra una eficaz gestión de talento humano se lleve a cabo. Un mal funcionamiento refleja el estado general de los asuntos de una empresa. Los síntomas más comunes son: falta de comunicación, falta de

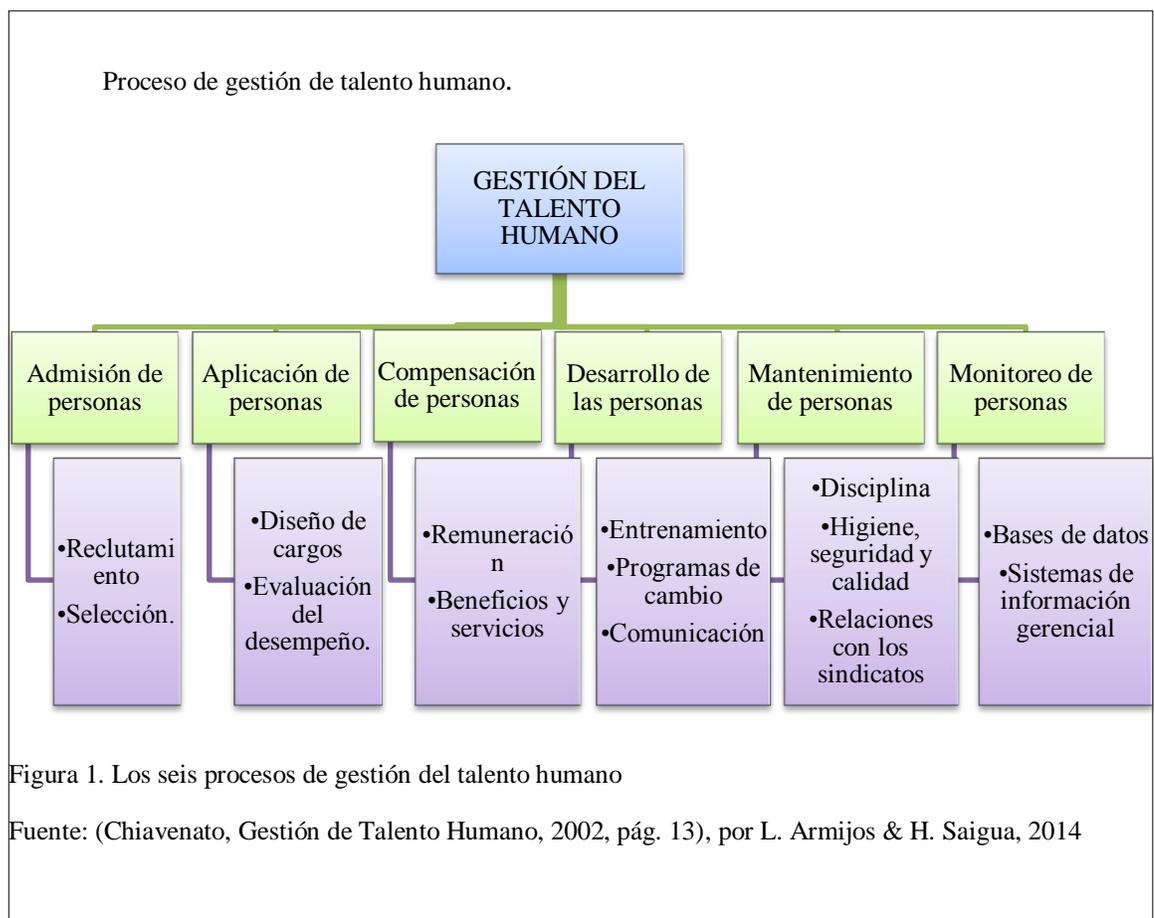
decisiones sobre aspectos operativos y errores críticos de decisión. Los programas de formación y desarrollo de los empleados no están presupuestados adecuadamente y las prácticas de contratación son asimétricas.

La mala gestión del talento humano asegura que los activos de recursos humanos de la organización no estén alineados con las metas y objetivos de la organización. (Dutta, 2012).

Los errores más comunes en una mala gestión de talento humano provocan:

- Empleados no motivados
- Los empleados discrepan entre oferta y demanda
- Mayor rotación de personal

## 2.5. Proceso de gestión de talento humano



## 2.5.1. Admisión de personas

Idalberto Chiavenato, en su libro “Gestión del Talento Humano”, afirma que la admisión de personas son procesos mediante los cuales las empresas incluyen nuevas personas en la organización mediante el reclutamiento y selección. (Chiavenato, 2002, pág. 82).

### 2.5.1.1. Reclutamiento del personal

“El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo” (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 109).

#### 2.5.1.1.1. Reclutamiento interno y externo

Tabla 1. Reclutamiento interno y externo

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>
✓ Cobertura de vacantes y oportunidades; se lleva a cabo entre los empleados actuales.	✓ Cobertura de vacantes y oportunidades; se realiza a través de la admisión de candidatos externos.
✓ Los empleados internos son candidatos preferidos.	✓ Los candidatos externos son los candidatos preferidos.
✓ Exige que sean promovidos o transferidos a las nuevas oportunidades.	✓ Exige que sean reclutados en el exterior y seleccionados para cubrir las oportunidades.
✓ La organización ofrece una carrera de oportunidades al empleado.	✓ La organización ofrece oportunidades a los candidatos externos.

Nota: Reclutamiento. Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 96), por L. Armijos & H. Saigua, 2014

### 2.5.1.1.2. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Tabla 2. Ventajas y desventajas reclutamiento externo

<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
✓ Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.	✓ Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
✓ Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.	✓ Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
✓ Aumenta el capital intelectual al incluir nuevo conocimiento y destrezas.	✓ Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos. Esto representa costos operacionales.
✓ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.	✓ Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
✓ Incentiva la interacción de la organización con el MRH.	✓ Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.
✓ Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual	

Nota: Reclutamiento externo. Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 97), por L. Armijos & H. Saigua, 2014

### 2.5.1.1.3. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Tabla 3. Reclutamiento interno.

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
✓ Aprovecha mejor el potencial interno de la organización.	✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
✓ Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.	✓ Facilita el conservatismo y fortalece la rutina actual.
✓ Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.	✓ Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
✓ Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.	✓ Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
✓ No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.	✓ Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
✓ Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.	✓ Funciona como un sistema de reciclaje continuo.
✓ El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.	

Nota: Reclutamiento interno y externo. Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 97), por L. Armijos & H. Saigua, 2014

### 2.5.1.2. Selección del personal

“Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas” (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999, p. 128).

#### 2.5.1.2.1. Modelos de selección de personal

- a) Modelo de admisión forzosa: existe un solo candidato y una sola vacante que debe cubrir ese candidato. Este modelo no incluye la alternativa de rechazar el candidato.
- b) Modelo de selección: existen varios candidatos y solo una vacante que debe cubrirse. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. En este caso, se presentan solo dos alternativas: aprobación o rechazo.
- c) Modelo de clasificación: existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada uno de los candidatos se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende cubrir. Pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese cargo. Si es aprobado se admite; si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos por otros cargos que se pretende llenar, hasta que se agoten los cargos vacantes y las alternativas restantes. (Chiavenato, 2002, pág. 114).

Según Chiavenato este es el modelo más amplio y eficaz.

Para la selección de personas se debe partir de un criterio o una base para alcanzar el objetivo. Es importante obtener toda la información necesaria sobre el cargo a cubrirse ya que éste es el punto de partida para el proceso de selección.

#### 2.5.1.2.2. Técnicas de selección de personal

- ✓ Entrevista de selección
- ✓ Pruebas de conocimientos o de capacidad
- ✓ Pruebas psicométricas
- ✓ Pruebas de personalidad
- ✓ Pruebas de personalidad (Chiavenato, 2002, pág. 120).

#### 2.5.2. Aplicación de personas

##### 2.5.2.1. Diseño de cargos

Diseño de cargos: el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. (Chiavenato, 2002, pág. 167).

##### 2.5.2.1.1. Modelos diseño de cargos

Tabla 4. Modelos diseño de cargos

<b>MODELO CLÁSICO O TRADICIONAL</b>	<b>MODELO HUMANÍSTICO</b>	<b>MODELO SITUACIONAL O CONTINGENTE</b>
Énfasis en la tarea y en la tecnología.	Énfasis en la persona y en el grupo social	Considera tres variables: las personas, la tarea y la estructura de la organización.
Fundamentado en la estructura organizacional.	Fundamentado en la interacción y en la dinámica de grupo	Es un modelo variable
Búsqueda de la eficiencia a través del método y la racionalización del trabajo.	Búsqueda de la eficiencia mediante la satisfacción y la interacción de las personas.	Desarrollo personal del ocupante
Preocupación por el contenido del cargo.	Preocupación por el contexto del cargo es decir por su entorno social basado en la comunicación.	Desarrollo tecnológico de la tarea.
Basado en órdenes e imposiciones	El trabajador participa en las decisiones	Supone la autodirección y autocontrol de las personas
El trabajador ejecuta y obedece.	Concepto de homo social	Objetivos definidos conjuntamente entre el ocupante y su gerente.

Nota: Modelo de diseño de cargos. Fuente: (Chiavenato, 2002, págs. 161-173), por: L. Armijos & H.

Saigua, 2014

### 2.5.2.1.2. Aspectos motivacionales del diseño de cargos

- a) Percepción del significado del trabajo: grado de importancia del trabajo, valía y contribución de la organización.
- b) Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados de este.
- c) Conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la autoevaluación del desempeño. (Chiavenato, 2002, pág. 178).

### 2.5.2.2. Definición de descripción de cargos

Descripción de cargos es la definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, cómo lo hace y por qué lo hace. Es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2008).

#### 2.5.2.2.1. Contenido del cargo según la descripción de cargos

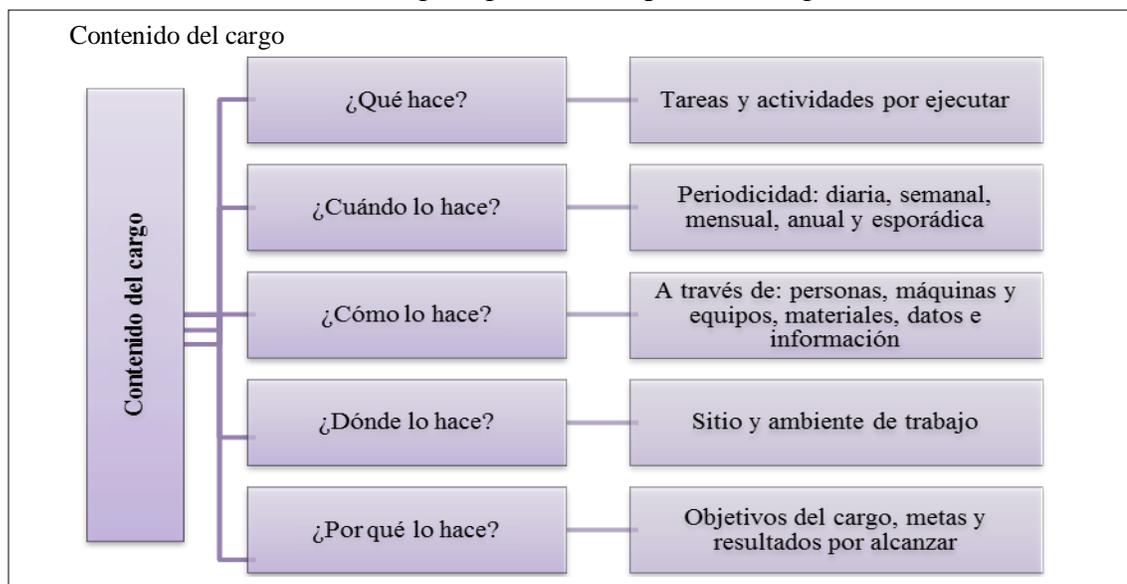


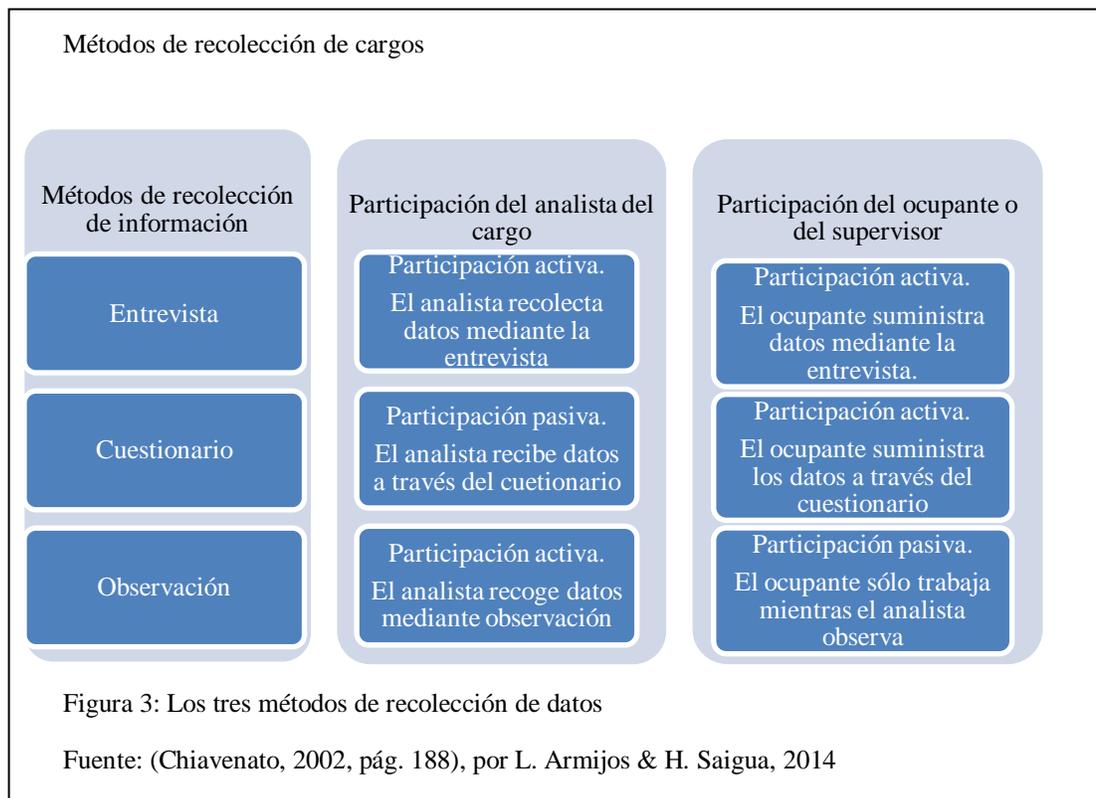
Figura 2. Contenido del cargo según la descripción de cargos

Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 183), por L. Armijos & H. Saigua, 2014

### 2.5.2.3. Definición de análisis de cargos

Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo. (Chiavenato, 2002, pág. 183).

#### 2.5.2.3.1. Métodos de recolección de datos sobre cargos



De los tres métodos mencionados, el de la entrevista es el más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar los deberes y responsabilidades. Los principales temas abordados en una entrevista son:

- ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
- ¿Qué hace usted?

- c) ¿Cuándo lo hace?: diariamente, semanalmente o mensualmente?
- d) ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
- e) ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
- f) ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
- g) ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
- h) ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
- i) ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
- j) ¿Quién es su supervisor inmediato? ¿De qué le informa?
- k) ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta (Chiavenato, 2002, pág. 186).

#### 2.5.2.4. Evaluación del desempeño

‘Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa’. (Werther & Davis, 2008, p. 302).

La evaluación del desempeño en las empresas esta direccionada a la medición de tres aspectos que Chiavenato los considera principales:

- a) Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretendan alcanzar dentro de un periodo determinado.
- b) Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- c) Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño. (Chiavenato, 2002, pág. 197).

#### 2.5.2.4.1. Métodos tradicionales de la evaluación de desempeño

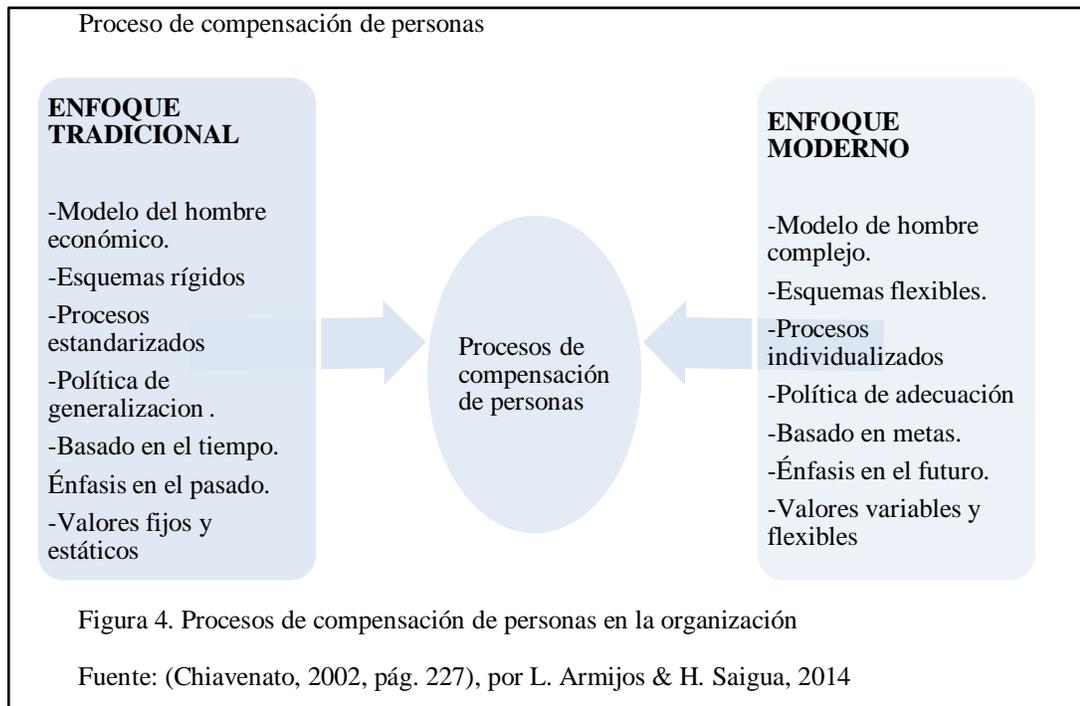
- a) Escalas graficas: evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia utilizan un formulario de doble entrada en que las filas representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.
- b) Selección forzada: consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento.
- c) Investigación de campo: se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados.
- d) Incidentes críticos: basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). No se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales.
- e) Listas de verificación: funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. (Chiavenato, 2002, págs. 204-209).

#### 2.5.3. Compensación de personas

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización. Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la

capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. Por un lado, la compensación busca incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización. (Chiavenato, 2002, pág. 226).

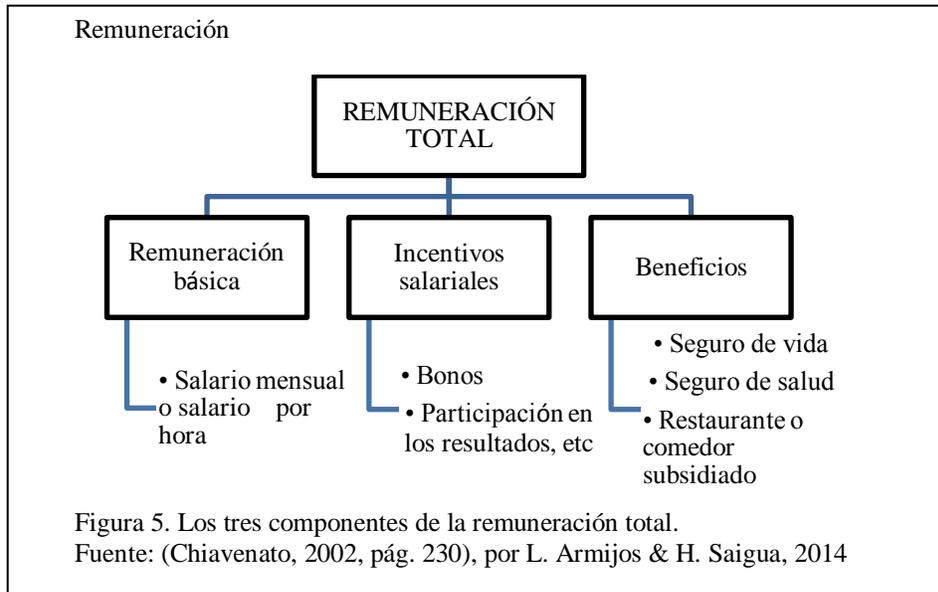
### 2.5.3.1. Procesos de compensación de personas en la organización



Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. (Chiavenato, 2002, pág. 227).

### 2.5.3.2. Remuneración

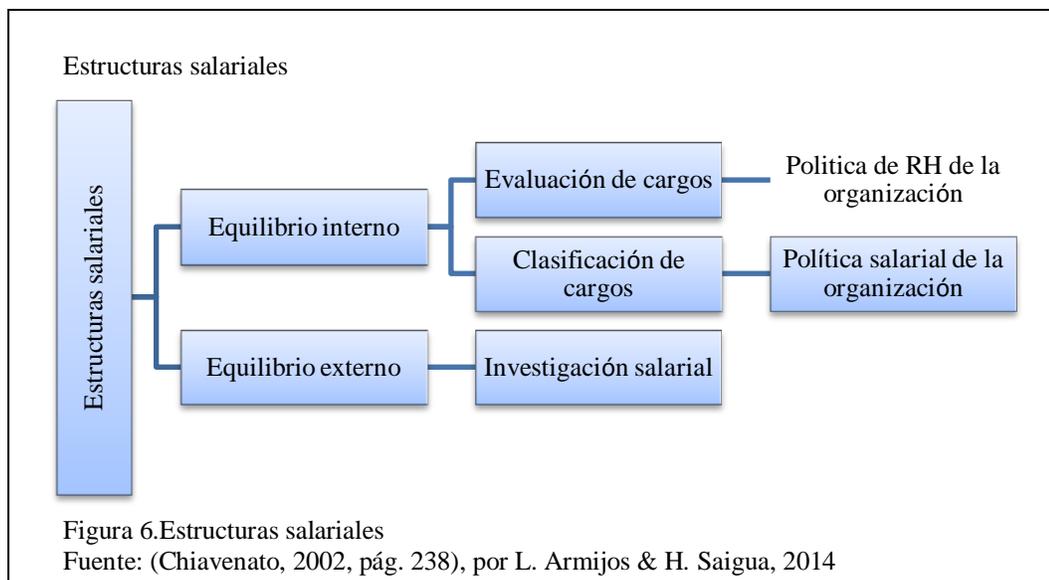
Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios. (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2008).



La remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2002).

#### 2.5.3.2.1. Administración de salarios

Conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2002).



a) Evaluación y clasificación de cargos.

Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la evaluación y la clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de salarios de los diversos cargos. (Chiavenato, 2002, pág. 239).

Para la evaluación de cargos existen cuatro principales métodos: jerarquización, categorías predeterminadas, comparación de factores y evaluación por puntos.

Para el análisis de evaluación de cargos utilizamos el Método de jerarquización o escalonamiento simple.

✓ Método de jerarquización o escalonamiento simple

Consiste en disponer los cargos en una lista (creciente o decreciente) elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación.

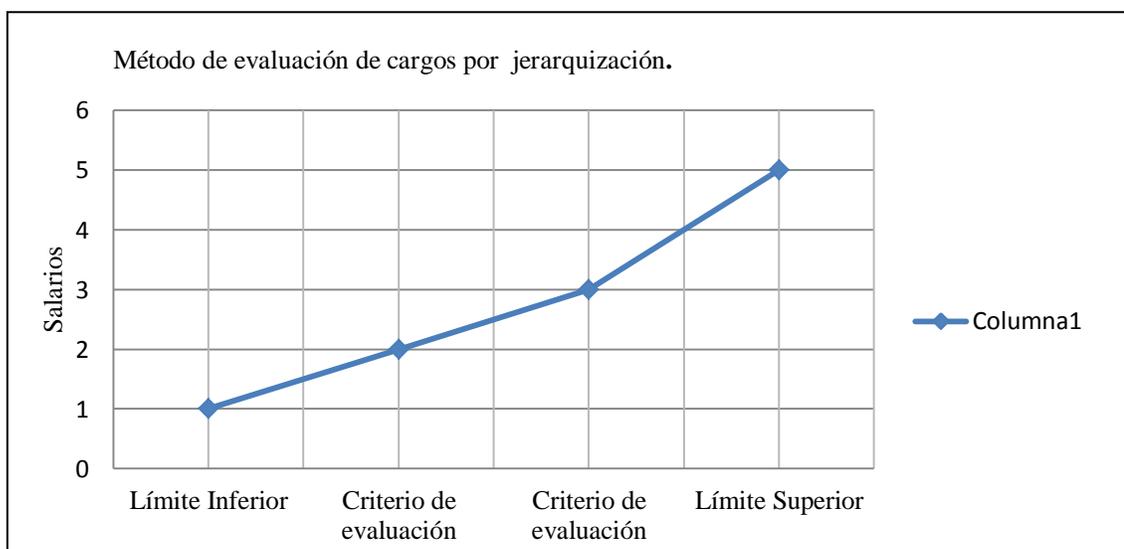


Figura 7. Método de evaluación de cargos por jerarquización

Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 241), por L. Armijos & H. Saigua, 2014

## Política salarial

Política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados. El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados. (Chiavenato, 2002, pág. 255).

### ✓ Criterios de la política salarial:

1. Adecuada
2. Equitativa
3. Equilibrada
4. Eficacia en cuanto a costos
5. Segura
6. Incentivadora

Aceptable para los empleados (Chiavenato, 2002, pág. 255).

### b) Investigación salarial

Los salarios deben obedecer a un doble equilibrio, interno y externo. Deben existir salarios compatibles dentro de la organización (equilibrio interno) y dentro del mercado (equilibrio externo). (Chiavenato, 2002, págs. 250-251).

La investigación salarial se basa en muestras de cargos que representan los demás cargos de la organización y en muestras de empresas que representan el mercado laboral.

#### 2.5.3.3. Beneficios y servicios

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. (Chiavenato, 2002, pág. 283).

### 2.5.3.3.1. Clases de beneficios sociales

Tabla 5. Clases de beneficios sociales

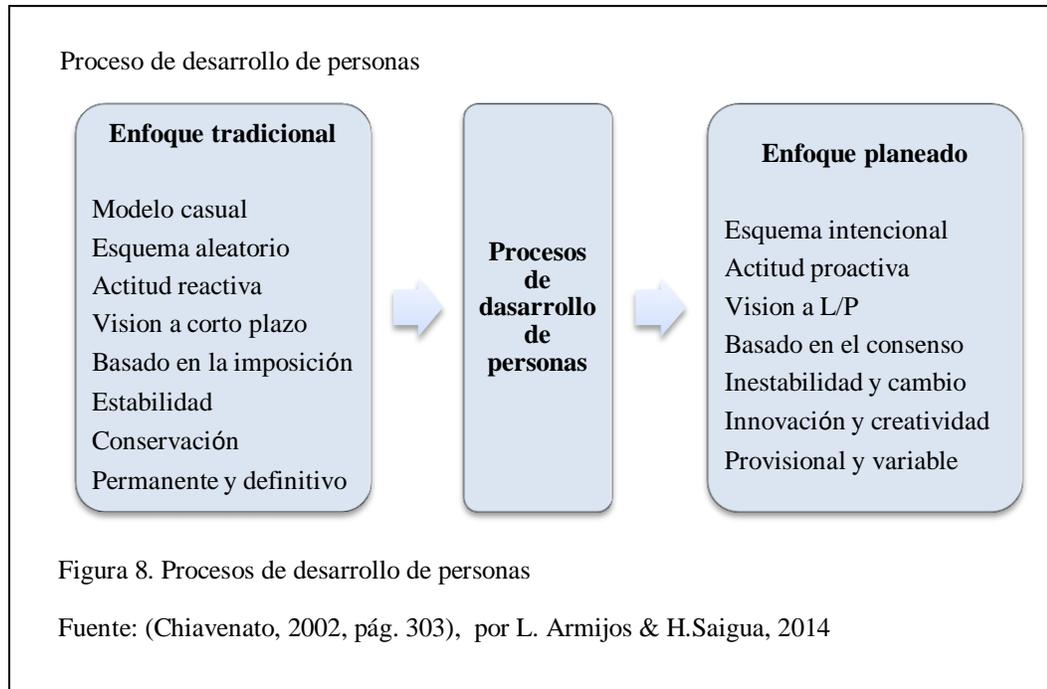
<b>EN CUANTO A LA EXIGIBILIDAD LEGAL</b>	
<b>Beneficios legales</b>	<b>Beneficios espontáneos</b>
✓ Vacaciones	✓ Bonificaciones
✓ Prima salarial	✓ Restaurantes o cafeterías para el personal
✓ Jubilación	✓ Transporte
✓ Seguro de accidentes de trabajo	✓ Seguro de vida colectivo
✓ Auxilio por enfermedad	✓ Préstamos a los empleados
✓ Salario-familia (prima por matrimonio)	✓ Asistencia medico hospitalaria diferente a la del convenio
✓ Salario-maternidad (prima por hijos), etc	✓ Complementación de jubilación o planes de seguridad social, etc.

Nota: Clases de beneficios sociales en cuanto a la exigibilidad.

Fuente: (Chiavenato, 2002, págs. 284-285) por: L. Armijos & H. Saigua, 2014

### 2.5.4. Desarrollo de las personas

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y se tornen más eficientes en lo que hacen, y conceptos que modifiquen sus hábitos y sus comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. (Chiavenato, 2002, pág. 302).



#### 2.5.4.1. Entrenamiento

Proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2002, págs. 305-306)

Clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento:

- Aumentar el conocimiento de las personas
- Mejorar las habilidades y destrezas
- Desarrollar o modificar comportamientos
- Elevar el nivel de abstracción

#### 2.5.4.1.1. Proceso de entrenamiento

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades, pasadas, presentes o futuros.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento.
3. Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento. (Chiavenato, 2002, pág. 308).

#### 2.5.4.2. Métodos de desarrollo de personas

- Rotación de cargos: para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- Posiciones de asesoría: una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
- Aprendizaje práctico
- Asignación de proyectos: participe en proyectos de trabajo
- Participación en cursos y seminarios externos: adquirir conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
- Entrenamiento fuera de la empresa: búsqueda de nuevos conocimientos.
- Estudio de casos: desarrollando habilidades de análisis.
- Centros de desarrollo interno: mejorar las habilidades personales. (Chiavenato, 2002, págs. 335-337).

#### 2.5.5. Mantenimiento de personas

##### 2.5.5.1. Relaciones con los empleados

Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan una situación contingente es responsabilidad de la organización. (Chiavenato, 2002, pág. 363).

#### 2.5.5.1.1. Diseño de un programa de relaciones con los empleados

- Comunicación: comunicar su filosofía, pedirles sugerencias y opiniones.
- Cooperación: toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados.
- Protección: Contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección.
- Asistencia: debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándoles asistencia.
- Disciplina y conflicto: se debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar en conflicto. (Chiavenato, 2002, pág. 364).

#### 2.5.5.1.2. Programas de reconocimiento

Son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización. “La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelos para los demás empleados de la organización. Ejemplo: “Empleado del Mes”. (Chiavenato, 2002, págs. 334-335).

#### 2.5.5.2. Disciplina

La disciplina era considerada como las reglas y normas que la organización establecía y a la que los empleados debían alinearse. Ahora el concepto ha cambiado.

En tiempos modernos, el término disciplina se refiere a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. Es los que llamamos autodisciplina y autocontrol. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

#### 2.5.5.2.1. Procedimientos disciplinarios

- a) Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño: se debe avisar a los empleados cuales son las reglas y las normas de la compañía y las consecuencias de su violación. Cada persona y cada supervisor deben comprender perfectamente las políticas y los procedimientos de la disciplina.
- b) Documentación de los hechos: el supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Esas evidencias deben ser cuidadosamente documentadas para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad.
- c) Respuesta congruente con la violación de las reglas: el empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es congruente y previsible y que en ella no hay discriminación o favoritismo alguno.

#### 2.5.5.2.2. Tipos de disciplina

##### a) Disciplina progresiva

Es la forma más utilizada en un procediendo disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brindan al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea separado de la organización.

Implica cuatro etapas:

- Advertencia verbal: El trabajador comete una falta grave.
- Advertencia escrita: El trabajador comete otra falta grave semejante.
- Suspensión: El trabajador vuelve a cometer otra falta grave semejante.
- Despido: El trabajador comete otra falta grave semejante.

## b) Disciplina positiva

La disciplina positiva sustituye la sanción de la disciplina progresiva con sesiones de asesoría entre el colaborador y el gerente. Estas sesiones se enfocan en que el colaborador debe aprender con los errores del pasado e iniciar un plan personal para hacer un cambio positivo en su comportamiento.

Implica cuatro etapas:

- Sesión de asesoría entre el colaborador y el gerente: acuerdo verbal de una solución al problema, aceptable para ambas partes.
- Se pone por escrito: Nueva solución convenida por consenso.
- Advertencia final al empleado: Plantea el riesgo de que sea despedido. Brinda al colaborador algo de tiempo para evaluar su situación y para pensar en una nueva solución.
- Despido del colaborador.

### 2.5.5.2.3. Derecho de apelación

En principio todo colaborador es bueno mientras no se demuestre lo contrario. Y toda persona debe tener el derecho de apelar una decisión injusta.

### 2.5.5.3. Higiene, seguridad y calidad

#### 2.5.5.3.1. Higiene

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas.

Tabla 6. Programa de higiene laboral

Entorno físico del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Iluminación</li> <li>•Ventilación</li> <li>•Temperatura</li> <li>•Ruidos</li> <li>•Comodidad</li> </ul>
Entorno psicológico del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relaciones humanas agradables</li> <li>•Tipo de actividad agradable y motivadora</li> <li>•Estilo de administración democrático y participativo.</li> <li>•Eliminación de posibles fuentes de estrés.</li> <li>•Entrega personal y emocional</li> </ul>
Aplicación de principios ergonómicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.</li> <li>•Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.</li> <li>•Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.</li> </ul>
Salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Institución de un sistema de indicadores, que incluya estadísticas de separaciones y seguimiento de enfermedades.</li> <li>•Implantación de sistemas de informes médicos.</li> <li>•Formulación de reglas y procedimientos para la prevención médica.</li> <li>•Recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.</li> </ul>

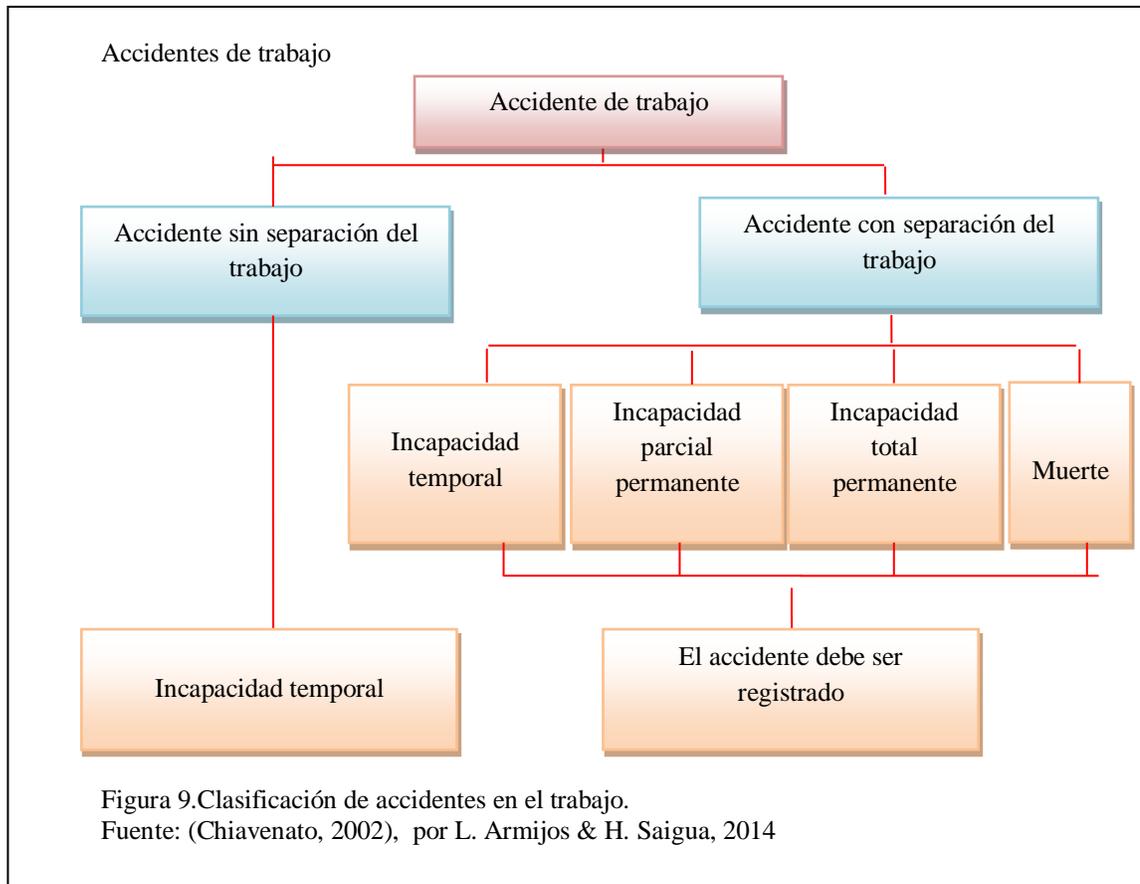
Nota: Programa de higiene laboral. Fuente: (Chiavenato, 2002), L. Armijos & H. Saigua, 2014

#### 2.5.5.3.2. Seguridad

Es una responsabilidad enorme de parte de la empresa, brindar al empleado seguridad física para que desarrolle sus funciones de manera eficiente.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad:

- Prevención de accidentes
- Prevención de incendios
- Prevención de robos



### 2.5.5.3.3. Calidad de vida en el trabajo

La CVT representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

Componentes de la CVT

- La satisfacción con el trabajo ejecutado.
- Las posibilidades de futuro en la organización.
- El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- El salario percibido.
- Las prestaciones recibidas.
- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.

- El entorno psicológico y físico del trabajo.
- La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
- Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

#### 2.5.6. Monitoreo de personas

La administración de recursos humanos necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas del staff y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y adecuadas.

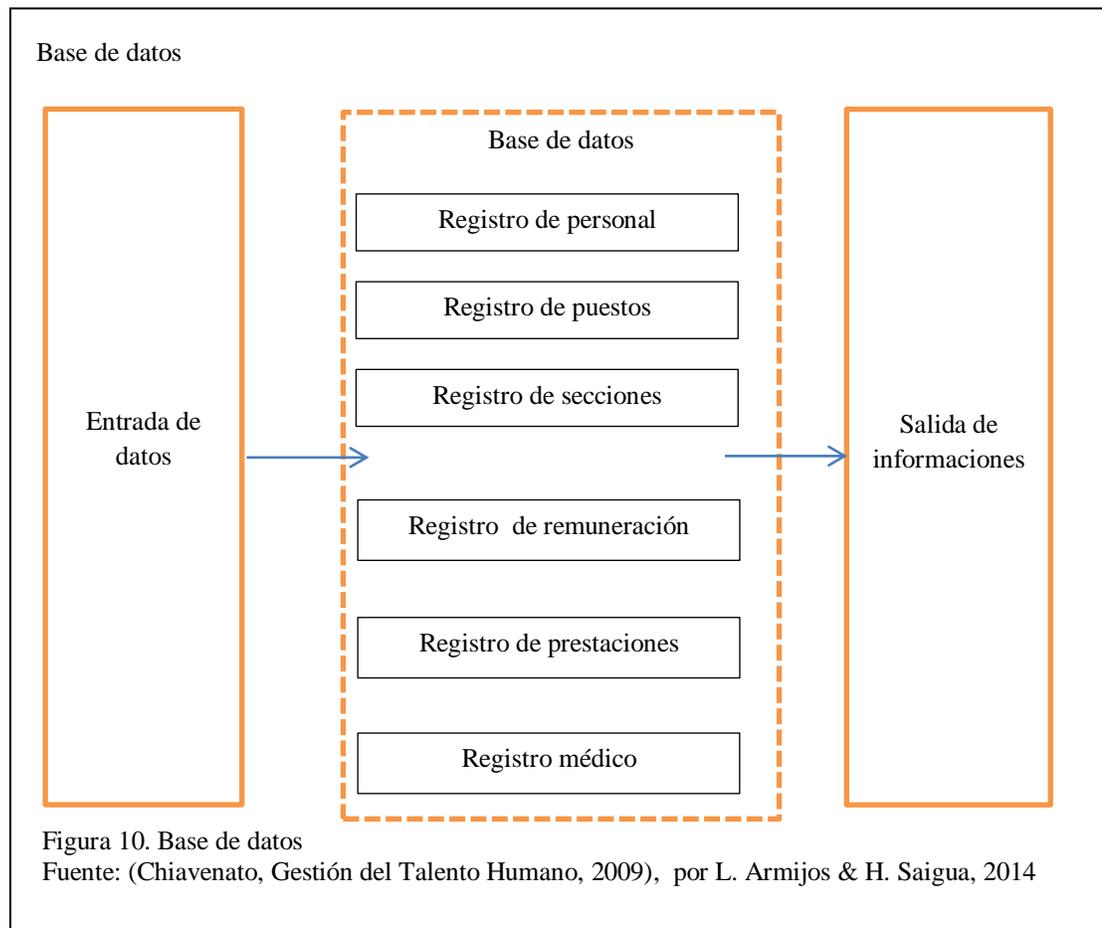
##### 2.5.6.1. Bases de datos

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de la información.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permiten obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.

- Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
- Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.



#### 2.5.6.2. Sistemas de información gerencial

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en la línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

## MARCO JURIDÍCO

### 2.6. Constitución del Ecuador

La Constitución garantiza el derecho al trabajo como se menciona en los siguientes artículos de la sección tercera, Formas de Trabajo y su Retribución:

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

El derecho al trabajo amparado en la Constitución se sustenta en 16 principios de los cuales y que para efectos del trabajo se tomaron los siguientes:

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

4. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Así mismo, la Constitución detalla en el Art. 328 el derecho a una remuneración justa.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

La Constitución garantiza la estabilidad a los docentes como se menciona en el Art. 349 de la sección primera, Educación:

Art. 349: El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente. (Constitución, 2008).

## 2.7. Código de Trabajo

Los trabajadores tienen derechos y obligaciones las cuales están estipuladas en los siguientes artículos:

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Las obligaciones del empleador estipuladas en el Capítulo IV del Código de Trabajo se sustentan en 35 literales de los cuales y que para efectos del trabajo se tomaron los siguientes:

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

Las obligaciones del trabajador estipuladas en el Capítulo IV del Código de Trabajo se sustentan en 10 literales de los cuales y que para efectos del trabajo se tomaron los siguientes:

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

Art. 78.- Derechos de profesores particulares.- Los profesores que presten servicios en establecimientos particulares de educación, gozarán de las vacaciones y demás derechos que les corresponda según las leyes especiales y en todo cuanto les fuere a ellos favorable. (Código de Trabajo, 2012).

Se ha tomado como referencia las tablas de incremento para la remuneración publicada en la Página del Ministerio de relaciones Laborales, Salarios Mínimos sectoriales 2015:

Tabla 7. Tabla de incremento salarial

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2015
RECTOR	A1		2013802000013	435,64
VICERRECTOR	A1		2013802000014	435,64
PROFESORES CON TÍTULO DE CUARTO NIVEL / BACHILLERATO	B1		2013802000015	364,35
PROFESORES CON TÍTULO DE TERCER NIVEL / BACHILLERATO	B2		2013802000017	358,67
PROFESORES CON TÍTULO DE INSTITUTO PEDAGÓGICO	B3		2013802000018	357,79
PSICOLOGO (A) EDUCATIVO	B3		2013802000016	357,79
TERAPISTA PARA ADOLESCENTES	B3	INCLUYE: ADOLESCENTES CON DISCAPACIDAD	2013802000019	357,79
ORIENTADOR VOCACIONAL	C1		2010000001003	357,08
INSPECTOR EDUCATIVO	C2		2030000000002	356,41

Nota: Tabla de Incremento salarial. Fuente: (MRL, 2015), L. Armijos & H. Saigua, 2015

Tabla 8. Tabla de incremento salarial administrativo

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

2.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2015
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	370,53
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	370,14
ADMINISTRADOR DE CAMPO	B1	Incluye: Mayordomo, Capataz	1910000000004	370,14
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	370,14
SUBGERENTE / AFINES	B1		1910000000006	370,14
SUPERINTENDENTE / AFINES	B1		1910000000007	370,14
JEFE / AFINES	B2		1920000000008	369,29
SUPERVISOR / AFINES	B2	Incluye: Monitoreador	1920000000009	369,29
DIRECTOR / AFINES	B2		1920000000010	369,29
COORDINADOR / AFINES	B3		1930000000011	368,27
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1		1910000000012	367,03
ANALISTA / AFINES	C1		1910000000013	367,03
ASESOR - AGENTE /AFINES	C1		1910000000014	367,03
TESORERO	C1		1910000000015	367,03
INSTRUCTOR / CAPACITADOR	C2		1920000000016	365,15
RELACIONADOR PÚBLICO	C2		1920000000017	365,15
LIQUIDADOR	C2		1920000000018	365,15
CAJERO NO FINANCIERO	C3		1930000000019	363,27
VENDEDOR / A	C3	Incluye: Empleado de Mostrador, Prevendedor	1930000000020	363,27
EJECUTIVO / AFINES	C3		1930000000021	363,27
DIGITADOR	D1		1910000000022	361,40
OPERADOR DE BODEGA	D1	Incluye: Almacenista	1910000000023	361,40
SECRETARIA / OFICINISTA	D1		1910000000024	361,40
RECEPCIONISTA / ANFITRIONA	D1		1910000000025	361,40
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	D1		1910000000026	361,40
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1		1910000000027	361,40
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	Incluye: Archivador	1910000000028	361,40
ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	D1	Incluye: Recaudador	1910000000029	361,40
BIBLIOTECARIO	D1		1910000000030	361,40
INSPECTOR / AFINES	D2	Incluye: Lectores	1920000000031	359,17
IMPULSADOR / A	D2	Incluye: Promotor, Demostrador	1920000000032	359,17
COCINERO QUE NO LABORA EN EL SECTOR DE TURISMO Y ALIMENTACIÓN	D2		1920000000033	359,17
MENSAJERO / REPARTIDOR	E1		1910000000034	358,43
GESTOR DE DOCUMENTACIÓN	E1		1910000000035	358,43
CONSERJE / PORTERO	E1		1910000000036	358,43
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	E1	Incluye: Kardista	1910000000037	358,43
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1		1910000000038	358,43
EMPACADOR / CARGADOR	E2	Incluye: Encartonador, Etiquetador, Embalador	1920000000039	354,00
DESPACHADOR / PERCHERO	E2	Incluye: Recibidor, Mercaderista	1920000000040	354,00
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	E2	Incluye: Personal de Servicios, Polifuncional	1920000000041	354,00

Nota: Tabla de Incremento salarial. Fuente: (MRL, 2015), L. Armijos & H. Saigua, 2015.

## 2.8. Ley orgánica de Educación Intercultural

### 2.8.1. Capítulo cuarto

Art. 57.- Derechos de las instituciones educativas particulares.- Son derechos de las instituciones educativas particulares, los siguientes:

f. Asociarse para potenciar y apoyar sus funciones pedagógicas y/o administrativas;

h. Articularse con otros centros educativos públicos o privados entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación; e,

i. Acceder a convenios de cooperación interinstitucional con el sector público o privado para proyectos específicos que sean relevantes para el desarrollo educativo.

Art. 58.- Deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares.- Son deberes y obligaciones de las instituciones educativas particulares:

e. Garantizar la construcción e implementación y evolución de códigos de convivencia de forma participativa;

j. Construir consensuada y participativamente su código de convivencia;

k. Garantizar una educación de calidad;

l. Mantener en buen estado y funcionamiento su infraestructura, equipo, mobiliario y material didáctico;

Art. 59.- Cursos de refuerzo de la enseñanza.- Las instituciones educativas públicas, privadas, municipales y fiscomisionales implementarán cursos de refuerzo de la enseñanza, en educación básica y bachillerato, con carácter gratuito.

Art. 126.- De las evaluaciones.- Los y las docentes que presten sus servicios en instituciones privadas deben someterse a las evaluaciones que para el efecto establezca el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. No se requerirá de evaluación para el caso de docentes que impartan materias tales como religión, catecismo y las relacionadas con manualidades en instituciones educativas confesionales, si sus ingresos son pagados con fondos privados.

Art. 127.- De la remuneración de los y las docentes en instituciones educativas particulares.- Los y las docentes que presten sus servicios en instituciones educativas particulares deberán sin excepción alguna percibir una remuneración no menor al salario básico unificado establecido en el Código del Trabajo y demás beneficios de Ley.

Art. 128.- Del desarrollo profesional.- El desarrollo profesional de los y las docentes del sistema educativo particular conduce al mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, competencias y capacidades que les permitirán ofrecer un mejor servicio educativo. Los y las docentes de las instituciones educativas particulares podrán participar en los procesos de formación continua ofrecidos por la Autoridad Educativa Nacional.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### 3.1. Diseño de la investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

###### a) Investigación descriptiva

Para determinar los problemas de satisfacción del cliente interno de la unidad educativa mediante la recolección de información a través de encuesta piloto, y el análisis de datos.

###### b) Investigación explicativa causa – efecto

El cual permite determinar las causas por las que se generó el problema de insatisfacción y poder alcanzar los resultados deseados.

##### 3.1.2. Métodos de investigación

###### a) Método deductivo

Durante la presentación de bases y diseño de gestión como propuesta de solución del problema.

###### b) El método inductivo

Al determinar soluciones al problema, que servirá de base para la Unidad educativa los disponga en un futuro para mejorar la fidelización del cliente interno. Método de

análisis de los sistemas y modelos de gestión de talento humano tomados en consideración. Método de síntesis en el desarrollo y proceso para llegar al objetivo.

### 3.1.3. Técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación

#### a) Entrevista

Se realizó una entrevista al Sr. Rector Lcdo. Edgar Ordoñez quien manifestó que existe alta rotación de personal, en su opinión esto se debe a que en las instituciones públicas el personal percibe sueldos más altos.

#### b) Observación

Mediante visita realizada el día jueves 9 de octubre de 2014, se pudo observar que la infraestructura no está en óptimo estado. Las aulas que se encuentran en la planta baja están expuestas a ruido y daños por parte de los estudiantes que se recrean.

#### c) Encuesta

La encuesta ayudó a medir el nivel de insatisfacción del personal de la unidad educativa y la percepción que tienen de esto tanto padres de familia como estudiantes.

### 3.1.4. Fuentes de información

#### a) Fuentes primarias

Se obtuvo información mediante encuesta realizada a empleados, estudiantes y padres de familia.

#### b) Fuentes secundarias

Para la investigación se obtuvo información de libros de administración y gestión de talento humano, así como páginas web.

#### 3.1.5. Variables

##### a) Dependientes

Satisfacción de los empleados, ambiente laboral.

##### b) Independientes:

Sueldo, capacitación, beneficios, servicios sociales, programas de integración y de comunicación, seguridad y protección laboral, medio ambiente físico.

#### 3.1.6. Etapas de la investigación

##### a) Desarrollar el análisis situacional de la Gestión Empresarial en la Unidad Educativa “Corazón de María”.

##### b) Análisis situacional de la Gestión de Talento Humano

Se detectó:

- Falencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal
- Escasa evaluación de desempeño;
- Descontento con el sueldo percibido
- Falta de programas de integración y comunicación;
- Infraestructura no está en óptimas condiciones;
- Irregular Sistema de información gerencial.

##### c) Desarrollo de estrategias que permiten corregir problemas encontrados en el sistema de Gestión de Talento Humano.

Se plantea el proceso de Gestión de Talento Humano

d) Desarrollo de un programa de comunicación y capacitación para la socialización de los empleados de la unidad educativa.

e) Estimar los costos de implementación de la propuesta

3.1.7. Determinación de la población y muestra para la investigación concluyente

a) Para clientes internos

La unidad educativa tiene 53 empleados, por esta razón no se tomó una muestra de la misma sino que se trabajó con toda la población.

b) Para clientes externos

Los clientes externos son alumnos y padres de familia. Tomando en cuenta que la unidad educativa tiene 720 alumnos, se determinó un tamaño de muestra de 250 estudiantes y padres de familia.

3.1.8. Mercado objetivo

3.1.8.1. Segmentación del mercado

Involucrados directos: 53 empleados, 720 alumnos y 720 padres de familia de la unidad educativa ‘Corazón de María’

3.1.9. Muestra para los estudiantes, empleados y padres de familia

### 3.1.9.1. Tamaño de muestra

Cliente interno: La población (N) total es de 53 trabajadores, la muestra es igual al número de la población.

Cliente externo: La población (N) total es de 720 alumnos, para efectos de este trabajo se consideró un representante por cada alumno, por lo cual la población de padres de familia será la misma. De acuerdo a las variables de segmentación se determina el tamaño de la muestra aplicando el método de las proporciones.

$$N = 720$$

$$\text{Nivel de significación: } 95\% \implies z \pm 1,96$$

$$\text{Error Muestral: } 5\%$$

$$P = 0,50$$

$$Q = 0,50$$

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{Z^2 * P * Q + (N-1) * (E)^2}$$
$$n = \frac{720 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) + (720-1) * (0,05)^2}$$
$$n = \frac{691.49}{0,9604 + 1,7975} = 250$$

Por lo tanto, para la investigación se realizó 250 encuestas a los estudiantes y 250 encuestas a los padres de familia del Colegio “Corazón de María”.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

#### **“CORAZÓN DE MARÍA”**

##### **4.1. Historia**

Al existir en Tumbaco la necesidad de una Institución que tenga el carácter religioso y esté dirigida a señoritas de escasos recursos económicos, nace en la mente del Padre Gonzalo Meneses, Párroco de Tumbaco, la inquietud de fundar un Plantel con estas características, y es así que en el mes de Mayo de 1985, un grupo de 10 personas entusiastas, cristalizan la idea.

Y en Octubre del mismo año con 47 alumnas se inaugura el Primer Curso del Ciclo Básico, mediante Resolución Ministerial 1529 del 3 de Septiembre de 1985. Creando el Sello la Unidad Educativa Corazón De María Tumbaco – Quito que desde la fecha de fundación se ha mantenido, según deseos del Padre Gonzalo Meneses.

##### **4.2. Instalaciones**

La Unidad educativa está ubicada en la parroquia de Tumbaco, calle Eugenio Espejo y Orellana (parque central).

La fachada frontal de la Unidad Educativa “Corazón de María” está compuesta de 3 edificios de cuatro pisos cada uno, en cada piso cuenta con siete salones de clases, Mediante Resolución 2159 del 19 de Diciembre de 1996, la Institución es declarada Unidad Educativa, con sus tres secciones: Pre – Primaria, Primaria, Secundaria Diurna y Nocturna. Contando con las especializaciones de: Ciencias Generales.

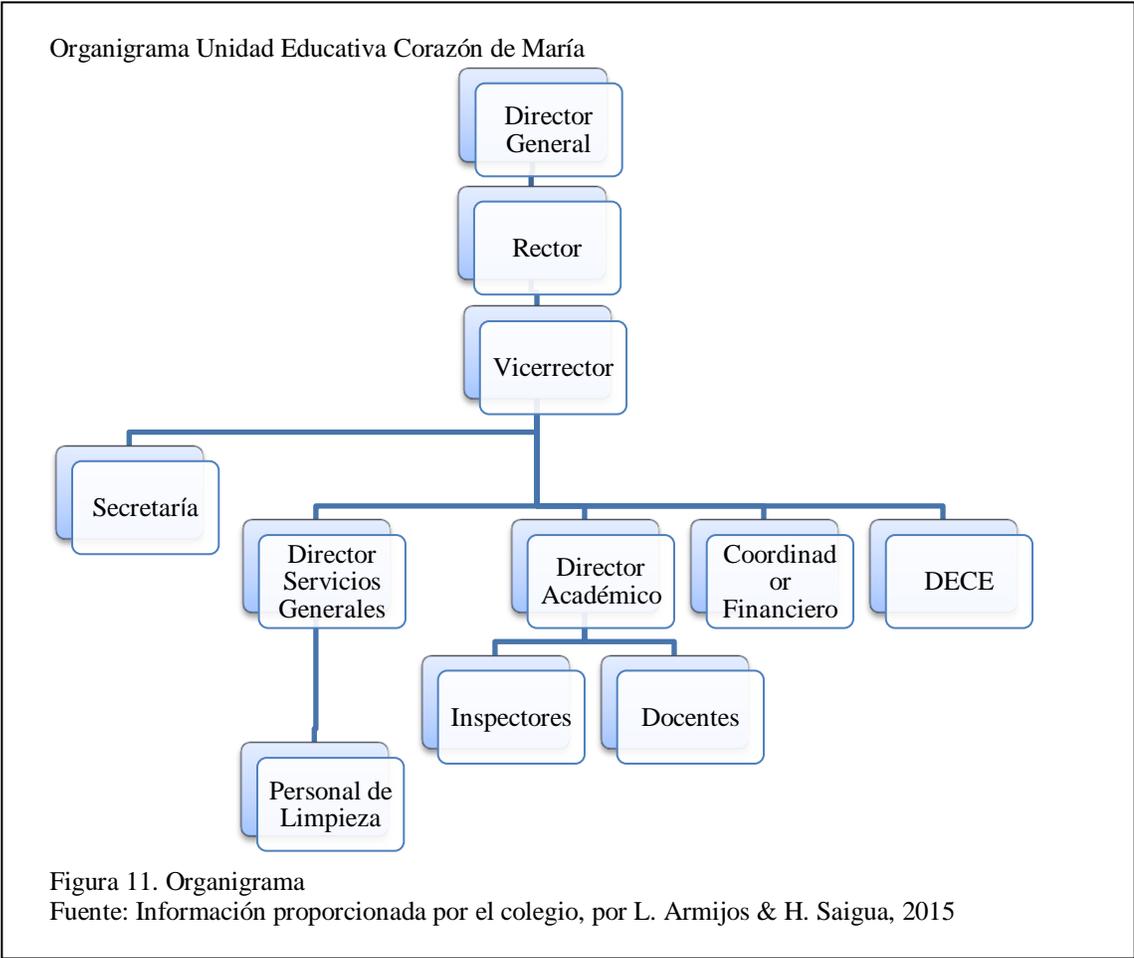
Actualmente la Unidad Educativa, cuenta con 720 alumnos en sus tres secciones, y 53 personas que laboran en el campo docente, administrativo y de servicios.

Su director general es el Padre Jorge Villareal.

La Institución puede recibir hasta 800 alumnos, cuentan con una biblioteca con una capacidad de 40 estudiantes, una cancha para fútbol y otro para básquet, cuentan con 15 baños de mujeres y 15 para hombres, no cuentan con estacionamiento vehicular, tienen un bar tanto para alumnos y profesores, tres aulas virtuales, dos laboratorios de informática, uno de física, uno de química y biología cada uno con capacidad de 40 estudiantes.

4.3. Organigrama

La elaboración del organigrama se hizo en base a las necesidades de la Unidad Educativa, y la falta de descripción de funciones.



#### 4.4. Misión

Somos una Institución Educativa Católica Diocesana con experiencia, calidad y calidez, brindamos una educación integral que forma seres humanos responsables, participativos y capaces de responder críticamente a los que la sociedad exige; empleando nuevas técnicas, metodologías alternativas y profesionales competentes, para fortalecer la identidad ecuatoriana, el sentido de iglesia y la excelencia académica en los niños y jóvenes, teniendo a Cristo como hermano, amigo y maestro. (Unidad Educativa Corazón de María, 2014)

#### 4.5. Visión

La Unidad Educativa “Corazón De María” como parte de la Arquidiócesis de Quito, para el 2019, será reconocida como institución de excelencia en el marco de los estándares propuestos por el Ministerio de Educación, a través de la formación integral humanista incluyente e innovadora basada en los valores cristianos y la verdad evangélica. (Unidad Educativa Corazón de María, 2014)

#### 4.6. Análisis situacional de la gestión empresarial desarrollada en la “Unidad Educativa Corazón de María” y su impacto en la prestación del servicio educativo

La Unidad Educativa “Corazón de María”, y sus áreas administrativas enfrentan irregularidades que deben ser detalladas con el fin de encontrar un buen funcionamiento identificando que factores institucionales requieren ser mejorados.

Se puso a consideración el siguiente instrumento de identificación del comportamiento institucional, el cual nos permite tener una radiografía de la manera que se encuentra organizada la Institución.

#### 4.6.1. Comportamiento institucional

Para medir el comportamiento institucional se aplicaron cinco matrices medidas bajo la siguiente escala de valores:

Tabla 9. Escala de valoración.

<b>Escala de valoración</b>	
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
No existe	El factor que se está revisando no ha considerado en las acciones de planeación, organización y operación de las actividades de la empresa
Contribución mínima	Se identifica su instrumentación y aplicación, pero los datos obtenidos reflejan una inadecuada planeación, organización y operación; los resultados no son satisfactorios
Contribución mediana	Su integración es de tal forma que hay una adecuada planeación, organización y operación; los resultados se estiman medianamente adecuados
Contribución óptima	Representa una excelente información que resalta por sus características cuantitativas y cualitativas; los resultados son óptimos.

Nota: Escala de valoración. Fuente: (Capacita, 2005, p. 22), L. Armijos & H. Saigua, 2015.

4.6.1.1. Matriz uno: “Diagnóstico sobre organización del trabajo”

Tabla 10. Diagnóstico sobre organización del trabajo

Factor	Descripción	Valoración			
		No existe	Contribución		
			Mínima	Mediana	Óptima
<b>Misión</b>	Razón o propósito de ser de la Institución educativa, considera los servicios que se ofrece, clientes a los que van dirigidos, uso de nuevas técnicas metodológicas, filosofía y el mejoramiento del bienestar de los empleados, mediante valores religiosos.			X	
<b>Visión</b>	Imagen proyectiva de la Institución educativa; lo que se quiere ser en el futuro.			X	
<b>Valores</b>	Código ético por el cual se orienta el esfuerzo individual y grupal para el logro de objetivos institucionales.			X	
<b>Objetivos generales y específicos</b>	Lo que la institución desea lograr, la descripción de lo que se quiere obtener en términos cuantitativos y cualitativos en el corto y mediano plazo.			X	
<b>Programa de trabajo</b>	Establecimiento de actividades específicas para lograr determinados objetivos en tiempos preestablecidos.			X	
<b>Estructura institucional y ocupacional</b>	La forma en que se encuentra organizado el centro de trabajo y los puestos de trabajo que existen.				X
<b>Reclutamiento y selección</b>	Procedimiento empleado para atraer y seleccionar candidatos potencialmente calificados para ocupar un puesto de trabajo.			X	
<b>Manual institucional</b>	Descripción de las áreas de trabajo que integran la institución, sus funciones, deberes y obligaciones que les competen			X	
<b>Sistemas de comunicación</b>	Formas y medios de comunicación entre las áreas de trabajo, niveles jerárquicos y trabajadores (memorándum, órdenes de trabajo, instrucciones verbales, revista interna, boletín cartelón, periódico mural, etc.)				X
<b>Procedimientos administrativos</b>	Descripción de actividades de carácter administrativo para la realización de un determinado sistema de trabajo (registro y seguimiento de alumnos, contabilidad, compra suministros y materiales de trabajo, pago de salarios, etc.)				X
<b>Evaluación de objetivos y metas</b>	Método empleado para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas institucionales.			X	
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>73%</b>	<b>27%</b>

Nota: Organización del trabajo. Adaptado de: (Capacita, 2005, pp. 23-24), por: L. Armijos & H. Saigua, 2015.

La presente matriz no muestra problemas graves. El 73% de la Organización del Trabajo en la Unidad Educativa estima resultados medianamente adecuados y el 27% óptimos.

En factores tales como: misión, visión, valores, objetivos generales y específicos, programa de trabajo, reclutamiento y selección, manual institucional y procedimientos administrativos se aprecian ciertos esfuerzos por imprimir un estilo de dirección con más orden y visión, lo que no impide que se pueda y deba seguir trabajando en ellos.

En cuanto a la estructura institucional y ocupacional, sistemas de comunicación y procedimientos administrativos no se debe poner mayor énfasis ya que se aprecian criterios de valoración óptimos.

4.6.1.2. Matriz dos: “Diagnóstico sobre capacitación de los trabajadores”

Tabla 11. Diagnóstico sobre capacitación de los trabajadores

Factor	Descripción	Valoración			
		No existe	Contribución		
			Mínima	Mediana	Óptima
<b>Identificación de necesidades</b>	Método o técnica empleada para detectar necesidades de capacitación del personal.		X		
<b>Programas de capacitación</b>	Diseño y operación de acciones de formación y actualización de los trabajadores, de acuerdo a las necesidades detectadas: desarrollo de la enseñanza, innovaciones tecnológicas, motivación de los trabajadores y mejoramiento de la calidad de educación.			X	
<b>Presupuesto</b>	Asignación de determinada cantidad de dinero, para la capacitación de los trabajadores.		X		
<b>Comunicación a participantes</b>	Medios empleados para comunicar a los trabajadores su participación en las actividades de capacitación (memorándum, boletín, comunicación verbal).				X
<b>Áreas de capacitación</b>	Identificación de espacios destinados para la capacitación.				X
<b>Material de instrucción</b>	Medios utilizados por los instructores para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje (manuales, material digital, fotocopias de libros, apuntes).			X	
<b>Apoyos didácticos</b>	Herramientas utilizadas por el instructor para llevar a cabo el proceso instrucción (pizarrón, retroproyector,).			X	
<b>Evaluación de participantes</b>	Métodos de evaluación empleados para conocer el grado de aprendizaje de los participantes en las acciones de capacitación. Considera los tres momentos de la evaluación: diagnóstica, formativa y sumaria.			X	
<b>Evaluación de cursos</b>	Instrumentos utilizados por los participantes para evaluar la institución e impartición de cursos.		X		
<b>Costo-beneficio</b>	Procedimiento utilizado para la determinación de los costos y beneficios de la capacitación, y medición de su impacto en la calidad de enseñanza, aprendizaje y competitividad del centro de trabajo.			X	
<b>Cumplimiento legal</b>	Aprobación para las evaluaciones exigidas por parte del Ministerio de Educación y realizadas por el INEVAL			X	
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>27%</b>	<b>55%</b>	<b>18%</b>

Nota: Capacitación de los trabajadores. Adaptado de: (Capacita, 2005, pp. 25-26), por L. Armijos & H. Saigua, 2015.

La presente matriz evidencia ligeros problemas con respecto a la capacitación de los empleados ya que el 27% de los factores analizados muestra criterios de valoración mínimos. Estos factores son: identificación de necesidades, presupuesto y evaluación de cursos.

Con respecto a programas de capacitación, material de instrucción, apoyos didácticos, evaluación de participantes, costo-beneficio y cumplimiento legal se observan ciertos esfuerzos por lograr una adecuada operación lo que se ve reflejado en un 55% de mediana contribución.

Los factores que se rescatan en esta matriz son: comunicación a participantes y áreas de capacitación, los cuales aportan un 18,18% de contribución óptima a la misma.

4.6.1.3. Matriz tres: “Diagnóstico sobre sistemas de trabajo y calidad de los servicios”.

Tabla 12. Diagnóstico sobre sistemas de trabajo y calidad de los servicios

Factor	Descripción	Valoración			
		No existe	Contribución		
			Mínima	Mediana	Óptima
<b>Servicios</b>	Descripción del tipo de educación que se ofrecen			X	
<b>Clientes</b>	Identificación de los clientes solicitantes de servicios				X
<b>Procedimientos operativos</b>	Descripción de procesos y métodos empleados para la generación de una educación de calidad.			X	
<b>Equipo y suministros de trabajo</b>	Cantidad y descripción del equipo y suministros empleados.				X
<b>Distribución de área física</b>	Diagramas de ubicación física de las aulas, canchas, baños, y lugares de trabajo.			X	
<b>Estándares de trabajo y normas de calidad</b>	Descripción de estándares para el desempeño laboral, y mención de las normas de calidad educativa que han de observarse.		X		
<b>Determinación de precios</b>	Procedimiento utilizado para el cálculo de pensión de cada ciclo educativo.		X		
<b>Programa de mantenimiento preventivo.</b>	Actividades programadas para el mantenimiento preventivo de equipos de cómputo, instalaciones físicas, baños.			X	
<b>Sistema de evaluación de resultados</b>	Descripción de técnicas empleadas para evaluar el desempeño individual, con base en metas y objetivos logrados.		X		
<b>Control de inventarios y materiales</b>	Método de control, registro, disponibilidad de artículos, y lo relativo a la clasificación y tiempo de vida útil de materiales.			X	
<b>Programas de mejora continua</b>	Descripción de las acciones a realizar para el mejoramiento continuo de la institución educativa.			X	
<b>Sistema de medición de la calidad de enseñanza</b>	Mecanismos de medición e indicadores establecidos para conocer el grado de eficiencia o eficacia de los empleados en su trabajo, y en busca de una mejor educación.			X	
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>58%</b>	<b>17%</b>

Nota: Sistemas de trabajo y calidad de los servicios. Adaptado de: (Capacita, 2005, pp. 27-28), por L.

Armijos & H. Saigua, 2015.

Los resultados de la presente matriz (58%) muestran que los sistemas de trabajo y calidad de servicios de la Unidad Educativa “Corazón de María” son medianamente adecuados.

Sin embargo se observan problemas en cuanto a los estándares de trabajo y normas de calidad, determinación de precios y sistema de evaluación de resultado en un 25% de los factores analizados, los cuales arrojaron resultados no satisfactorios al ser considerados de “contribución mínima”.

Los factores que resaltan en esta matriz son: Equipo y suministros de trabajo y Clientes, los cuales representan el 17% y son considerados como óptimos en la escala de valoración.

4.6.1.4. Matriz cuatro: “Diagnóstico sobre remuneración de los trabajadores”

Tabla 13. Diagnóstico sobre remuneración de los trabajadores

Factor	Descripción	Valoración			
		No existe	Contribución		
			Mínima	Mediana	Óptima
<b>Salario</b>	Método o sistema de retribución del trabajo, formas y periodicidad de pago.			X	
<b>Prestaciones</b>	Tipo de prestaciones que se otorgan ( tanto las establecidas por la ley como por contratación individual o colectiva)	X			
<b>Seguridad Social</b>	Descripción de garantías de carácter social otorgadas al trabajador por la institución (servicios médicos y seguros)				X
<b>Beneficios Sociales</b>	Aquellos beneficios de carácter social (no individual) que proporciona la institución a los trabajadores.		X		
<b>Percepciones adicionales</b>	Descripción de las percepciones que reciben los trabajadores de manera adicional a su salario base; métodos empleados para su aplicación (horas extra, recompensas e incentivos...)	X			
<b>Objetivos y metas de remuneración</b>	Descripción de metas y objetivos relacionados con el rendimiento laboral individual o grupal, por los cuales se puede mejorar el ingreso de los trabajadores.	X			
<b>Acciones de motivación</b>	Identificación de acciones orientadas a estimular el comportamiento individual o grupal, para el mejoramiento del desempeño laboral y el logro de objetivos y metas.			X	
<b>Reconocimiento de esfuerzo</b>	Forma o manera de reconocer el trabajo realizado por los trabajadores arriba de los estándares establecidos; el mejoramiento de indicadores y el logro de objetivos y metas, considera retribuciones en especie, incrementos salariales o el otorgamiento de bonos, (cantidad de un % sobre el salario).	X			
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>

Nota: Remuneración de los trabajadores. Adaptado de: (Capacita, 2005, pp. 29-30), por L. Armijos & H.

Saigua, 2014

Después de analizar la valoración dada a cada factor de la presente matriz, se encuentran serios problemas en cuanto a la remuneración que percibe el personal de la institución.

El 50% de los criterios analizados se encuentran en la valoración “no existe” lo que denota escasos o nulos esfuerzos por mejorar el sueldo que perciben los empleados.

Existen beneficios sociales pero los resultados no son satisfactorios ya que este factor que corresponde al 13% es considerado de “contribución mínima” según la escala de valoración.

El salario y acciones de motivación constituyen el 25% de contribución mediana lo que significa que están haciendo una buena gestión aunque se podría mejorar.

Finalmente, en cuanto a la seguridad social no se debe poner mayor énfasis ya que lo cumplen a cabalidad por lo cual es valorada como óptima y representa el 13% de la matriz.

4.6.1.5. Matriz cinco: “Diagnóstico sobre condiciones de trabajo”

Tabla 14. Diagnóstico sobre condiciones de trabajo

Factor	Descripción	Valoración			
		No existe	Contribución		
			Mínima	Mediana	Óptima
<b>Políticas y objetivos sobre seguridad e higiene</b>	Descripción de los propósitos y fines de la organización respecto a la eliminación de riesgos de trabajo y mejoramiento de los aspectos de higiene y salud laboral que deben considerarse para elevar el desempeño laboral.			X	
<b>Evaluación de riesgos de trabajo</b>	Identificación y descripción de los métodos e instrumentos utilizados para el análisis y evaluación de riesgos de trabajo que se manifiestan en la dinámica de la institución.			X	
<b>Indicadores sobre seguridad e higiene</b>	Indicadores relativos a la existencia de accidentes de trabajo, tales como índices de frecuencia, gravedad y siniestralidad. Comprende los aspectos de limpieza y orden.		X		
<b>Programa preventivo</b>	Descripción de las actividades formuladas para prevenir hechos o situaciones que dan origen a los accidentes de trabajo.			X	
<b>Normas oficiales Ecuatorianas</b>	Conocimiento y aplicación por parte de la institución y trabajadores de las normas sobre seguridad e higiene industrial y medio ambiente laboral.			X	
<b>Planes y procedimientos de emergencia</b>	Formulación de acciones que han de aplicarse cuando se manifiestan situaciones que se consideran de emergencia ( Incendios, temblores...)			X	
<b>Comisión mixta de seguridad e higiene</b>	Integración de la comisión mixta y datos sobre sus funciones y logro de objetivos.	X			
<b>Medidas reglamentarias</b>	Elaboración y aplicación de medidas internas tendientes a sancionar administrativamente a quienes no respeten las normas sobre seguridad e higiene y medio ambiente laboral.		X		
<b>Instrumentación de acciones ergonómicas</b>	Valoración y aplicación de acciones orientadas al mejoramiento del trabajo individual, considera distancias, tiempos, movimientos, iluminación y adecuación de aulas, equipo y lugar de trabajo	X			
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>100%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>56%</b>	<b>0%</b>

Nota: Condiciones de trabajo. Adaptado de: (Capacita, 2005, pp. 30-31), por L. Armijos & H. Saigua,

2014

Del total de factores analizados más de la mitad (56%) muestran que las condiciones de trabajo en la institución son medianamente adecuadas.

Sin embargo se han identificado ciertos problemas, por ejemplo, no existe instrumentación de acciones ergonómicas y una Comisión mixta de seguridad e higiene, lo que se refleja en un 22% de los factores analizados.

En igual porcentaje (22%) y preocupante también se encuentran factores con criterio de valoración “contribución mínima” lo que significa que se evidencia su instrumentación y aplicación pero los resultados obtenidos no son satisfactorios.

4.6.1.6. Matriz seis: “Diagnóstico sobre la gestión financiera”

Tabla 15. Diagnóstico sobre la gestión financiera

Factor	DESCRIPCIÓN	Valoración			
		No existe	Contribución		
			Mínima	Mediana	Óptima
<b>Sistema contable</b>	Estructura organizada mediante la cual se recopila información de la institución como resultado de su gestión y que presentada a los directivos les permitirá tomar decisiones financieras.			X	
<b>Presupuesto de ingresos</b>	La demanda de estudiantes es la base fundamental del presupuesto de ingresos por pensiones y es el punto de partida para la proyección de los presupuestos de la gestión educativa.				X
<b>Presupuesto de gestión educativa</b>	El presupuesto de gestión educativa se basa en las proyecciones de los ingresos por pensiones y es la base para los presupuestos parciales para pago de docentes, capacitaciones e implementos de trabajo.			X	
<b>Presupuesto de gastos generales de administración</b>	Este presupuesto lo integran los gastos de personal, los gastos generales e impuestos.			X	
<b>Presupuesto de inversiones</b>	El presupuesto de inversiones obedece a la política de expansión de la institución, tanto a corto como a largo plazo, para lo cual se requiere planear la financiación de dichas inversiones, ya sea con capital propio o través del crédito.			X	
<b>Estados financieros</b>	Los estados financieros comprenden el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias y las Razones Financieras.			X	
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>

Nota: Gestión financiera. Adaptado de: (Capacita, 2005), por L. Armijos & H. Saigua, 2014

La presente matriz no muestra problemas graves. El 83% de la Gestión Financiera en la Unidad Educativa estima resultados medianamente adecuados y el 17% óptimos.

En factores tales como: presupuesto de gestión educativa, de gastos generales de administración, de inversiones, sistema contable y estados financieros se aprecian ciertos esfuerzos por imprimir un estilo de dirección con más orden y visión, lo que lo que no impide que se pueda y deba seguir trabajando en ellos.

Presupuesto de ingresos es el único factor calificado como de contribución óptima, corresponde al 17% y se debe a que existe gran demanda de niños y jóvenes que desean estudiar en esta institución.

#### 4.6.1.7. Análisis General

Tabla 16. Frecuencia de factores

Frecuencia de factores								
Nivel de valoración	Aspectos organizacionales						Total de factores (Frecuencia)	Aportación en porcentajes
	Organización del trabajo	Capacitación	Sistemas de trabajo y calidad de los servicios	Remuneraciones	Condiciones de trabajo	Gestión financiera		
No existe	0	0	0	4	2	0	6	11%
Contribución mínima	0	3	1	1	2	0	7	12%
Contribución mediana	8	6	9	2	5	5	35	61%
Contribución óptima	3	2	2	1	0	1	9	16%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Nota: Análisis general. Adaptado de: (Capacita, 2005), por L. Armijos & H. Saigua, 2014

Los niveles de valoración arrojaron los siguientes resultados: contribución óptima 16%, contribución mediana 61%, contribución mínima 12%, y no existe contribución en un 11%, este último es el más preocupante ya que todos los factores deben existir y arrojar

resultados adecuados y óptimos, por lo tanto se deduce que existen factores organizacionales que requieren ser mejorados los cuales están generando inconformidad en los empleados.

Las matrices que analizan el diagnóstico sobre remuneración de trabajadores y condiciones de trabajo son las que identifican los resultados más desalentadores ya que muestran criterios de valoración no existe en un 50 y 22% respectivamente, lo que evidencia que no hay gestión y que la poca que existe denota resultados no satisfactorios.

En el diagnóstico sobre la organización del trabajo no se identifican mayores problemas ya que muestra criterios de valoración medianos y óptimos.

En el diagnóstico sobre capacitación de los trabajadores comienzan a identificarse problemas ya que el 27% de los factores analizados tuvieron criterios de valoración mínima.

En el diagnóstico sobre sistemas de trabajo y calidad de servicios, se identifica la necesidad de establecer estándares de trabajo y normas de calidad.

Posterior al análisis de la información realizada en campo y a las recomendaciones de la “Guía para iniciar y mantener un proceso de capacitación en la micro y pequeña empresa” se concluye que en la Unidad Educativa “Corazón de María” se aprecian ciertos esfuerzos por imprimir un estilo de dirección con más orden y visión sin embargo los elementos técnicos-administrativos que se observan no son significativos en cuanto a condiciones de trabajo y remuneraciones, especialmente.

La mayoría de los criterios analizados arrojan resultados de una gestión empresarial con resultados medianamente adecuados por ende el impacto en la prestación de servicio educativo tiene igual tendencia ya que el colegio goza de una educación medianamente aceptada en comparación con los colegios de la zona y tomando en cuenta que la

pensión de la Unidad Educativa ‘Corazón de María’ es la más baja de los colegios del sector.

4.7 Análisis de los procesos de gestión de talento humano sus secuencias e interacción y su aplicación en la prestación del servicio educativo.

La Unidad Educativa no cuenta con un Departamento de Talento Humano, la denominación le ha dado a la Inspección General, quien junto con Rectorado y Coordinación Financiera, realizan las funciones de Talento Humano, por lo que las funciones están compartidas.

Los responsables de la Administración de Talento humano es el Rector, quien da la aprobación para realizar los procesos de Gestión de Talento Humano.

4.7.1. Admisión de personas

4.7.1.1. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se da mediante:

- Avisos en periódicos se realiza la convocatoria de acuerdo al perfil que se requiere,
- Presentación de candidatos por recomendación
- (Carteles en sitios visibles)

4.7.1.2. Selección

El proceso de selección se da mediante:

- El Sr. Rector realiza una entrevista al candidato.
- Se realiza una clase demostrativa si fuere el caso.

El procedimiento de reclutamiento y selección no está definido, de tal manera que se pueda elegir una persona idónea de acuerdo a las necesidades reales de la institución. Se busca al candidato más adecuado dependiendo en gran medida del criterio personal del rector, lo que medianamente contribuye al aumento de la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia en la institución. En forma de recomendación se da el reclutamiento interno, los empleados son tomados en cuenta solo cuando algún puesto está vacante, porque el docente tiene que cubrir ese puesto no cubierto y se genera un excedente en horarios de clase, el reclutamiento externo se lo realiza mediante recomendaciones externas y muchas veces los referidos no cumplen con el perfil que se busca.

Todos los empleados de la Unidad Educativa han firmado contrato de trabajo según su función, es así que el 75% (docentes) tienen un contrato de trabajo a plazo fijo con duración de un año, el 25% (Administrativos y Servicios complementarios) han firmado contrato a plazo fijo con periodo de prueba.

#### 4.7.2. Aplicación de personas

##### 4.7.2.1. Diseño de cargos

El diseño de cargos no se encuentra bien definido, este documento incompleto evita respaldar las funciones que les compete a los empleados según su cargo lo que aumenta la dependencia a que un superior los dirija.

Los empleados no conocen el manual de funciones en su totalidad solo identifican sus deberes y responsabilidades según las especificaciones expuestas en el contrato de trabajo, de esta forma se dificulta medir los objetivos individuales ya que no les permite conocer la capacidad de realizar el trabajo de cada empleado.

#### 4.7.2.2. Inducción

El candidato después de tener la aprobación del rector se reúne con la coordinación financiera, la inducción está a cargo de Inspectoría General, quien, mediante indicaciones generales, se encarga de hacer conocer los horarios de trabajo, funciones, deberes y obligaciones del cargo.

La inducción no es completa, el empleado no tiene una visión global de la institución, falta explicar la estructura de la institución, la filosofía, sus metas y objetivos, la importancia de cada empleado para conseguir las metas de la institución y principalmente no se da seguimiento al empleado después de que ingresó a trabajar sobre cómo se está adaptando al trabajo para que tenga un desempeño eficiente.

#### 4.7.2.3. Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño en la unidad educativa se da de forma regular, de tal manera, que brinda retroalimentación de contribución media, acerca de los procesos educativos que están fallando y permite generar pocas estrategias de mejoramiento, la evaluación se lo realiza al finalizar el primer quimestre y al final del ciclo escolar.

Durante el año escolar tanto el Sr. Rector, inspectores llevan un control en cuanto a la asistencia, conducta, puntualidad, metodología de enseñanza y aplicación del plan de trabajo propuesto al inicio del año.

Al final del ciclo escolar los docentes son nuevamente evaluados por el director general y mediante encuestas realizados a estudiantes y padres de familia donde se ve reflejado el desempeño y metodología de enseñanza.

Esta metodología permite tener una visión del desempeño de los empleados y permite tomar medidas para mejorar las condiciones laborales en cuanto a ascensos, capacitaciones a corto y largo plazo.

Todo este proceso se lleva a cabo sin tener una herramienta técnica de Indicadores de Gestión que se adapte a lo establecido por el Ministerio de Educación. La óptima aplicación de estándares de desempeño arrojaría resultados más confiables, mejora del desempeño de los empleados y por ende una mejor calidad educativa.

#### 4.7.3. Compensación de personas

##### 4.7.3.1. Salario mínimo vital

La unidad educativa para determinar el salario se basa en la tabla de remuneraciones mínimas sectoriales emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador.

En cuanto a la remuneración, el 64% (docentes) tienen ingresos que van desde 357.79 USD a 450 USD, el 19% (Administrativos) cuenta con un ingreso que va desde 450 USD hasta 600 USD, el 6% (Servicios complementarios) recibe un sueldo básico y el 11% (Profesores que imparten materias extracurriculares) perciben también el salario básico 354 USD.

Por lo que se determina que los trabajadores en su mayoría: docentes, perciben un sueldo mayor al establecido en las tablas sectoriales del Ministerio de Trabajo.

El problema surge cuando los docentes comparan la remuneración que reciben en la Unidad Educativa “Corazón de María” con la remuneración que reciben otros docentes de las instituciones privadas de la zona, debido a que estos últimos perciben sueldos relativamente más altos, además no hay una diferenciación clara entre los sueldos percibidos por los docentes de materias extracurriculares con el personal de actividades complementarias, de tal forma que se crea mayor insatisfacción.

#### 4.7.3.2. Beneficios sociales

Algunos beneficios de ley que toman en consideración para el salario básico del 2015, y que están considerados de carácter obligatorio:

- Afiliación al IESS
- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto sueldo
- Fondos de reserva
- Vacaciones (Consideradas de acuerdo al cronograma ciclo sierra del Ministerio de educación)

No se han determinado incentivos no económicos y beneficios adicionales.

#### 4.7.4. Desarrollo de personas. (Como preparar y desarrollar a las personas)

##### 4.7.4.1. Capacitación

Se determina que existen dos sistemas para capacitar al empleado:

- Las Editoriales brindan capacitación, el cual no tiene costo alguno, aunque está enfocada en sus intereses, esta no responde a las necesidades detectadas en los empleados.
- Presupuesto asignado por el colegio.

Según entrevista al Sr. Rector de la Unidad Educativa confirma que la institución cuenta con un presupuesto asignado para capacitación al personal pero en la práctica no se da ya que se ven forzados a realizar convenios con otras instituciones para capacitar al personal docente.

No cuentan con un plan de capacitación periódica, establecida por la institución de acuerdo a las condiciones y necesidades de los empleados.

#### 4.7.4.2. Desarrollo de carrera

No existe desarrollo de carrera en la institución lo que existe es un enriquecimiento de cargos.

#### 4.7.4.3. Programas de integración y comunicación

Las actividades sociales que se llevan a cabo son: el día del Maestro y Navidad, con este tipo de actividades promueven la integración a los colaboradores.

El colegio enfocado en sus principios católicos, reúne a los empleados para la Adoración al Santísimo, todos los días jueves por una hora, a más de la participación en las misas.

Antes de iniciar el año lectivo se brinda una charla pedagógica, con una duración de quince días con el fin de actualizar los conocimientos, perfeccionar las habilidades, socializar el plan de trabajo y fijación de metas y se entrega material de trabajo como: laptop, mochila, esferográficos, carpeta.

Los programas de integración y comunicación reflejan resultados positivos, por lo que el personal se siente motivado.

Sin embargo los programas de integración y comunicación no se han desarrollado de tal forma que el docente participe de forma activa en la Gestión Administrativa de la institución.

#### 4.7.5. Mantenimiento de personas.

##### 4.7.5.1. Disciplina

Cuentan con un sistema de control digital que registra los horarios de entrada y salida de los empleados, y un Código de Convivencia aplicado a todas las instituciones educativas en el cual se detalla el compromiso general del docente hacia sus alumnos.

El colegio plantea una sanción económica por motivos de atrasos de los empleados.  
Políticas y procedimientos de llamados de atención.

##### 4.7.5.2. Higiene, seguridad y calidad de vida

###### 4.7.5.2.1. Higiene

La institución cuenta con todos los servicios básicos y el personal de limpieza vigila que tanto los pasillos, aulas y demás instalaciones se encuentren limpias. Se hace además, mantenimiento de las instalaciones logrando así que el entorno físico de trabajo sea adecuado.

###### 4.7.5.2.2. Seguridad

En la actualidad las entidades del Estado son quienes regulan el funcionamiento y seguridad industrial para lo cual la institución obligatoriamente cuenta con: el manual de salud y seguridad ocupacional y materiales de prevención de accidentes como extintores.

###### 4.7.5.2.3. Calidad de vida

No existe espacios físicos distintivos para el personal que labora en la institución por ejemplo: baños, sala de reuniones, cafetería, espacio para revisar sus e-mails o wifi y en

general espacios sociales que les proporcionen comodidad y sean de uso exclusivo para ellos.

#### 4.7.5.3. Relaciones con los sindicatos

No existen relaciones con sindicatos.

#### 4.7.6. Seguimiento y control

##### 4.7.6.1. Banco de datos

El colegio cuenta con un archivo físico del personal activo y pasivo que comprende los datos personales de los empleados como: hoja de vida, copia de documentos personales, certificados y cursos realizados.

Los documentos donde debería constar la formación académica, lo positivo y lo negativo en cuanto a evaluaciones del desempeño, cursos, etc. no están actualizados y no se usan de forma óptima para que los empleados accedan a un justo plan de carrera.

#### 4.8. Resultados encuestas

##### 4.8.1. Resultados encuestas empleados

Para conocer el nivel de satisfacción de los empleados de la Unidad Educativa “Corazón de María” el día viernes 6 de febrero de 2015 se realizaron encuestas a todo el personal es decir a 53 empleados (40 docentes, 10 administrativos y 3 servicios ocasionales). El formato de encuesta y síntesis de la tabulación. Anexo 1.

¿Recibe información sobre su desempeño laboral?

El 67,92% de los empleados de la Unidad Educativa opinan que reciben información sobre su desempeño laboral algunas veces y solo el 32,08% afirman que siempre lo hacen lo que denota que más de la mitad de los empleados no siempre saben cómo se están desempeñando.

¿Existe un programa o políticas para evitar accidentes de trabajo y mejorar aspectos de higiene, salud laboral?

El 79,25% de los empleados de la Unidad Educativa reconocen que existe programa o políticas para evitar accidentes de trabajo y mejorar aspectos de higiene, salud laboral pero el 20,75% afirman no tener conocimiento sobre este programa y políticas lo que es preocupante ya que todo el personal no solo debería saber que existe este programa sino que debería conocerlo a cabalidad y ponerlo en práctica en caso de accidentes.

¿Existe un sistema de salud y seguridad ocupacional?

El 86,79% de los empleados de la Unidad Educativa conocen sobre la existencia de un sistema de salud y seguridad ocupacional y el 13,21% afirman no tener conocimiento sobre este sistema lo que debería tomarse en cuenta ya que es obligación de la institución dar a conocer a todos sus empleados sobre su programa de salud ocupacional.

¿Dentro de la institución se evalúa su desempeño?

El 81,13% de los empleados encuestados considera que frecuentemente si se realiza algún tipo de evaluación de desempeño mientras que el 18,87% afirma que algunas veces.

Dentro de la organización se considera que la evaluación de desempeño no cumple con los requerimientos de la Institución y no está basado en una herramienta técnica.

¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

El 83,02% de los empleados de la Unidad Educativa consideran recibir frecuentemente capacitación, el 9,43% opina que solo algunas veces la recibe y el 7,55% afirma siempre recibir la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo. Lo que muestra que en general el personal siente que si recibe capacitación pero se debe poner atención en el 9,43% que siente no ser capacitado con la frecuencia necesaria.

¿Me siento motivado para realizar mi trabajo?

La mitad de los empleados de la institución están motivados siempre y frecuentemente para realizar su trabajo lo que se refleja en un 50,94 y 33,96% respectivamente. Mientras que el 15,09% de los empleados de la Unidad Educativa consideran que se encuentran motivados solo algunas veces. Lo que muestra que en general el personal realiza su trabajo con motivación pero se debe poner atención en el 15,09% que no siempre se encuentra motivado con la finalidad de conocer las razones que los desmotivan y trabajar en ellas.

¿En general, me siento satisfecho de trabajar en la Institución?

Más de la mitad de los empleados de la institución se sienten satisfechos y totalmente satisfechos de trabajar en la institución en un 58,49 y 32,08% respectivamente, pero el 9,43% de los empleados encuestados afirman insatisfacción. Lo que muestra que en general hay un alto nivel de satisfacción en el personal pero se debe poner atención en el 09,43% que manifiesta sentir insatisfacción de trabajar en la Institución con la finalidad de conocer las razones de su insatisfacción laboral y trabajar en ellas.

¿El área donde desempeño mis funciones está en buen estado?

Los empleados de la institución manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el área donde desempeñan sus funciones está en buen estado en un 67,92 y 32,08% respectivamente. Lo que muestra que en general están conformes con el área donde desempeñan su trabajo.

¿Está usted conforme con el sueldo más beneficios adicionales?

En cuanto a los ingresos; sueldo mas todos los beneficios adicionales que perciben los empleados de la institución, se sienten conformes en un 54.72% y totalmente conformes con los beneficios más el sueldo en un 5,66%, pero el 39,62% de ellos respondieron sentirse inconformes con los beneficios que perciben lo que es un porcentaje alto que muestra que en estos empleados el sueldo y los beneficios adicionales recibidos no son los que esperarían.

¿Percibe un buen clima laboral, dentro de la Institución?

El 52,83% del personal encuestado considera que siempre tiene un buen clima laboral y el 47,17% lo califica como frecuente. Lo que muestra que en general los empleados perciben un ambiente laboral adecuado dentro de la Institución para desempeñar sus funciones.

¿Se realizan Actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la institución para fomentar el compañerismo?

Los empleados de la institución manifiestan que siempre (96,23%) y frecuentemente (3,77%) se realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la Institución.

Lo que muestra que en general la Unidad Educativa se preocupa por fomentar el compañerismo en su personal y estos a su vez lo perciben a través de actividades deportivas, sociales y culturales.

¿Qué tipo de contrato de trabajo tiene?

El 75,47% de los empleados respondieron haber firmado un contrato de trabajo a plazo fijo y el 24,53% un contrato de trabajo a plazo fijo con periodo de prueba. Lo que quiere decir que más de la mitad de los colaboradores ingresan a trabajar con un contrato a plazo fijo sin periodo de prueba, esto se da ya que la mayoría de los empleados son docentes y la Institución se asegura de que contar con sus servicios durante todo el año lectivo para evitar dejar sin profesores a los alumnos durante el periodo de clases.

¿Se respeta el manual de funciones completamente?

Más de la mitad de los empleados de la institución están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se respeta el manual de funciones en un 24,53 y 54,72% respectivamente, pero el 20,75% de ellos respondieron estar en desacuerdo con este criterio, a pesar de que más de la mitad del personal piensa que se cumple el manual de funciones se debe tomar en cuenta el 20,75% que piensa que no se respeta el manual de funciones completamente con la finalidad de conocer sus razones y trabajar éstas.

¿Conoce Usted el Código de Convivencia?

El 60,38% de los empleados de la Unidad Educativa conocen sobre el Código de Convivencia y el 39,62% afirman no tener conocimiento sobre éste lo que debería tomarse en cuenta ya que es obligación de la institución dar a conocer a todos sus empleados sobre los deberes y responsabilidades que tienen las personas que trabajan en la Institución para con los alumnos.

¿Qué proceso cree usted que debe ser mejorado?

Los principales procesos internos que deben ser mejorados acorde a la investigación según los empleados encuestados son: En relación a la tabla de incremento salarial se debería mejorar el sueldo de acuerdo al (46,23%), estabilidad laboral (24,53%),

capacitación (16,04%), beneficios adicionales (8,49), ascensos (3,77%) y disciplina e higiene (0,94%). Esto denota que el principal problema de insatisfacción encontrado en la Institución es el sueldo seguido en porcentajes considerables por la estabilidad laboral y capacitación.

¿Considera usted que está desempeñando cargos de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Más de la mitad de los empleados de la institución están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que desempeñan cargos acorde a sus habilidades y conocimientos en un 73,58 y 5,66% respectivamente, pero el 20,75% de ellos respondieron estar en desacuerdo con este criterio, este porcentaje se debe tomar en cuenta ya que el 100% de los colaboradores de la institución debería desempeñar sus cargos en función de sus habilidades y conocimientos.

¿Cuáles de los siguientes inconvenientes, afectan mayormente a la gestión de la Institución?

Los principales inconvenientes a criterio de los empleados de la Institución son los siguientes: alto nivel de rotación de personal (32,08%), personal no capacitado (25,47%), falta de compromiso (21,70%), indicadores no definidos (9,43%) y procesos no definidos (11,32%). Esto denota que el principal problema que afecta a la gestión de la Institución es el alto nivel de rotación seguido muy de cerca por personal no capacitado y falta de compromiso

#### 4.8.2. Resultados encuestas alumnos

Para conocer el nivel de satisfacción de los alumnos de la Unidad Educativa “Corazón de María” el día jueves 29 de enero de 2015 se realizaron encuestas a 250 estudiantes. El formato de encuesta y síntesis de la tabulación se pueden ver en el Anexo 2.

Evalué la educación que recibe

Los alumnos en un 75,60% responde estar satisfecho con la calidad de educación que recibe, en un 18,00% responden que la educación es regular, mientras que el 6,40% responde que la educación que reciben no es buena, los estudiantes están conscientes que necesitan mejorar la educación que reciben.

¿Las relaciones entre los alumnos\as y los profesores son normalmente?

Según el 68,80% y 12,40% de los estudiantes hay buenas y muy buenas relaciones con los profesores, mientras que el 12,40% responden que las relaciones son regulares y el 6,40% que son malas, lo que denota que existe una mala comunicación entre los alumnos\as y los profesores.

¿Cuentan en el aula con todos los elementos necesarios (acondicionamiento, iluminación, sillas, mesas de trabajo) para el desarrollo de la clase?

El 64,80% de alumnos encuestados respondió que cuentan con los materiales y espacios necesarios para tomar clases, mientras que un 35,20% afirmó que los materiales están incompletos, lo que se genera cierto malestar en el aula repercutiendo en los estudiantes negativamente.

¿Las instalaciones del colegio (baños, áreas de recreación, equipos, laboratorios, biblioteca) son adecuadas para el desarrollo de la enseñanza?

En un 76% de encuestados reconocen que algunas áreas específicas del colegio de uso estudiantil son adecuadas para poder estudiar, mientras un 24% responde que no lo son, ya que están en mal estado, lo que dificulta su buen funcionamiento y a la vez el uso óptimo.

El tamaño de las aulas es adecuado en función del número de estudiantes.

Según la mayor parte de estudiantes que corresponde al 66,00% sostiene que el espacio físico en las aulas es adecuado para tomar clases, mientras que el 34,00% no está de acuerdo en que las aulas son adecuadas y según sus opiniones son muy pequeñas.

¿Las instalaciones de la institución son seguras, en el sentido de contar con precauciones para evitar accidentes. (Cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, etc.)?

Los estudiantes consideran que las instalaciones son seguras y muy seguras para el desarrollo de las actividades en un 58,40% y 16% respectivamente, mientras que el 21,60% lo consideran poco seguras por la falta de mantenimiento, adecuación y el 4% de estudiantes responde que las instalaciones no son seguras, esto denota la insatisfacción de pocos estudiantes quienes hacen uso de las instalaciones durante un año lectivo.

¿El profesor explica de forma clara y organizada?

Según los datos obtenidos un 56,40% y 31,20% de estudiantes contestan que el docente es explícito durante las clases, un 9,20% dicen que las clases son poco claras y un 3,20% contribuyen en que las clases no se entienden, debido a la falta de organización y compromiso del docente.

¿El profesor respeta el cronograma de actividades?

En el desarrollo de las actividades el 62,40 y 19,20% de los estudiantes determinaron que frecuentemente y siempre los docentes se rigen y llevan a cabo el cronograma de actividades, un 15,60% solamente algunas veces respetan el cronograma y se encontró que un 2,80% no respetan y muchas veces no cumplen lo establecido en su totalidad.

¿El profesor es puntual en su ingreso y salida?

En un 81,20% los estudiantes determinan que los docentes están a tiempo al inicio de sus actividades, un 18,80% que algunas veces a tiempo, en su mayor parte los docentes cumplen con su horario de ingreso pero existe cierto incumplimiento al momento de salir del curso, quienes salen un poco antes de culminar su horario.

¿El docente muestra buena actitud, predisposición, al momento de dictar la clase?

Tomado en cuenta que el 65,20 y 22,40% de los estudiantes tienen una apreciación positiva sobre la buena actitud del docente al momento de dictar clase, el 11,20% reconoce que la actitud del docente solamente pocas veces tiene voluntad de apoyar al estudiante y 1,20% sostiene que el docente nunca recibió ayuda.

¿Evalúe la atención que brinda el personal en la institución (Rector, inspectores, directores, secretaria, personal de limpieza, etc.)

Los estudiantes de la institución determinan en un 55,60 y 18,40% que la atención es buena y muy buena lo cual tienen mayor ponderación en relación al 24,80% quienes consideran que es regular, sumando este aspecto negativo con un 1,20% quienes consideran que la atención es mala y que el personal administrativo no atiende bien.

12. Por favor, danos algún otro comentario o sugerencia referente a la Unidad educativa.

El 28,00% de los estudiantes aseguran que los inspectores son muy groseros y que no tratan bien a los estudiantes, el 15,60 % de estudiantes sugieren más conocimiento de la materia, el 22,40% determina que se debe cambiar los métodos de enseñanza y 12,00% sugiere arreglar las instalaciones: canchas, baños..., el 10,40% responde que el Sr Rector no participa de las actividades, un 6,80% no da su opinión y apenas un 4.80% comenta que los empleados son amables.

#### 4.8.3. Resultados encuestas padres de familia

Para conocer el nivel de satisfacción de los padres de familia de la Unidad Educativa “Corazón de María” el día jueves 30 de enero de 2015 se realizaron encuestas a 250 padres de familia. El formato de encuesta y síntesis de la tabulación se pueden ver en el Anexo 2.

¿Cómo evalúa el trabajo de los docentes de la Unidad Educativa “Corazón de María”?

El 86,10% de los padres de familia tiene una percepción positiva del trabajo de los docentes de la Unidad Educativa “Corazón de María” ya que lo califican la gestión como buena (70,80%) y muy buena (15,20%), pero el 11,60% de ellos respondieron estar en desacuerdo con este criterio y lo calificaron de regular y malo en un 2,40%, estos últimos porcentajes son relativamente bajos sin embargo sería importante conocer sus razones para trabajar en éstas.

¿Qué cosas lo motivan a tener su hijo en este Colegio?

La principal razón por la que los padres de familia de la Unidad Educativa “Corazón de María” han escogido a esta institución para que estudien sus hijos es la pensión que pagan, eso confirmó el 40,80% de ellos, el 23,20% respondió que la calidad de enseñanza es su principal razón seguido por la religión en un 17,60% y la cercanía al hogar en un 11,60% mientras que factores como el ambiente escolar(4%) y los profesores (2,80%) no se muestran como los motivos principales.

¿Las instalaciones de la Institución cuentan con el espacio físico adecuado para el número de alumnos?

El 55,60% y 16,40% de los padres están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las instalaciones de la Institución cuentan con el espacio físico con relación al número de alumnos pero 70 de ellos respondieron lo contrario lo que se refleja en el 24,00 y 4,00%

que manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con estos criterios. Lo que significa que más de la mitad de los padres de familia están conformes con las instalaciones físicas donde estudian sus hijos, sin embargo se debe conocer las razones por las que el 24,00% manifiesta inconformidad.

¿Evalúe el proceso de aprendizaje desarrollado en el colegio?

Más de la mitad de los padres de familia encuestados es decir el 57,20% de ellos calificaron como “bueno” el proceso de aprendizaje y el 10,80% como “muy bueno”, lo que significa que la percepción general de los padres de familia es positiva, sin embargo el 26 y 6% opinan que es regular y malo el aprendizaje desarrollado en el colegio.

¿Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el colegio son óptimos?

El 39,20 y 21,20% de los padres de familia encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la Unidad Educativa son óptimos, esta opinión está dividida ya que el 36,40% de padres manifestaron estar en desacuerdo y el 3,20% respondió estar totalmente en desacuerdo con este criterio. Lo que significa que casi un 40% de padres de familia que desearían que los recursos didácticos y tecnológicos mejoren en la Institución.

¿Cómo considera el nivel profesional de los maestros de la Institución?

Más de la mitad de los padres de familia (55,20%) consideran que el nivel profesional de los docentes es bueno y el 18,80% lo ve como muy bueno, sin embargo existe una percepción negativa manifestada a través del 23,20 y 2,80% que califica el nivel profesional de los maestros de la Institución como regular y malo respectivamente.

¿La relación maestro-estudiante es?

Más de la mitad de padres de familia de la Unidad Educativa califican la relación maestro-estudiante como buena (59,20%) y muy buena (34,80%) respectivamente, lo que quiere decir que la percepción general de los padres de familia es que sus hijos mantienen relaciones positivas con los docentes ya que solo el 6,00% la calificó de regular.

¿El nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios es?

Más de la mitad de los padres de familia (52,40%) consideran que el nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios es bueno y el 24,00% lo ve como muy bueno, sin embargo existe una percepción negativa manifestada a través del 20,80 y 2,80% que encuentra falencias en la actualización de los contenidos del plan de estudios calificándolo como regular y malo respectivamente.

¿Cómo considera las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

El 47,20 y 9,60% de los padres de familia encuestados consideran que son regulares y malas las metodologías que utilizan los docentes en el proceso de enseñanza, lo que muestra que existen ciertos problemas en cuanto a este tema, sin embargo el 28 y 15,20% de los padres tienen una percepción positiva ya que manifestaron criterios de “bueno” y “muy bueno” lo que quiere decir que solo el 42,12% está conforme con las metodologías de enseñanza.

¿Considera que el nivel de educación es competitivo?

El 83,60% de los padres de familia encuestados considera que el nivel de educación es competitivo mientras que el 16,40% afirma lo contrario.

Los padres de familia de la Institución están relativamente conformes con la educación que reciben sus hijos.

¿Cómo considera el nivel de capacitación del personal de la Institución?

El 70% de los padres de familia tiene una percepción positiva sobre la capacitación del personal de la Unidad Educativa “Corazón de María” ya que la califican como buena (48,40%) y muy buena (21,60%), pero el 24% de ellos respondieron estar en desacuerdo con este criterio calificándolo como “regular” y el 6% como “malo”, estos últimos porcentajes son relativamente bajos sin embargo sería importante conocer sus razones para trabajar en éstas.

Califique de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la Institución Educativa, siendo 1 el más bajo y 10 el más alto

El nivel de satisfacción de los padres de familia hacia la Institución es aceptable, más de la mitad (61,20%) calificó su satisfacción con 9/10, el 19,60 y 10,80% dieron ponderaciones de 8/10 y 7/10 respectivamente, solo una persona que equivale al 0,40 afirma no estar muy satisfecha (6/10) y el 8% afirman estar totalmente satisfechos al calificar su satisfacción con 10/10.

¿Qué tan satisfecho está con el desempeño del Área Administrativa, DOBE o CEDE, Dirección?

No existen problemas en cuanto al servicio que brindan las áreas: administrativa, DOBE o CEDE y Dirección ya que el 58% de los padres de familia encuestados afirma estar satisfecho y el 40% dicen estar totalmente satisfechos, tan solo el 2% de los encuestados manifiesta criterios de insatisfacción.

¿Cómo calificaría la relación entre los BENEFICIOS finales que ve en la formación de sus hijos versus el COSTO que está pagando?

La mitad de los padres de familia encuestados (52%) sienten que la formación de sus hijos es equivalente al costo que pagan por el servicio, el 30 y 15,20% piensan que el beneficio es superior y muy superior al costo por la educación que reciben sus hijos. Mientras que un pequeño porcentaje, es decir, el 2,80% los padres de familia encuestados califican como “inferior” la formación de sus hijos versus el costo que está pagando por ella.

#### 4.9. Problemas encontrados en la Unidad Educativa “Corazón de María”

##### 4.9.1. Capacitación

Después de analizar la matriz dos, “Diagnóstico sobre capacitación de los trabajadores” se identificó la necesidad de mejorar la capacitación, el presupuesto asignado y evaluación de cursos.

Las capacitaciones impartidas pertenecen a editoriales, por lo que estas, no se dan en base a las necesidades reales de los docentes, se requiere que se cumpla el plan de capacitación periódica establecido por la Institución.

Estos factores han llevado a la Unidad Educativa a buscar alternativas externas de capacitación como realizar convenios con otras instituciones lo cual cubre las necesidades de los docentes pero no en su totalidad. Además existen editoriales que van al colegio a capacitar en cuanto a sus libros lo cual ayuda a los docentes pero no se basan en las necesidades reales.

Por las razones mencionadas anteriormente la percepción del personal sobre la capacitación, es buena, ya que del total de empleados el 83,02% respondió que si recibe capacitación frecuentemente, según la investigación se trata de una capacitación externa realizada por editoriales sobre el manejo de los textos escolares. Lo cual no aporta en el desarrollo de habilidades, destrezas y comportamientos de los empleados en áreas específicas como: planificación curricular, estrategias metodológicas, resolución de conflictos.

Una percepción similar tienen alumnos y padres de familia quienes en un porcentaje superior al 50% respondieron de manera positiva la forma de enseñanza y capacitación de los docentes. Sin embargo existen porcentajes que a pesar de estar por debajo del 50% muestran cierto grado de inconformidad del cliente externo en cuanto al servicio, es así que el 30,10% de los padres de familia califica de regular y malo el nivel de capacitación del personal mientras que el 12,50% de los alumnos encuestados respondieron que el profesor no explica de forma clara y organizada.

Por lo expuesto se deduce que las necesidades de capacitación persisten ya que se busca cubrir las sin basarse en un plan de capacitación que identifique las necesidades reales de la Institución. Por esta razón y por las opiniones recopiladas de los clientes externos, se concluye que no se están satisfaciendo las necesidades internas de capacitación que básicamente son por falta de presupuesto.

#### 4.9.2. Estándares de trabajo y calidad de servicios

Después de analizar la matriz tres, “Diagnóstico sobre sistemas de trabajo y calidad de los servicios” se identificó que la institución cuenta con estándares de trabajo y normas de calidad pero los resultados no son adecuados.

En relación al Código de Convivencia, el 39,62% de los empleados encuestados respondieron que no lo conocían lo que significa que desconocen sus deberes y responsabilidades para con los estudiantes, así mismo el 20,75% afirma que no se respeta el manual de funciones. Lo que quiere decir que la calidad del servicio puede verse comprometida si no se trabaja en el mejoramiento de las mismas.

El 24,38% de los estudiantes consideran que la educación recibida (servicio) es regular y mala, de la misma manera califica el 32,10% de los padres de familia al proceso de aprendizaje desarrollado en el colegio. Esto quiere decir que la percepción del servicio en el cliente externo empieza a verse afectada por lo que se debe tomar medidas

correctivas para todo el personal conozca los estándares de trabajo y calidad de servicios y sobre todo que los cumpla.

#### 4.9.3. Remuneración

La remuneración es factor primordial que aqueja a la Unidad Educativa “Corazón de María”. Según información analizada en la matriz cuatro, “Diagnóstico sobre remuneración de los trabajadores” se detectó problemas en prestaciones, percepciones adicionales, objetivos y metas de remuneración y reconocimiento de esfuerzo ya que ninguno de estos factores existe.

Los sueldos oscilan entre \$ 354 y \$ 800, siendo docentes en su mayoría, el personal de actividades complementarias y los profesores de materias extracurriculares los que reciben el menor sueldo, los docentes en general reciben un sueldo que va desde el básico hasta \$ 450 y el personal administrativo va desde \$ 450 a \$ 600. En general, la percepción del personal en cuanto a los sueldos es que son bajos y solo destacan los sueldos del personal administrativo.

Las encuestas finales de la investigación confirman la tendencia por la insatisfacción en cuanto a la remuneración, el 39,6% de los empleados de la Institución confirma sentirse insatisfecho en cuanto a lo que recibe por sueldo y beneficios adicionales, al comparar con sueldos de los docentes de otras instituciones particulares del sector.

Esta insatisfacción se empieza a reflejar mediante la falta de compromiso por parte de los docentes en cuanto a la puntualidad, los estudiantes respondieron que el 18,75% de los docentes algunas veces son impuntuales en su ingreso y el 28,12% aseguran que los inspectores les dan un mal trato.

El 13,90% de los padres de familia evalúan el trabajo de los docentes como malo y regular. Por lo que podemos considerar que se empieza a sentir cierto grado de insatisfacción por parte del cliente externo que no se refleja en porcentajes altos sin

embargo se deben tomar acciones ya que los empleados si han planteado su inconformidad en cuanto a su remuneración.

#### 4.9.4. Condiciones de trabajo

Uno de los problemas identificados en el colegio es la irregular implementación de un sistema de seguridad e higiene. En la matriz cinco, “Diagnóstico sobre condiciones de trabajo” los factores que no contribuyen con un resultado óptimo son: indicadores de seguridad para el desempeño del trabajo o índices de siniestros y medidas reglamentarias para aplicar sanciones. Los factores que no existen son: una comisión mixta de seguridad e higiene que lleve un control de datos sobre las funciones y logro de objetivos al finalizar el periodo y tampoco existen instrumentaciones ergonómicas con el fin de conseguir el mejoramiento de la labor individual a través de la adecuación del lugar de trabajo acorde a las necesidades de los empleados.

Según datos obtenidos en el proceso de Gestión de Talento Humano, el colegio cuenta con los servicios básicos, también, el personal de limpieza controla el aseo dentro de las aulas, pasillos.

Debido al control de las entidades gubernamentales, el colegio cuenta con un manual de salud y seguridad ocupacional, material de prevención de accidentes y extintores. Esta información se puede verificar en la encuesta realizada a los empleados, en donde el 79,25% afirma que existe un programa o política de seguridad y salud en el colegio sin embargo se muestra desconocimiento por parte del 20,75% del personal.

En cuanto al espacio físico, el 12,50% de los estudiantes encuestados sugirieron el arreglo de las instalaciones, el 35% dicen no contar con todos los elementos necesarios en el aula y el 33% califica el tamaño de las aulas como poco adecuado e inadecuado siendo este criterio ratificando en un 28,03% por los padres de familia que respondieron que las instalaciones de la Institución no cuentan con el espacio físico adecuado con relación al número de alumnos.

Lo que quiere decir que se están presentando problemas en las condiciones de trabajo especialmente en cuanto al espacio físico según la percepción del cliente externo y cierto desconocimiento de un Programa o política de Seguridad y Salud Ocupacional por parte del cliente interno.

## CAPÍTULO 5

### ALTERNATIVAS DE MEJORA A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

#### 5.1. Desarrollo de competencias

##### 5.1.1. Objetivo:

Conseguir que todo el personal de la Unidad Educativa “Corazón de María” desarrolle habilidades, destrezas y comportamientos para el óptimo desempeño de sus funciones y mejoramiento de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

##### 5.1.2. Estrategias:

- Efectuar un inventario de necesidades de capacitación sobre la base de:
  - Evaluación del desempeño,
  - Encuesta a empleados
  - Diagnóstico de necesidades de capacitación directa comparando el perfil del empleado con las funciones y el perfil del puesto.
  
- Contratar servicio de capacitación para el personal docente.

5.1.3. Matriz desarrollo de competencias:

Tabla 17. Desarrollo de competencias

	ACTIVIDADES	EVIDENCIAS	INDICADORES	ESTÁNDARES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	RESULTADOS ESPERADOS
1	Analizar resultados del inventario de necesidades de capacitación	Informe del inventario de necesidades de capacitación			Rector		Primer mes	Contar con un programa de capacitación basado a las necesidades internas.
	Elaborar programa de capacitación	Programa de capacitación aprobado	Cumplimiento de plazos establecidos para programa de capacitación	Primer mes de haber iniciado clases	Encargada de RRHH	1 computadora (existente)		
2	Cotizar capacitaciones	Cotizaciones recibidas	Cumplimiento del presupuesto	Presupuesto establecido	Coordinador financiero	Sala para capacitación (existente)	Segundo mes	100% de docentes capacitados
	Firma de contrato de capacitación	Contrato de capacitación firmado	Contrato firmado	Un contrato anual	Rector	Proyector (existente)		
	Implementación y asistencia de docentes	Registro de asistencia a las capacitaciones	Porcentaje de asistencia a las capacitaciones	Asistencia de 100% de docentes a las capacitaciones	Encargada de RRHH	1 computadora (existente)		

Nota: Desarrollo de competencias. Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015.

#### 5.1.4. Desarrollo de las estrategias

- Efectuar un inventario de necesidades de capacitación sobre la base de: Evaluación del desempeño, encuesta a empleados y Diagnóstico de necesidades de capacitación directa comparando el perfil del empleado con las funciones y el perfil del puesto, para conocer las necesidades internas reales de la Institución y proceder con la elaboración de un programa de capacitación.

Esta estrategia busca detectar las necesidades internas de capacitación para lo cual se propone analizar el último informe de evaluación de desempeño y en base a éste elaborar un programa de desarrollo de habilidades, el mismo que deberá ser aprobado por el Sr. Rector. Quien debe realizar esta actividad será la Licenciada encargada en las funciones de Talento Humano, en cuanto a los recursos materiales se utilizará una computadora y el tiempo de implementación se establece hasta el primer mes de haber iniciado clases.

Con esta estrategia se espera contar con un programa de capacitación para docentes basado en las necesidades internas de la Institución.

- Contratar servicio de capacitación para el personal docente.

Esta estrategia se desarrolla por la necesidad de capacitación del personal docente, para lo cual se propone cotizar y elegir la mejor propuesta de capacitación en base al presupuesto establecido por parte de la coordinación financiera y el criterio del Sr. Rector, este será responsable también de firmar el contrato de capacitación con la empresa escogida. La encargada de Talento Humano será quien coordine en lugar, hora, y fecha las capacitaciones a dictarse, para lo cual dispondrá de: sala de capacitación, un proyector y un computador, todos disponibles en la Institución. El tiempo de implementación de esta estrategia es de hasta un mes, donde se espera que el 100% de los empleados hayan asistido a la capacitación.

Con esta estrategia se espera, incrementar el número de docentes capacitados.

## 5.2. Estándares de trabajo y calidad de servicio

### 5.2.1. Objetivo:

Mejorar la calidad del sistema educativo en el colegio “Corazón de María” para que el servicio que brinda la Institución sea de alta calidad.

### 5.2.2. Estrategias:

- Establecer estándares de trabajo basados en el documento “Estándares de Calidad Educativa” del Ministerio de Educación.
- Socializar con los docentes, personal administrativo, de apoyo, estudiantes y padres de familia sobre el Código de Convivencia.
- Realizar una correcta inducción del personal que se incorpora a trabajar.

### 5.2.3. Matriz estándares de trabajo y calidad de servicio

Tabla 18. Estándares de trabajo y calidad de servicio

	ACTIVIDADES	EVIDENCIAS	INDICADORES	ESTÁNDARES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
3	Análisis del documento: “Estándares de Calidad Educativa”, emitido por el Ministerio de Educación.	Informe sobre el análisis desarrollado al documento emitido por el Ministerio de Educación.	Indicadores emitido por el Ministerio de Educación, aplicables a las necesidades de la institución.	Estándares emitidos por el Ministerio de Educación, aplicables a las necesidades de la institución.	Rector	Sala de juntas (existente)	Todo el año lectivo	Cumplimiento de los estándares e incrementar la de calidad educativa en la Institución
	Determinar los indicadores aplicables a las necesidades de la Institución	Informe sobre los indicadores aplicables a las necesidades de la institución.			Encargada de RRHH	Proyector (existente)		
					CEDE	Equipo de computación (existente)		
						Impresión material de apoyo		

Nota: Estandartes de trabajo y calidad de servicio. Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTÁNDARES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
4	Planificación del taller	Plan firmado por el Rector	Cumplimiento plazos establecidos en el plan.	Tiempo establecido en el plan.	Rector	Sala para capacitación (existente)	Todo el año lectivo	El 100% del personal debe entender y aplicar el Código de Convivencia
	Asistencia del personal a taller	Registro de asistencia al taller firmada por los asistentes	Porcentaje de asistencia de empleados al taller	Asistencia del 100% del personal al taller	Encargada de RRHH	Proyector (existente)		
						Computadora (existente)		
						Impresión de material de apoyo		
5	Informar sobre funciones, beneficios, obligaciones y presentar al personal	Firma de cuestionario de inducción	Número de empleados que recibieron inducción	Todo el personal que ingresa a trabajar recibe una correcta inducción	Rector	Impresión material de apoyo	Todo el año lectivo	Todo el personal que ingresa a trabajar recibe una correcta inducción.
	Entrega de copia de manual de funciones	Firma entrega recepción manual de funciones	Número de empleados que recibieron el manual de funciones	Todo el personal que ingresa a trabajar recibe el manual de funciones	Encargada de RRHH			
	Realizar seguimiento al nuevo personal	Informe de visita al empleado	Número de visitas	Todo el personal tiene al menos una visita de seguimiento				

Nota: Estandartes de trabajo y calidad de servicio. Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015

#### 5.2.4. Desarrollo de las estrategias

- Establecer estándares de trabajo basados en el documento “Estándares de Calidad Educativa” del Ministerio de Educación.

Esta estrategia se desarrolla sobre la base del documento: “Estándares de Calidad Educativa” del Ministerio de Educación. Este documento fue aprobado el año 2011, con el único fin de mejorar la calidad de educación. Se propone el análisis del documento antes mencionado como modelo a seguir y determinar los indicadores aplicables a las necesidades educativas de la Institución ya que está dirigido tanto a directivos como a docentes. Los encargados de realizar la adaptación serán el Sr. Rector y la persona encargada de Talento Humano para lo cual se hará uso de recursos como: una sala de juntas, proyector, computadora e impresión del material de apoyo. El tiempo de implementación será durante el primer quimestre.

- Socializar con los docentes, personal administrativo, de apoyo, estudiantes y padres de familia sobre el Código de Convivencia.

Esta estrategia se desarrolla sobre la necesidad de dar a conocer el Código de Convivencia tanto al cliente interno como al externo, para lo cual se propone planificar un taller previa autorización del Sr. Rector. La implementación de esta estrategia se controlará mediante un acta firmada por los asistentes. Las personas encargadas para realizar esta actividad son la Srta. Secretaria y la encargada de Talento Humano, para lo cual harán uso de recursos materiales existentes como: sala de juntas, proyector, computador y material de apoyo para todo el personal. La aplicación se efectuará una semana antes previa al inicio de clases y se espera que el 100% del personal asista al taller.

Al finalizar este proceso se espera que los empleados, padres de familia y estudiantes, entiendan y apliquen el Código de Convivencia en pos de su propio

beneficio. La evaluación de la aplicación del código se realizará durante todo el año escolar.

- Realizar una correcta inducción del personal que se incorpora a trabajar

Esta estrategia se desarrolla sobre la base de la investigación realizada donde se observó que la inducción que actualmente se da no es completa por lo cual se propone realizar una inducción de al menos dos horas después de la cual la persona que ingresa a trabajar debe llenar el cuestionario de inducción y firmarlo, además se debe hacer la entrega del manual de funciones. Durante la inducción se informará al nuevo colaborador sobre sus funciones, beneficios, obligaciones y posteriormente se hará la presentación al personal.

Una buena inducción debe estar acompañada de un seguimiento por lo que se propone también realizar visitas continuas a los empleados nuevos para verificar el normal desarrollo de sus funciones durante el primer quimestre. Esto debe quedar por escrito a través de un informe de visita al empleado.

Con esta estrategia se busca que cada persona que ingrese a trabajar tenga una correcta inducción y seguimiento.

### 5.3. Remuneración

#### 5.3.1. Objetivo:

Reducir el nivel de insatisfacción que actualmente siente el personal de la Unidad Educativa “Corazón de María” por considerar baja la remuneración que percibe, con el fin de lograr empleados comprometidos con la Institución sin tener que afectar sustancialmente el presupuesto de la misma.

5.3.2. Estrategias:

- Conformar una Comisión para elaborar una escala salarial interna en la que se incluyan incentivos económicos mínimos en la remuneración, basada en factores como: perfil académico, cursos realizados, evaluación del desempeño y antigüedad; siempre y cuando no se comprometa el presupuesto con el que cuenta la institución educativa.
- Proponer una metodología para la elaboración de un presupuesto para en la Institución con el propósito de efectivizar el uso de los recursos económicos.

5.3.3. Matriz de remuneración

Tabla 19. Remuneración

	ACTIVIDADES	EVIDENCIAS	INDICADORES	ESTÁNDARES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	RESULTADOS ESPERADOS
6	Crear una comisión para elaborar la nueva escala salarial.	Acta de creación de comisión firmada por los miembros y Rector			Rector	Sala de reuniones (existente)	Tres meses	Cumplimiento de lo estipulado para la elaboración de la nueva escala salarial
	Realizar y entregar el informe sobre la nueva escala salarial.	Informe sobre la nueva escala salarial.	Cumplimiento de elaboración de escala salarial interna	Un mes creación de una nueva escala salarial	Miembros de la comisión	Equipo de computación (existente)		
	Rector firma informe	Oficio firmado por el rector autorizando escala salarial		Durante todo el año aplicación				
7	Presentar propuesta sobre cómo desarrollar un presupuesto	Propuesta firmada	Cumplimiento del plazo establecido para presentar la propuesta	Tiempo establecido para la elaboración de presupuesto	Rector Coordinador financiero	Computadora (existente)	Quince días	Cumplimiento de la propuesta” como desarrollar un presupuesto para el Colegio”

Nota: Remuneración. Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015

#### 5.3.4. Desarrollo de las estrategias

- Conformar una Comisión para elaborar una escala salarial interna en la que se incluyan incentivos económicos mínimos en la remuneración, basada en factores como: perfil académico, cursos realizados, evaluación del desempeño y antigüedad; siempre y cuando no se comprometa el presupuesto con el que cuenta la institución educativa.

Esta estrategia se desarrolla sobre la base de la investigación realizada, la cual reflejó que el 39,62% de los empleados se sienten inconformes con la remuneración que perciben. Por esta razón se propone la creación de una comisión que elabore una escala salarial interna, la cual beneficie a los empleados que se destaquen en: perfil académico, cursos realizados, evaluación del desempeño y antigüedad. Esta comisión estará conformada por el Sr. Rector, la encargada de Talento Humano, el coordinador financiero, un representante de los docentes y del personal administrativo y se establecerá mediante acta firmada por los miembros de la comisión y el Rector.

Los recursos materiales a utilizar son: una sala de reuniones disponible con proyector y material de apoyo.

Después de analizar cada ficha de los empleados y por sobretodo el presupuesto con el que cuenta la institución, se elaborará un informe de la escala salarial interna, que deberá ser aprobada y firmada por el Sr. Rector. El tiempo estimado para la creación de la escala salarial es un mes y su aplicación se realizará durante todo el año.

Con la implementación de esta estrategia se espera disminuir el nivel de inconformidad en el personal a través de un incremento en la remuneración del personal en función de los factores mencionados.

- Proponer una metodología para la elaboración de un presupuesto para en la Institución con el propósito de efectivizar el uso de los recursos económicos.

Esta estrategia se desarrolla por la necesidad de efectivizar los recursos económicos de la institución para lo cual se propone una metodología aplicable a la Institución para la elaboración de su presupuesto, la persona encargada para realizar el presupuesto anual será el Coordinador Financiero bajo la aprobación del Sr. Rector. Se estipula un plazo de 15 días para su elaboración.

Al implementar esta estrategia se busca conseguir una mejor distribución de los ingresos en la Institución.

#### 5.4. Condiciones de trabajo

##### 5.4.1. Objetivo:

Mejorar sustancialmente las condiciones de trabajo del personal de la Unidad Educativa “Corazón de María” en cuanto a: espacios físicos, desarrollo y conocimiento de programas de seguridad y salud con el fin de motivar al personal y mejorar la imagen de la Institución frente al cliente externo.

##### 5.4.2. Estrategias:

- Adecuar un espacio para los docentes, donde puedan atender a padres de familia, revisar tareas y acceder a servicios como wi fi.
- Diseñar el Organigrama de la institución educativa, de fichas de descripción y especificación de puestos.

5.4.3. Matriz de condiciones de trabajo

Tabla 20. Condiciones de trabajo

	ACTIVIDADES	EVIDENCIAS	INDICADORES	ESTÁNDARES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	RESULTADOS ESPERADOS
8	Seleccionar el espacio físico	Espacio físico seleccionado	Cumplimiento de los plazos establecidos	Tiempo establecido	Conserje	Mobiliario	III Trimestre de implementación	Contar con un espacio físico cómodo y de uso exclusivo para docentes
	Elaborar presupuesto	Presupuesto firmado	Cumplimiento del presupuesto	Presupuesto establecido	Personal área financiera Encargada de RRHH	Materiales de ferretería Tecnológico WI FI		
	Cotizar elementos del presupuesto	Cotizaciones recibidas						
	Adecuación del lugar con mobiliario y servicios de wifi	Espacio físico adecuado con mobiliario y servicios de wifi	Cumplimiento de plazos de adecuación del aula	Espacio físico adecuado				
9	Recoger información sobre puestos y niveles jerárquicos	Informe sobre puestos y niveles jerárquicos	Cumplimiento del plazo establecido para el diseño de fichas de descripción y especificación				Rector	Computadora (existente)
	Recoger información sobre requisitos para cada puesto	Informe sobre requisitos para cada puesto			Encargada de RRHH			
	Recoger información sobre requisitos físicos	Informe sobre requisitos físicos	Cumplimiento del plazo establecido para el diseño del organigrama ajustado a la realidad de la institución.	Tiempo establecido para el cumplimiento del diseño del organigrama ajustado a la realidad de la institución.				
	Desarrollar organigrama	Organigrama aprobado y firmado por el Rector						
	Desarrollar fichas de descripción y especificación de puestos	Fichas de descripción de puestos aprobadas y firmadas por el Rector						

Nota: Condiciones de trabajo: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015

#### 5.4.4. Desarrollo de las Estrategias

- Adecuar un espacio para los docentes, donde puedan atender a padres de familia, revisar tareas y acceder a servicios como wi fi.

Esta estrategia se desarrolla con el fin de brindar un mejorar las condiciones de trabajo del docente para lo cual se propone seleccionar un aula disponible con supervisión de la persona encargada de Talento Humano y en función del espacio disponible elaborar un presupuesto de los elementos y materiales necesarios, los cuales se detallan en el cuadro de “Presupuesto”, con la aprobación de parte del Coordinador financiero, la adecuación estará a cargo del Sr. Conserje y personal de limpieza, cabe recalcar que el Sr. Conserje tiene conocimientos varios por lo que está en la capacidad de realizar el y acoplamiento del nuevo mobiliario. El tiempo de implementación está determinado al iniciar el segundo quimestre.

Con la implementación de esta estrategia se espera disponer de un espacio de uso exclusivo para los docentes, donde puedan realizar actividades relacionadas a su trabajo, contar con servicio wi fi y atender de forma personalizada a padres de familia y estudiantes, su uso se dará en función al cronograma establecido para el mismo.

- Diseñar el Organigrama de la institución educativa, de fichas de descripción y especificación de puestos.

Esta estrategia se desarrolla debido a que la Institución no cuenta con un Organigrama ni Fichas de Descripción y Especificación de Puestos actualmente, la elaboración de esta propuesta está a cargo de los autores de la presente tesis.

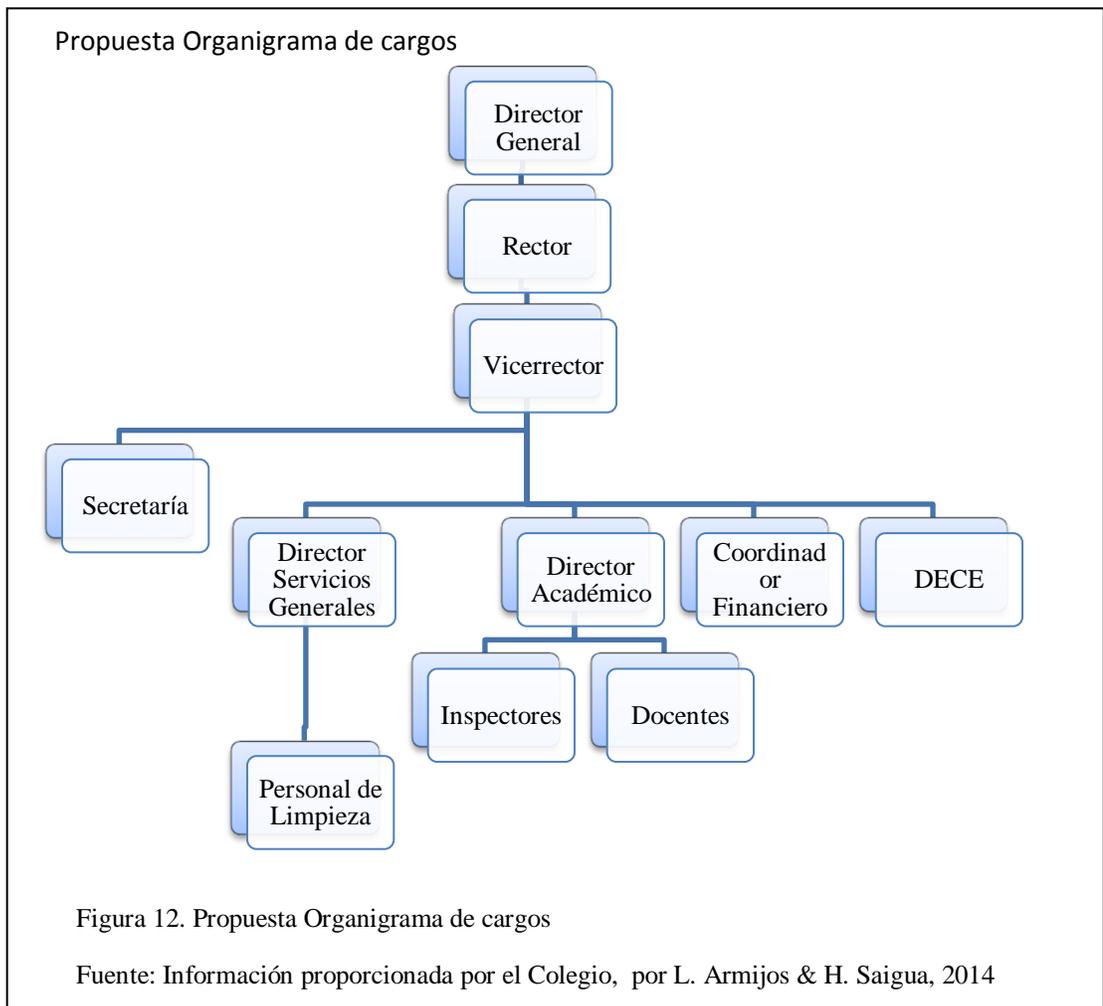
- Con esta estrategia se espera la aprobación y firma del Sr. Rector en las propuestas tanto del organigrama como de la ficha de descripción y especificación de puestos.

Y con la implementación de esta estrategia se espera que la Institución tenga definidas las funciones de cada empleado en un documento que facilite el buen desempeño de los mismos.

Propuesta de fichas de puestos y el Organigrama de la Unidad Educativa “Corazón de María”.

#### 5.4.4.1. Propuesta Organigrama de cargos

La presentación gráfica muestra el esquema de estructura de cargos básico del colegio, mediante al cual se conoce la descripción de cada puesto y su relación de dependencia entre ellas.



La descripción de las funciones ayuda a los empleados a entender como contribuyen a la institución, además ayuda a definir las relaciones entre las partes de la Institución.

### Funciones

La definición de las tareas permite conocer la contribución por cada puesto, y permite delimitar las responsabilidades dentro de cada departamento.

### Autoridades

Art. 42.- De los tipos de autoridades. Son autoridades en los establecimientos educativos según el servicio que ofertan:

En los colegios de Bachillerato:

- i. El Rector que es la máxima autoridad.
- ii. El Vicerrector.
- iii. El Inspector general.
- iv. El Subinspector general.

### Organismos del colegio

Art. 48.- Tipos de organismos. Son organismos de los establecimientos educativos públicos, fiscomisionales y particulares los siguientes:

1. Junta General de Directivos y Docentes;
2. Consejo Ejecutivo;
3. Junta de Docentes 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;

Funciones establecidas por: El Reglamento General a la Ley Orgánica De Educación Intercultural.

5.4.4.2. Fichas de descripción de funciones “Unidad Educativa Corazón de María”

Tabla 20. Funciones del Rector

<b>UNIDAD EDUCATIVA “CORAZON DE MARIA”</b>	
<b>Funciones Área Administrativa</b>	
<b>Cargo:</b>	Rector
<b>Jefe Directo:</b>	Director General
<b>Objetivo del puesto:</b>	Representar legalmente al Centro Educativo y velar por su desarrollo con eficiencia y eficacia de conformidad a los programas y proyectos Institucionales.
<b>Descripción de cargo:</b>	Es el representante legal de la Unidad Educativa, designado por la Dirección General. Es el responsable directo de la administración, funcionamiento, control, y la disciplina del Colegio.
<b>Funciones Específicas:</b>	
<p>Según al <b>Art. 44</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;</li> <li>2. 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 su evaluación permanente y proponer ajustes;</li> <li>3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;</li> <li>4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;</li> <li>5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario 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;</li> <li>6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;</li> <li>7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;</li> <li>8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;</li> <li>9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;</li> <li>10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;</li> <li>11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;</li> <li>12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;</li> </ol>	

13. 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;
14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;
15. 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;
16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;
17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;
18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;
19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesiten para el cumplimiento de sus funciones y implementar sus recomendaciones;
20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,
21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

**Perfil del Puesto**

<b>Educación requerida:</b>	Título de cuarto nivel en área educativa, o administración de empresas
<b>Habilidades:</b>	Facilidad para hablar, trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa
<b>Experiencia:</b>	Dos años en cargos similares o iguales
<b>Especialización:</b>	Administración educativa, gerencia educativa.

Nota: Funciones del Rector Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015

Tabla 21. Funciones Vicerrector

<b>UNIDAD EDUCATIVA “CORAZON DE MARIA”</b>	
<b>Funciones Área Administrativa</b>	
<b>Cargo:</b>	Vicerrector
<b>Jefe Directo:</b>	Rector de la Unidad Educativa
<b>Objetivo del puesto:</b>	Dirigir en las actividades pedagógicas, académicas, en la Unidad Educativa, y representar al Colegio en ausencia o por delegación del Rector
<b>Descripción de cargo:</b>	Es el encargado de dirigir las actividades académicas en coordinación con el Sr. Rector con el fin de que el proceso educativo se desarrolle bajo las regulaciones y filosofía de la Unidad Educativa.
<b>Funciones Específicas:</b>	
Según al <b>Art. 45.</b>	

1. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución;
2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
4. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;
5. Asesorar y supervisar el trabajo docente;
6. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;
7. Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;
8. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;
10. Las demás que le delegue el Rector o Director; y,
11. Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Educación requerida:</b>	Título de tercer nivel, psicólogo educativo, licenciado en educación o ramas afines.
<b>Habilidades:</b>	Orientación y asesoría, manejo de comunicación, planificación, gestión, liderazgo.
<b>Experiencia:</b>	Un año en cargos iguales o similares
<b>Especialización:</b>	Currículo, Gestión educativa, Pedagogía y didáctica

Nota: Funciones del Vicerrector. Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015

Tabla 22. Funciones Inspector General

<b>UNIDAD EDUCATIVA “CORAZON DE MARIA”</b>	
<b>Funciones Área Administrativa</b>	
<b>Cargo:</b>	Inspector General
<b>Jefe Directo:</b>	La inspección general reporta directamente al Vicerrectorado y a su jefe inmediato al Rectorado y brinda apoyo a los niveles institucionales: Asesor, auxiliar, y operativo.
<b>Objetivo del puesto:</b>	Gestionar el clima organizacional en cumplimiento de las normas convivencia y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.
<b>Descripción de cargo:</b>	La Inspección General es un nivel de apoyo de la Unidad Educativa por el Rectorado.
<b>Funciones Específicas:</b>	

Según al Art. 46.

1. Coordinar a los inspectores de grado o curso;
2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;
3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;
4. Publicar los horarios de clases y exámenes;
5. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;
6. Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa;
7. Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos;
8. Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las 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 otros de similar naturaleza;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; y,
10. Las demás que le delegue el Rector o Director.

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Educación requerida:</b>	Título de tercer nivel en talento humano, administración educativa, o licenciado en educación.
<b>Habilidades:</b>	Monitoreo y control, manejo de leyes y acuerdos educativos, manejo del código de trabajo
<b>Experiencia:</b>	Dos años en cargos iguales o similares
<b>Especialización:</b>	Estructuras organizativas, Talento Humano, liderazgo, procesos, administrativos

Nota: Funciones del Inspector General. Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015

Tabla 23. Funciones profesores/as

<b>UNIDAD EDUCATIVA “CORAZON DE MARIA”</b>	
<b>Funciones de Cargo</b>	
<b>Cargo:</b>	Profesores/as
<b>Jefe Directo:</b>	Vicerrector.
<b>Objetivo del puesto:</b>	Contribuir para que los Señores estudiantes desarrollen las competencias necesarias con el fin de recibir una educación de calidad acorde a los principios de la Unidad Educativa
<b>Descripción de cargo:</b>	Los docentes son los responsables inmediatos del proceso de aprendizaje y la formación de los estudiantes

<b>Funciones Específicas:</b>	
Realizar actividades académicas específicas: de investigación, docencia, vinculación con la sociedad, gestión, requeridas por la Unidad Educativa.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Educación requerida:</b>	Profesar la religión Católica, títulos exigidos por la Ley de Educación y mantenerse permanentemente actualizado
<b>Habilidades:</b>	Tener reconocimiento de excelente conducta, honorabilidad, lealtad dentro y fuera de la institución
<b>Experiencia:</b>	Un año en cargos iguales o similares
<b>Especialización:</b>	Asumir e impartir el sistema educativo, reglas internas, y las tradiciones educativas Institucionales.

Nota: Funciones Profesores/as Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015

Tabla 24. Funciones secretaría.

<b>UNIDAD EDUCATIVA “CORAZON DE MARIA”</b>	
<b>Funciones Área Administrativa</b>	
<b>Cargo:</b>	Secretaría
<b>Jefe Directo:</b>	Vicerrector
<b>Objetivo del puesto:</b>	Manejo de documentos legales para el buen funcionamiento de la Unidad educativa.
<b>Descripción de cargo:</b>	Profesional encargado de la conservación, integridad, archivo de todos los documentos legales de la Unidad Educativa. Es indispensable que este puesto requiere una profesional con buena conducta, prudencia. Según las necesidades se puede contar con la colaboración de una asistente que tenga similares características, quien dependerá de la secretaria titular.
<b>Funciones Específicas:</b>	
Según al <b>Art. 57.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva;</li> <li>2. Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento;</li> <li>3. Ingresar con exactitud los datos y registros académicos que requiera el sistema de información del Ministerio de Educación;</li> <li>4. Conferir, previa autorización del Rector o Director, copias y certificaciones;</li> </ol>	

5. Suscribir, de conformidad con las disposiciones reglamentarias, y junto con el Rector o Director, los documentos de matrícula y promoción, y los formularios o registros de datos requeridos por el Sistema de información del Ministerio de Educación; y,	
6. Las demás obligaciones determinadas en la legislación vigente y las determinadas por la máxima autoridad del establecimiento	
<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Educación requerida:</b>	Título de tecnólogo o tercer nivel en secretariado o administración.
<b>Habilidades:</b>	Organización de la información, Redacción, Manejo paquetes informáticos, Compresión escrita, Manejo de acuerdos y leyes.
<b>Experiencia:</b>	Un año en los diferentes Cargos.
<b>Especialización:</b>	Relaciones públicas, atención al cliente, manejo paquetes contables, gestión de archivos.

Nota: Funciones secretaria Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 2015.

Tabla 25. Funciones Consejero estudiantil

<b>UNIDAD EDUCATIVA “CORAZON DE MARIA”</b>	
<b>Funciones Área Administrativa</b>	
<b>Cargo:</b>	Consejero Estudiantil
<b>Jefe Directo:</b>	Vicerrector
<b>Objetivo del puesto:</b>	Velar por el buen desarrollo del estudiante
<b>Descripción de cargo:</b>	Es la persona quien en conjunto de los integrantes del departamento de Consejería Estudiantil, abordan procesos para ayudar a los miembros de la Comunidad Educativa a encaminar el desarrollo integral con el fin de comprender el servicio a la sociedad e Iglesia Católica.
<b>Funciones Específicas:</b>	
<p><b>Art. 58.-</b> Ámbito. La atención integral de los estudiantes en proceso de formación es un componente indispensable de la acción educativa y debe ser organizada e implementada por el Departamento de Consejería Estudiantil de los establecimientos educativos en todos los niveles y modalidades. Para ello, este Departamento se apoya necesariamente en la gestión de todos los miembros de la comunidad educativa. Los servicios de este organismo deben llegar a todos los estudiantes de cada establecimiento educativo.</p> <p>El modelo de organización y funcionamiento específico del Departamento de Consejería Estudiantil, así como los deberes y obligaciones de sus integrantes y otros aspectos específicos, deben ser establecidos en la normativa específica que para el efecto emita el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.</p> <p><b>Art. 59.-</b> Responsabilidad compartida. En las actividades y programas atinentes al Departamento de Consejería Estudiantil, debe participar activamente todo el personal de la institución: directivos, docentes y administrativos, así como los estudiantes y sus representantes legales. Las acciones y los programas deben ser organizados por el Departamento de Consejería Estudiantil y deben ser puestos a consideración del Consejo Ejecutivo del establecimiento para su análisis y aprobación.</p>	

<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Educación requerida:</b>	Título de tercer nivel, psicólogo educativo, licenciado en educación o ramas afines.
<b>Habilidades:</b>	Orientación y asesoría, manejo de comunicación, planificación, gestión, liderazgo.
<b>Experiencia:</b>	Un año en cargos iguales o similares
<b>Especialización:</b>	Psicología, Currículo, Gestión educativa, Pedagogía y didáctica

Nota: Funciones consejero estudiantil. Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua,

2015

## 5.5. Presupuesto

Tabla 26. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>Humanos</b>	<b>Materiales</b>			
Efectuar un inventario de necesidades de capacitación en base a los resultados de la evaluación del desempeño, para conocer las necesidades internas reales de la Institución y proceder con la elaboración de un programa de capacitación.	Encargada de RRHH		1	S/C	0
		Computadora (existente)	1	S/C	0
Contratar servicio de capacitación para el personal docente.	Coordinador financiero		1	S/C	0
	Rector		1	S/C	0
	Encargada de RRHH		1	S/C	0
	Capacitador		40 horas (20USD/H)	320	640
		Sala para capacitación (existente)	1	S/C	0
		Proyector (existente)	1	S/C	0
		Computadora (existente)	1	S/C	0
Establecer estándares de trabajo basados en el documento “Estándares de Calidad Educativa” del Ministerio de Educación.	Encargada de RRHH		1	S/C	0
	Rector/Encargada de RRHH		2	S/C	0
		Sala de juntas (existente)	1	S/C	0
		Proyector (existente)	1	S/C	0
		Equipo de computación (existente)	1	S/C	0
		Impresión material de apoyo	112	0.1	11.2

ESTRATEGIAS	RECURSOS		CANTIDAD	COSTO	TOTAL
	Humanos	Materiales			
Socializar con los docentes, personal administrativo, de apoyo, estudiantes y padres de familia sobre el Código de Convivencia durante el primer quimestre.	Rector/Encargada de RRHH		2	S/C	0
	Encargada de RRHH		1	S/C	0
		Sala para capacitación (existente)	1	S/C	0
		Proyector (existente)	1	S/C	0
		Equipo de computación (existente)	1	S/C	0
		Impresión de material de apoyo	530	0.1	53
Realizar una efectiva inducción del personal que se incorpora a trabajar.	Encargada de RRHH	Copia cuestionario de inducción	1	S/C	0
	Encargada de RRHH	Copia manual de funciones	1	S/C	0
	Encargada de RRHH				
Conformar una Comisión para elaborar una escala salarial interna en la que se incluyan incentivos económicos mínimos en la remuneración basándose en factores como: perfil académico, cursos realizados, evaluación del desempeño y antigüedad siempre y cuando no se comprometa el presupuesto con el que cuenta la institución educativa.	Encargada de RRHH/ Rector		2	S/C	0
	Miembros de la comisión		5	S/C	0
	Rector		1	S/C	0
		Sala de reuniones (existente)	1	S/C	0
		Equipo de computación (existente)	5	S/C	0
Proponer una metodología para la elaboración de un presupuesto para en la Institución con el propósito de efectivizar el uso de los recursos económicos.	Coordinador financiero		1	S/C	0
		Computadora (existente)	1	S/C	0
Adecuar un espacio para los docentes, donde puedan atender a padres de familia, revisar tareas y acceder a servicios como wi fi.		Sillas ejecutivas	3	75	225
		Mesa de reuniones	1	110	110
		Archivador	1	95	95
		Placa con nombre	1	5	5
		Galón de pintura	1	25	25
		WI FI	1	20.00 USD (mensuales)	20
Presentar fichas de descripción y especificación de puestos y el organigrama de la institución educativa.	Encargada de RRHH	Computadora (existente)	1	S/C	0
			1	S/C	0
				<b>TOTAL</b>	<b>1184.2</b>

Nota: Presupuesto. Fuente: Adaptada de la investigación, por L. Armijos & H. Saigua, 201

## CONCLUSIONES

Sobre la base del trabajo e investigación desarrollada en la presente tesis se concluye que:

- La Organización del trabajo, Sistemas de trabajo y calidad de servicios, y Gestión financiera de la Unidad Educativa “Corazón de María” tienen un sistema de administración medianamente adecuado, pues se aprecian esfuerzos por lograr una planeación, organización y operación con orden y visión; sin embargo los elementos administrativos que se observan no son significativos.
- Las matrices: “Diagnóstico sobre capacitación de los trabajadores” y “Diagnóstico sobre condiciones de trabajo” identifican factores organizacionales que requieren ser mejorados al ser valorados con criterios de valoración mínima, es decir se identifica su aplicación pero los resultados obtenidos no son satisfactorios y por ende se genera inconformidad en su desarrollo y en el lugar de trabajo.
- La remuneración es el principal problema encontrado en la Institución. El 50% de los factores analizados en la matriz “Diagnóstico sobre remuneración de los trabajadores” fueron calificados con la ponderación “No existe” lo que denota que los esfuerzos por mejorar los sueldos de los empleados son escasos y nulos, lo que hace que el personal se sienta insatisfecho en su labores.
- El principal problema que afecta a la Gestión de Talento Humano desarrollada en la “Unidad Educativa Corazón de María” es el proceso: “Compensación de personas” debido a que existe inconformidad en la remuneración percibida por ser relativamente baja en comparación con algunas instituciones particulares de la zona, además de este existen otros problemas que merecen ser ajustados como: capacitación y condiciones de trabajo, de tal forma que existe cierto grado de

insatisfacción en los trabajadores que repercute en los estudiantes sin embargo no de manera significativa.

- El cliente interno en general se siente bien trabajando para la Institución, sin embargo existe un 39,6% de inconformidad con respecto a la remuneración percibida.
- La percepción de padres de familia y alumnos es positiva ya que de la información obtenida por medio de encuestas, la mayoría de los ítems desarrollados tuvieron una respuesta positiva, el principal problema se presenta en la metodología utilizada por los docentes, en donde el 47,30 y 9,58% de los padres de familia encuestados calificaron de regulares y malas las metodologías que utilizan los docentes, lo que corrobora el 21.88% de los estudiantes que sugirieron se debe cambiar los métodos de enseñanza.
- Los costos de inversión para la implementación de esta propuesta se estimaron en 1184.2 dólares americanos.

## RECOMENDACIONES

Sobre la base del trabajo desarrollado, la investigación y las conclusiones obtenidas, se recomienda que:

- La Institución debe seguir trabajando en la Organización del trabajo, Sistemas de trabajo y calidad de servicios, y Gestión financiera como hasta el momento y mejorar los factores organizacionales que este tengan menor ponderación según el análisis de las matrices expuestas en la presente tesis, con el fin de mejorar el desempeño y desarrollo del personal.
- La institución debe considerar que para mejorar la metodología de enseñanza que utilizan los docentes, a más, de las capacitaciones a través de las cuales desarrollen habilidades, destrezas y comportamientos; la institución debe proporcionar a sus empleados del espacio físico, materiales, equipos e insumos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones y mejoramiento de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La implementación de cada estrategia planteada para reducir la insatisfacción de personal, se lo realice de acuerdo al cronograma planteado, lo que generará la sistematización e integración de las mismas, las cuales se enfocan al desarrollo profesional del docente mediante la capacitación, socialización y seguimiento de todo el personal que se incorpora a trabajar, informar en cuanto a normas, conformar comisiones que sirvan de apoyo al determinar una eficiente distribución de recursos, y la mejora del ambiente físico para el personal docente durante el desempeño de sus funciones.
- Para que la aplicación de las estrategias propuestas sea efectiva y arroje resultados óptimos, se recomienda que se considere la participación y colaboración de los empleados con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

- Ejecutar los costos de inversión para la implementación de las estrategias propuestas en el presente trabajo de tesis.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Unidad Educativa Corazón de María. (2014).
- Capacita. (2005). Guía para iniciar y mantener un proceso de capacitación en la micro y pequeña empresa. In S. d. Social. Mexico D.F.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Constitución. (2008).
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Dutta, P. (2012, 12 11). *ehow en espanol*. Retrieved 16 12, 2014, from ehow en espanol: [http://www.ehowenespanol.com/consecuencias-mala-planificacion-recursos-humanos-sobre\\_444532/](http://www.ehowenespanol.com/consecuencias-mala-planificacion-recursos-humanos-sobre_444532/)
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestion de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid, Espana: Prentice Hall.
- Manuel, V. J. (2012, 12 12). *degerencia.com*. Retrieved 11 16, 2104, from <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>
- MRL. (2012, 09 26). *Código de Trabajo*. Retrieved 12 07, 2014, from <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- MRL. (2014). Retrieved 12 07, 2014, from <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>
- MRL. (2015). Retrieved 12 07, 2014, from <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/>
- Reiccheld, F. (2002). El efecto lealtad. In F. Reiccheld, *Crecimiento, beneficios y valor ultimo*. Boston: Ariel.

Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.  
Mexico: International Thomson Editores.

*Telecoprd.* (n.d.). Retrieved abril 30, 2015, from

<https://sites.google.com/site/telecoprd/definicion-de-cliente-interno>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.).  
Mexico: McGrawHill.

# ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO ENCUESTA CLIENTE INTERNO

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - Sede Quito**  
Facultad de Administración de Empresas

La presente encuesta está dirigida al **Personal** y tiene como objetivo determinar las necesidades y requerimientos con el fin de mejorar la satisfacción laboral en la Unidad Educativa “Corazón de María”

1. ¿Recibe información sobre su desempeño laboral?

Siempre.....  
Algunas veces.....  
Nunca.....

2. ¿Existe un programa o políticas para evitar accidentes de trabajo y mejorar aspectos de higiene, salud laboral?

De acuerdo.....  
En desacuerdo.....

3. ¿Existe un sistema de salud y seguridad ocupacional?

SI.....  
NO.....

4. ¿Dentro de la institución se evalúa su desempeño?

Siempre.....  
Algunas veces.....  
Nunca.....

5. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Siempre.....  
Frecuentemente.....  
Algunas veces.....  
Nunca.....

6. ¿Me siento motivado para realizar mi trabajo?
- Siempre.....  
 Frecuentemente.....  
 Algunas veces.....  
 Nunca.....
7. ¿En general, me siento satisfecho de trabajar en la Institución?
- Totalmente satisfecho.....  
 Satisfecho.....  
 Insatisfecho.....  
 Totalmente insatisfecho.....
8. ¿El área donde desempeño mis funciones está en buen estado?
- Totalmente de acuerdo.....  
 De acuerdo.....  
 En desacuerdo.....
9. ¿Está usted conforme con el sueldo + beneficios adicionales?
- Totalmente conforme.....  
 Conforme.....  
 Inconforme.....  
 Totalmente inconforme.....
10. ¿Percibe un buen clima laboral, dentro de la Institución?
- Siempre.....  
 Frecuentemente.....  
 Nunca.....
11. Se realizan Actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la institución para fomentar el compañerismo?
- Siempre.....  
 Frecuentemente.....  
 Nunca.....
12. ¿Qué tipo de contrato de trabajo tiene?
- Fijo.....  
 Fijo con periodo de prueba.....  
 Eventual continuo.....  
 Eventual discontinuo.....  
 Indefinido.....

Ocasional.....  
Otro. Especifique.....

13. ¿Se respeta el manual de funciones completamente?

Totalmente de acuerdo.....  
De acuerdo.....  
En desacuerdo.....  
Totalmente en desacuerdo.....

14. ¿Conoce Usted el código de convivencia?

Si.....  
No.....

15. ¿Qué proceso cree usted que debe ser mejorado?

Reclutamiento.....  
Beneficios Adicionales.....  
Capacitación.....  
Evaluación de desempeño.....  
Ascensos.....  
Disciplina e higiene.....  
Sueldos.....  
Estabilidad laboral.....

16. ¿Considera usted que está desempeñando cargos de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

Totalmente de acuerdo.....  
De acuerdo.....  
En desacuerdo.....  
Totalmente en desacuerdo.....

17. ¿Cuáles de los siguientes inconvenientes, afectan mayormente a la gestión de la Institución?

Procesos y procedimientos no definidos.....  
Personal no capacitado.....  
Falta de compromiso.....  
Alto nivel de rotación de personal.....  
Indicadores no definidos.....

ANEXO 2

FORMATO ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - Sede Quito**  
Facultad de Administración de Empresas

La presente encuesta está dirigida a los señores **Estudiantes** y tiene como objetivo determinar las necesidades y requerimientos con el fin de mejorar el compromiso laboral en la Unidad Educativa “Corazón de María”

1. Evalué la educación que recibe  
Muy buenas.....  
Buenas.....  
Regular.....  
Malas.....
2. ¿Las relaciones entre los alumnos\as y los profesores son normalmente?  
Muy buenas.....  
Buenas.....  
Regular.....  
Malas.....
3. ¿Cuentan en el aula con todos los elementos necesarios (acondicionamiento, iluminación, sillas, mesas de trabajo) para el desarrollo de la clase?  
Si.....  
No.....
4. ¿Las instalaciones del colegio (baños, áreas de recreación, equipos, laboratorios, biblioteca) son adecuadas para el desarrollo de la enseñanza?  
Si.....  
No.....  
Por qué:  
.....
5. El tamaño de las aulas es adecuado en función del número de estudiantes.  
Muy adecuados.....  
Adecuados.....  
Poco adecuados.....  
Inadecuados.....
6. ¿Las instalaciones de la institución son seguras, en el sentido de contar con precauciones para evitar accidentes. (Cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, etc.)?  
Muy seguras.....  
Seguras.....  
Poco seguras.....

Inseguras.....

7. ¿El profesor explica de forma clara y organizada?

Muy de acuerdo.....

De acuerdo.....

Poco de acuerdo.....

En desacuerdo.....

8. ¿El profesor respeta el cronograma de actividades?

Siempre.....

Frecuentemente.....

Algunas veces.....

Nunca.....

9. ¿El profesor es puntual en su ingreso y salida?

Siempre.....

Frecuentemente.....

Algunas veces.....

Nunca.....

- ¿ El docente muestra buena actitud, predisposición, al momento de dictar la clase?

Siempre.....

Frecuentemente.....

Algunas veces.....

Nunca.....

11. ¿Evalúe la atención que brinda el personal en la institución (Rector, inspectores, directores, secretaria, personal de limpieza, etc.)

Muy bueno.....

Bueno.....

Regular.....

Malo.....

12. Por favor, danos algún otro comentario o sugerencia referente a la Unidad educativa.

.....  
.....  
.....

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - Sede Quito**  
Facultad de Administración de Empresas

La presente encuesta está dirigida a los **Padres de Familia** o representantes legales de los estudiantes de la institución educativa “Corazón de María” con el fin de conocer la satisfacción del cliente y mejorar el compromiso laboral en la Unidad Educativa

Edad:

1 ¿Cómo evalúa el trabajo de los docentes de la Unidad educativa “Corazón de María”?

Muy Bueno.....  
Bueno.....  
Regular.....  
Malo.....

2 Qué cosas lo motivan a tener su hijo en este Colegio?

Costos/Pensión.....  
Los profesores.....  
El ambiente escolar.....  
Cercanía al hogar.....  
Religión.....  
Calidad de enseñanza.....

3 ¿Las instalaciones de la Institución cuentan con el espacio físico adecuado para el número de alumnos?

Totalmente de acuerdo.....  
De acuerdo.....  
En Desacuerdo.....  
Totalmente en desacuerdo.....

4 ¿Evalúe el proceso de aprendizaje desarrollado en el colegio?

Muy Bueno.....  
Bueno.....  
Regular.....  
Malo.....

5 ¿Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el colegio son óptimos?

Totalmente de acuerdo.....

De acuerdo.....  
En Desacuerdo.....  
Totalmente en desacuerdo.....

6 ¿Cómo considera el nivel profesional de los maestros de la Institución?

Muy Bueno.....  
Bueno.....  
Regular.....  
Malo.....

7 ¿La relación maestro-estudiante es?

Muy Bueno.....  
Bueno.....  
Regular.....  
Malo.....

8 ¿El nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios es?

Muy Bueno.....  
Bueno.....  
Regular.....  
Malo.....

9 ¿Cómo considera las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

Muy bueno.....  
Bueno.....  
Regular.....  
Malo.....

10 ¿Considera que el nivel de educación es competitiva?

Si.....  
No.....

11 ¿Cómo considera el nivel de capacitación del personal de la Institución?

Muy bueno.....  
Bueno.....  
Regular.....  
Malo.....

12 Califique de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la Institución Educativa, siendo 1 el más bajo y 10 el más alto

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

13 ¿Qué tan satisfecho está con el desempeño del Área Administrativa, DOBE o CEDE, Dirección?

Totalmente Satisfecho.....

Satisfecho.....

Insatisfecho.....

Totalmente Insatisfecho.....

14 ¿Cómo calificaría la relación entre los BENEFICIOS finales que ve en la formación de sus hijos versus el COSTO que está pagando?

El Beneficio es MUY SUPERIOR al costo.....

El Beneficio es SUPERIOR al costo.....

El Beneficio es EQUIVALENTE al costo.....

El Beneficio es INFERIOR al costo.....

El Beneficio es MUY INFERIOR al costo.....

ANEXO 3  
FORMATO MANUAL DE FUNCIONES

UNIDAD EDUCATIVA “CORAZON DE MARIA”	
<b>Funciones de Cargo</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Jefe Directo:</b>	.
<b>Objetivo del puesto:</b>	
<b>Descripción de cargo:</b>	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<b>Perfil del Puesto</b>	
<b>Educación requerida:</b>	
<b>Habilidades:</b>	
<b>Experiencia:</b>	
<b>Especialización:</b>	

ANEXO 4  
FORMATO CUESTIONARIO DE INDUCCIÓN

**Unidad Educativa Corazón De María**  
**Cuestionario de Inducción**

Nombre funcionario:.....  
Cargo:.....  
Departamento:.....  
Nombre jefe inmediato:.....

1. Describa de manera breve los lineamientos que se brindaron en la inducción específica en el cargo:  
.....
2. El proceso de inducción del área contribuye a realizar sus funciones de manera adecuada:
  - a. Totalmente de acuerdo.....
  - b. De acuerdo.....
  - c. Parcialmente de acuerdo.....
  - d. En desacuerdo.....
  - e. Totalmente en desacuerdo.....
3. Le explicaron sus funciones de manera clara y concisa:
  - a. Totalmente de acuerdo.....
  - b. De acuerdo.....
  - c. Parcialmente de acuerdo.....
  - d. En desacuerdo.....
  - e. Totalmente en desacuerdo.....
4. El proceso de inducción específica del cargo de la institución, satisface sus expectativas:
  - a. Totalmente de acuerdo.....
  - b. De acuerdo.....
  - c. Parcialmente de acuerdo.....
  - d. En desacuerdo.....
  - e. Totalmente en desacuerdo.....
5. Sabe usted las condiciones de su contrato de trabajo?

a. Si..... b. No.....

5. Sabe usted como le van a pagar su sueldo?

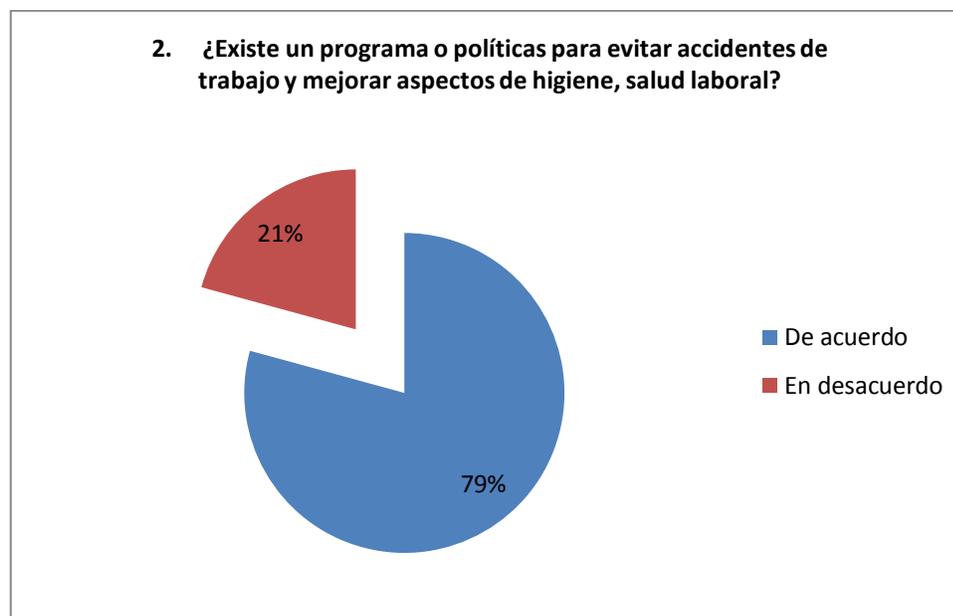
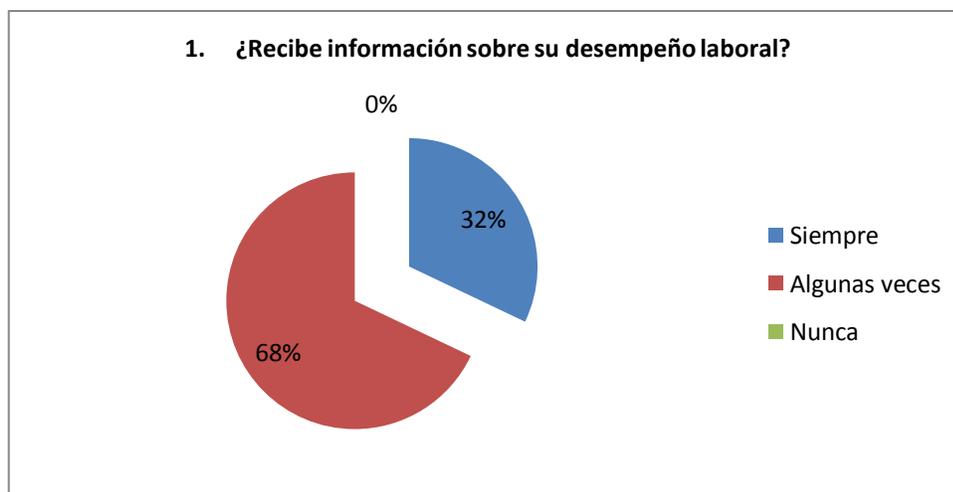
a. Si..... b. No.....

6. Recibió de la Institución el Manual de funciones

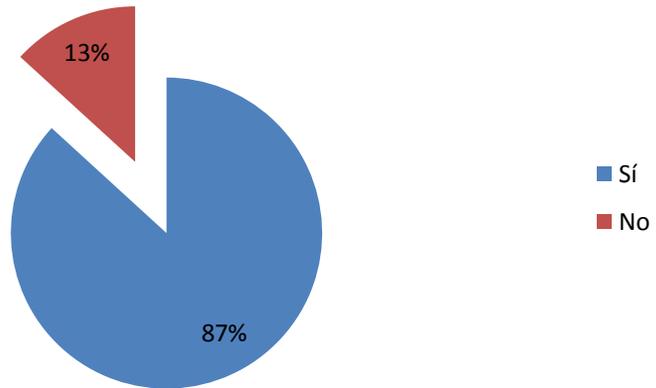
a. Si..... b. No.....

ANEXO 5  
ANÁLISIS ENCUESTAS

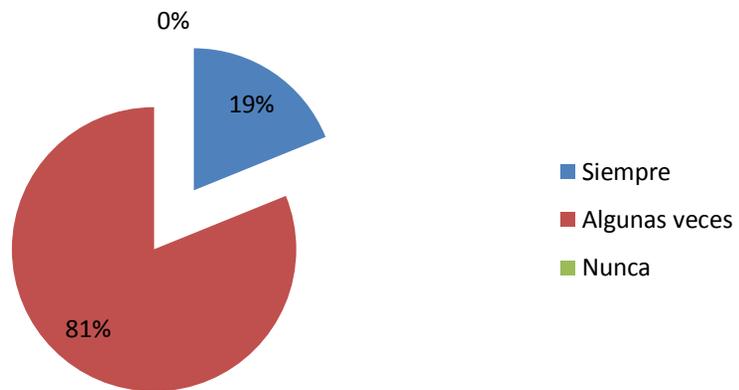
Encuestas a Empleados



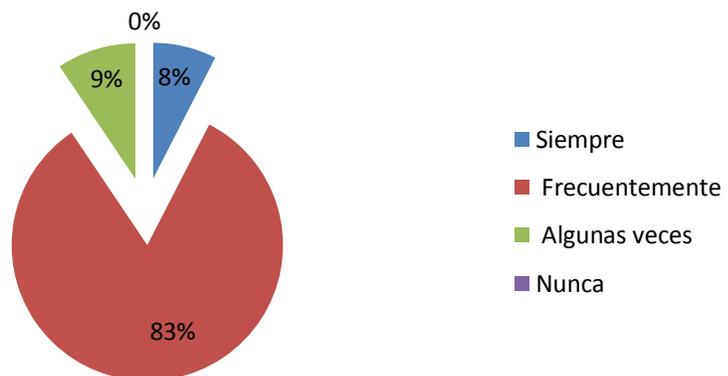
**3. ¿Existe un sistema de salud y seguridad ocupacional?**



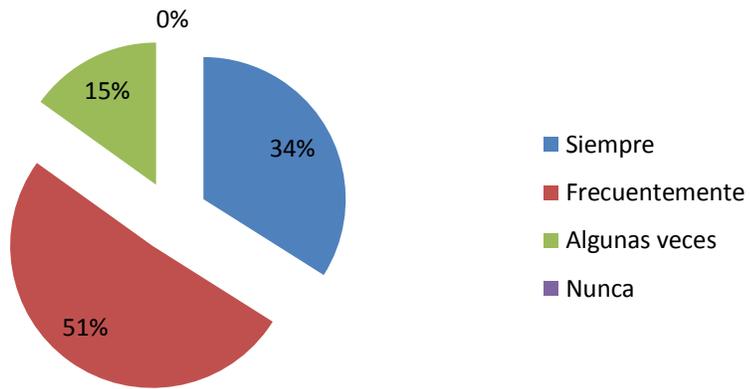
**4. ¿Dentro de la institución se evalúa su desempeño?**



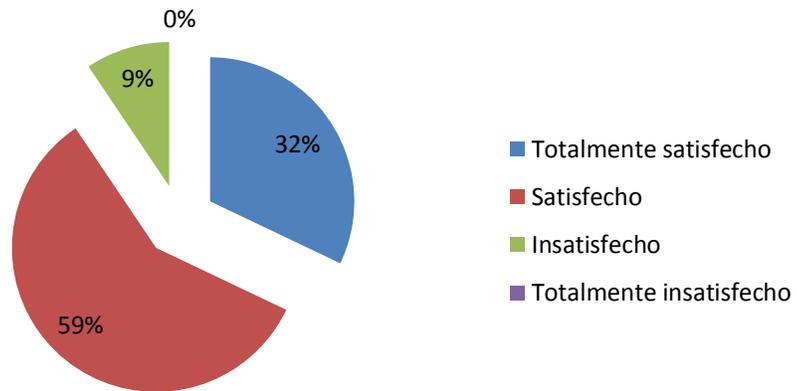
**5. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**



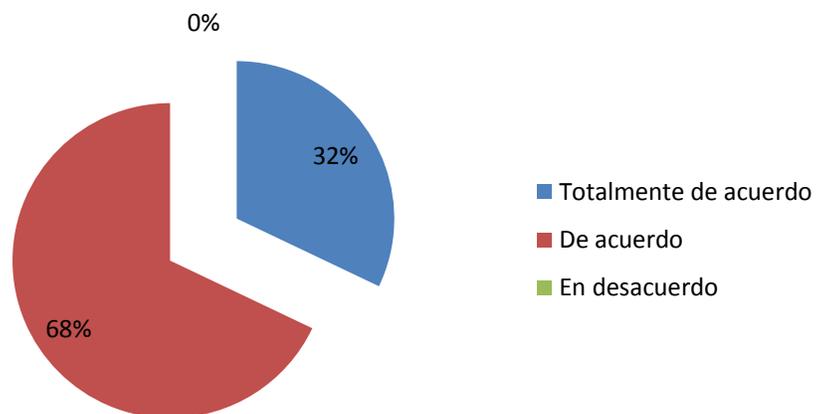
**6. ¿Me siento motivado para realizar mi trabajo?**



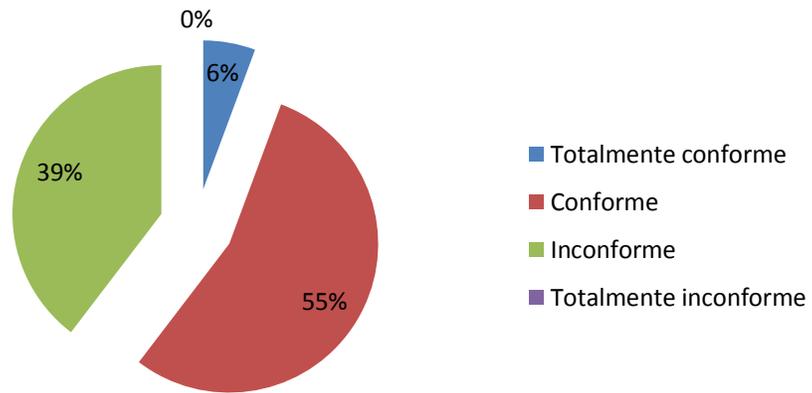
**7. ¿En general, me siento satisfecho de trabajar en la Institución?**



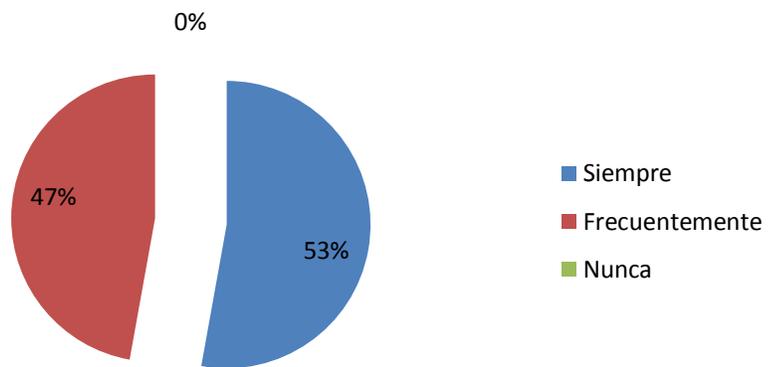
**8. ¿El área donde desempeño mis funciones está en buen estado?**



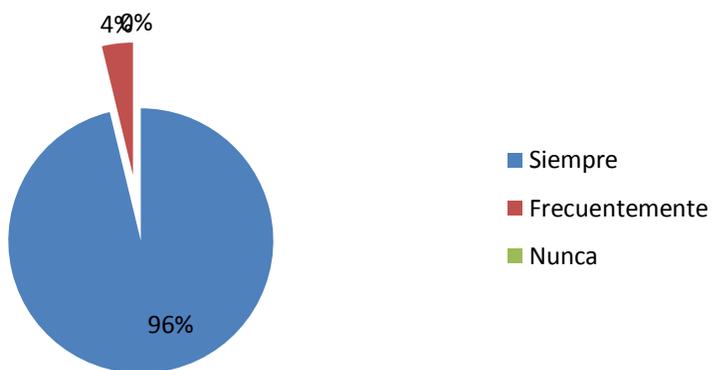
**9. ¿Está usted conforme con el sueldo + beneficios adicionales?**

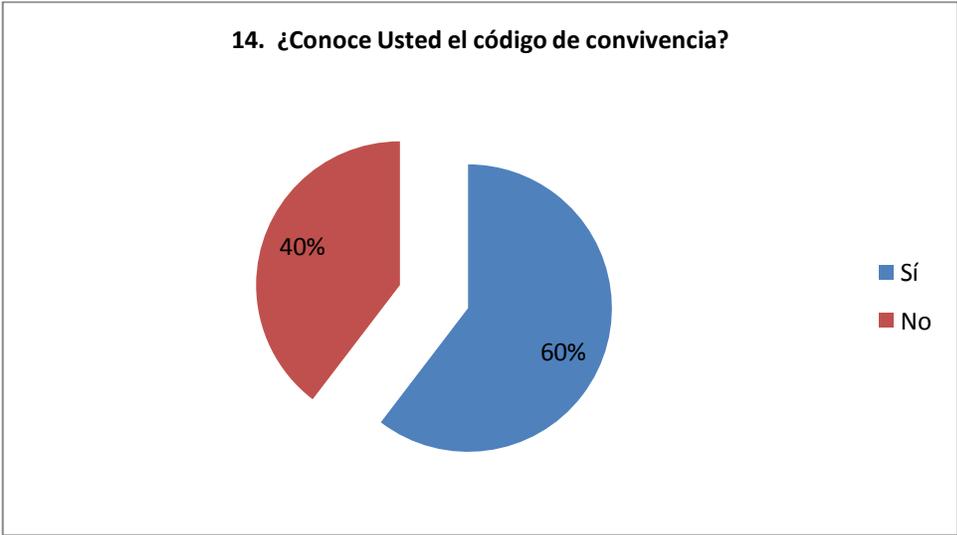
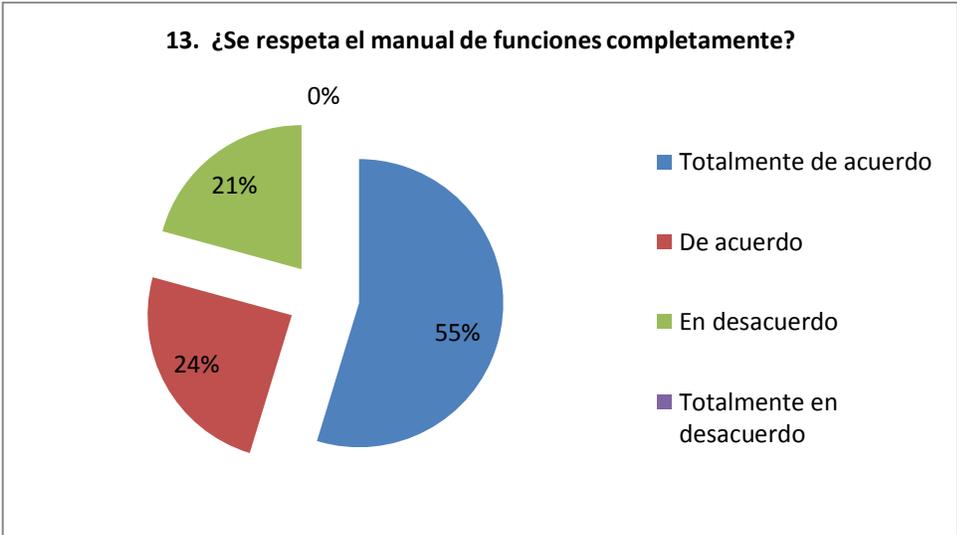
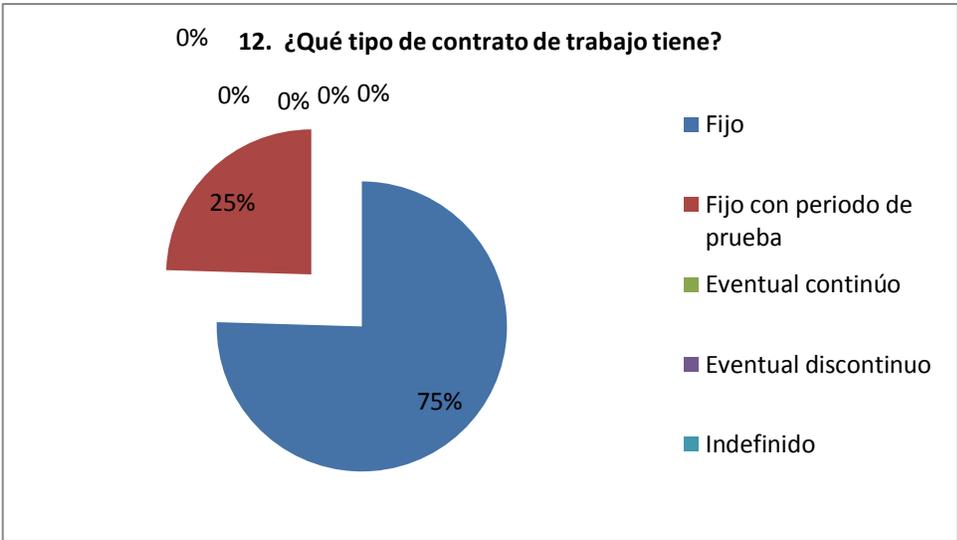


**10. ¿Percibe un buen clima laboral, dentro de la Institución?**

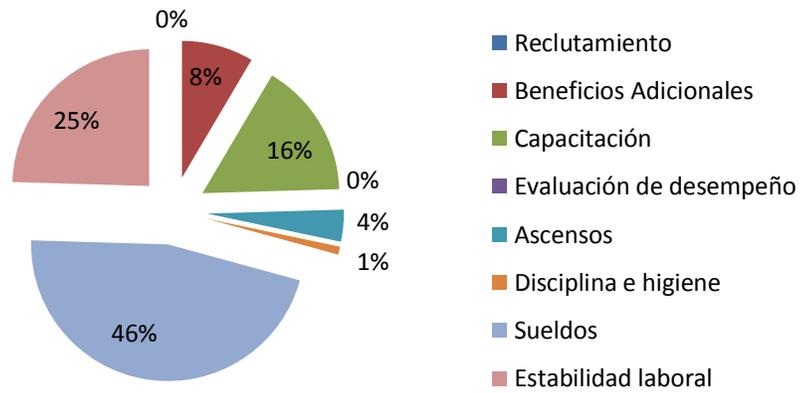


**11. Se realizan Actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la institución para fomentar el compañerismo?**

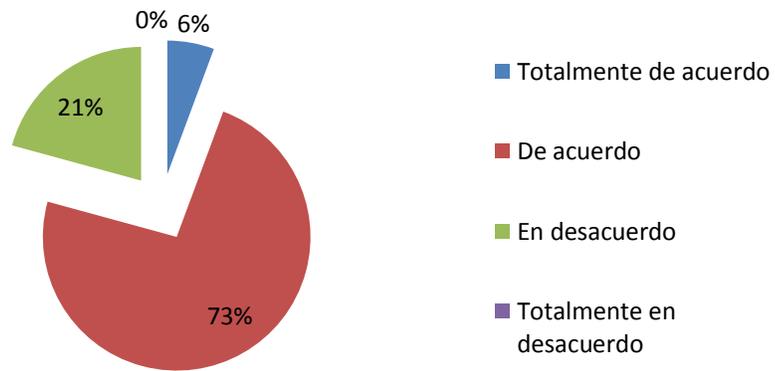




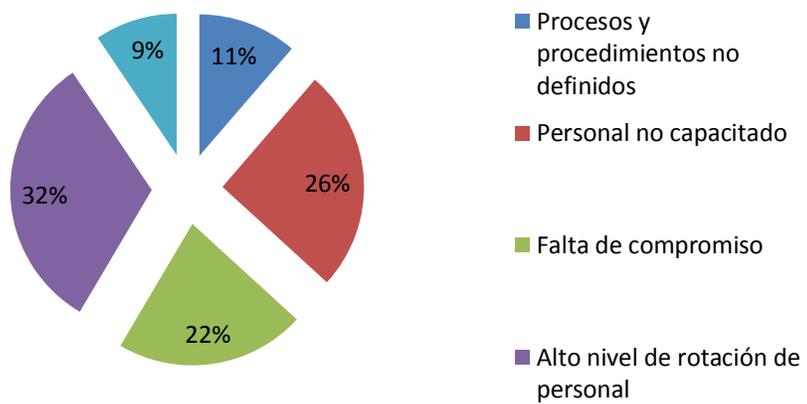
**15. ¿Qué proceso cree usted que debe ser mejorado?**



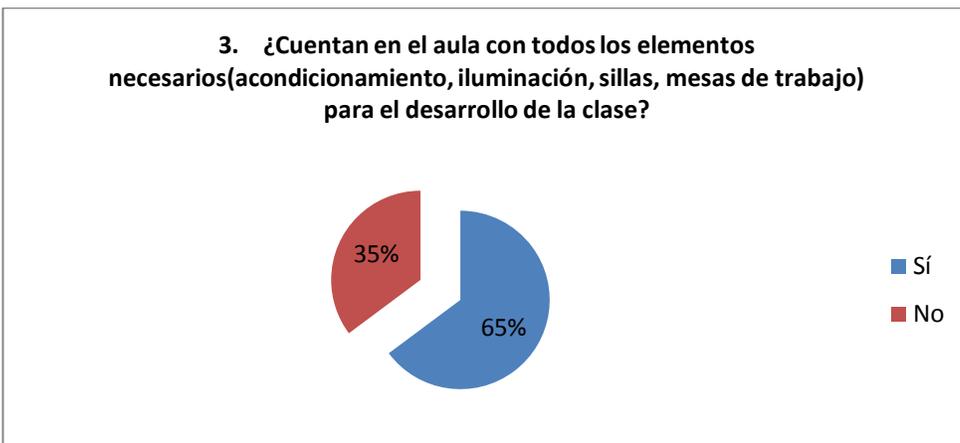
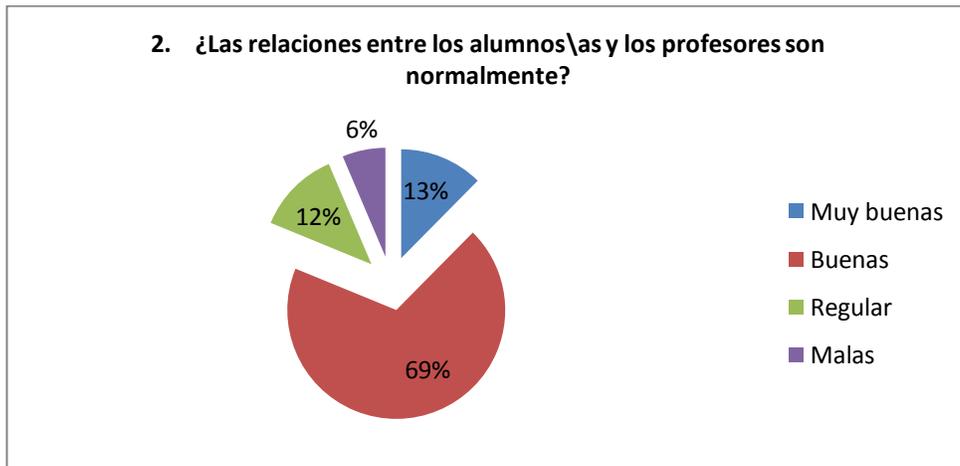
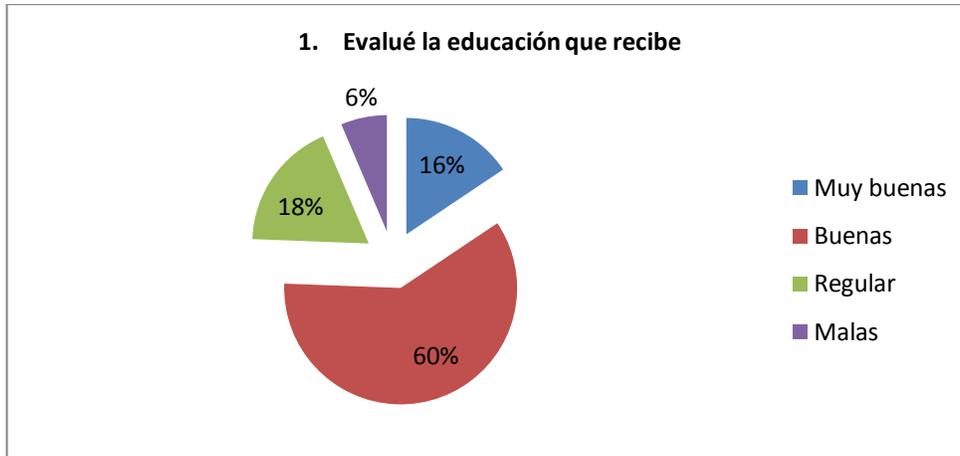
**16. ¿Considera usted que está desempeñando cargos de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?**



**17. ¿Cuáles de los siguientes inconvenientes, afectan mayormente a la gestión de la Institución?**



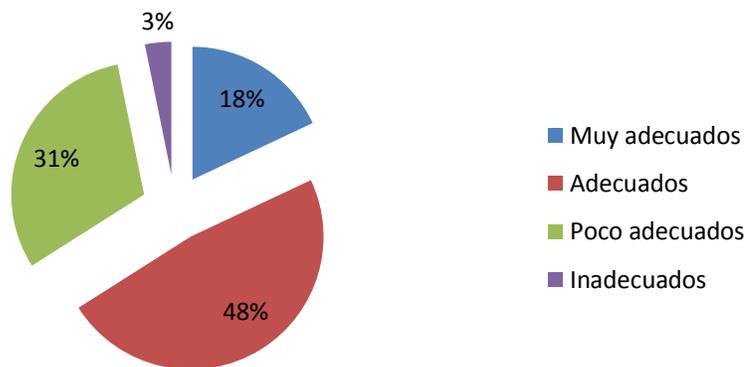
## ENCUESTAS ALUMNOS



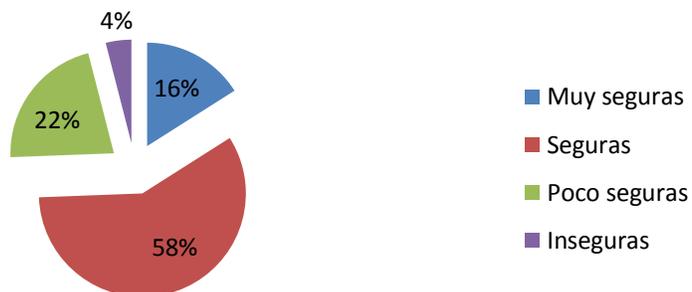
4. ¿Las instalaciones del colegio (baños, áreas de recreación, equipos, laboratorios, biblioteca) son adecuadas para el desarrollo de la enseñanza?



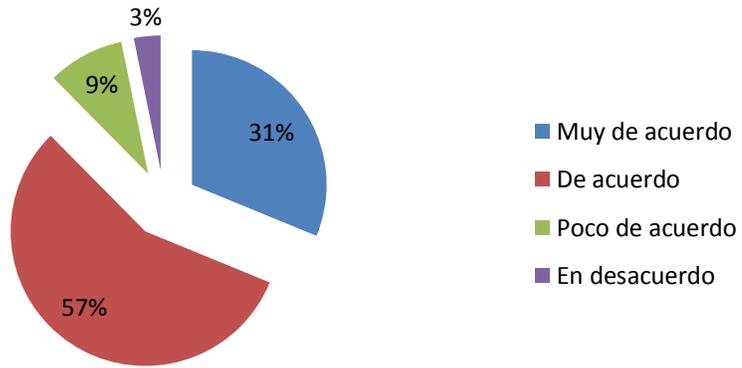
5. El tamaño de las aulas es adecuado en función del número de estudiantes.



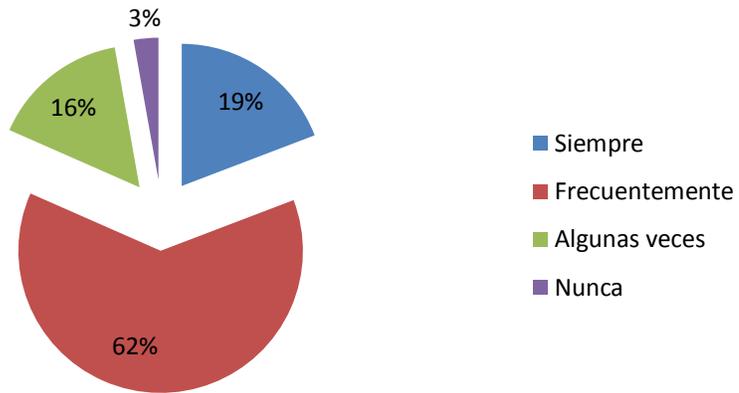
6. ¿Las instalaciones de la institución son seguras, en el sentido de contar con precauciones para evitar accidentes. (Cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas instalaciones eléctricas, etc.)?



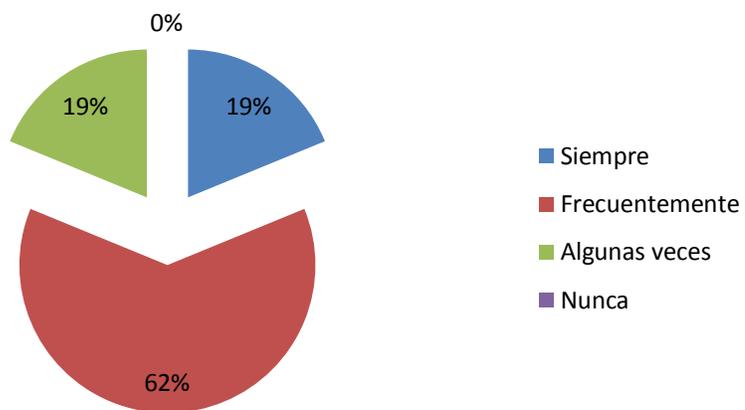
**7. ¿El profesor explica de forma clara y organizada?**



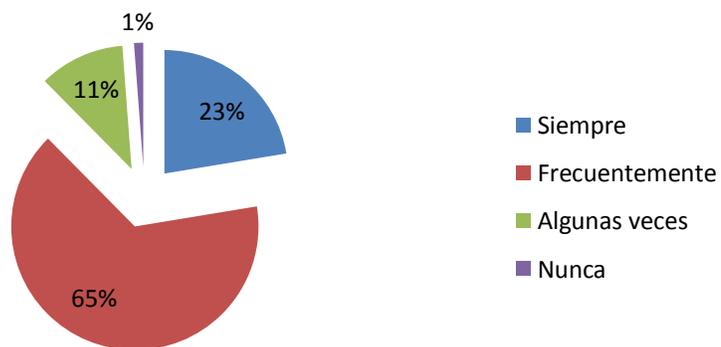
**8. ¿El profesor respeta el cronograma de actividades?**



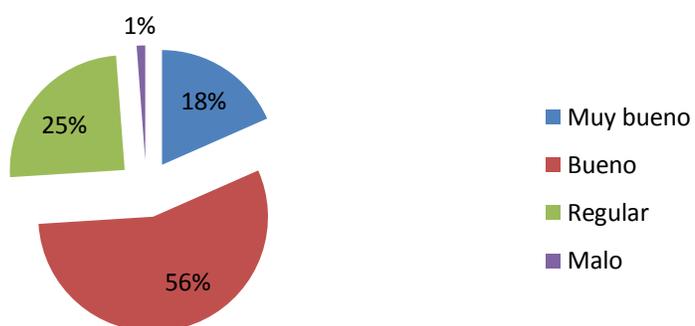
**9. ¿El profesor es puntual en su ingreso y salida?**



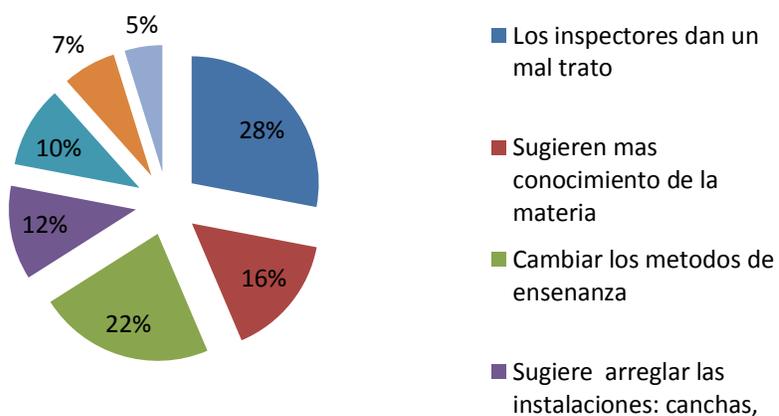
**10. ¿ El docente muestra buena actitud, predisposición, al momento de dictar la clase?**



**11. ¿Evalúe la atención que brinda el personal en la institución (Rector, inspectores, directores, secretaria, personal de limpieza, etc.)**

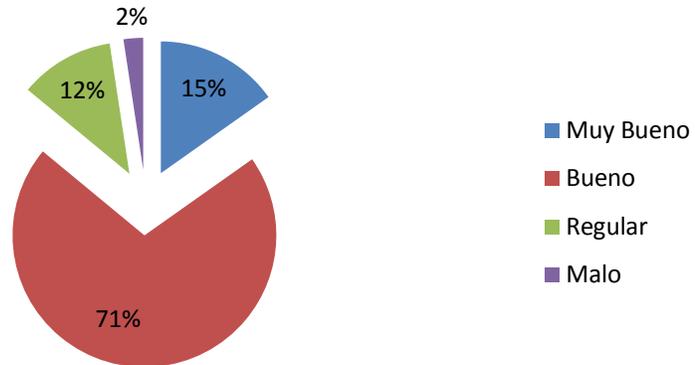


**12. Por favor, danos algún otro comentario o sugerencia referente a la Unidad educativa.**

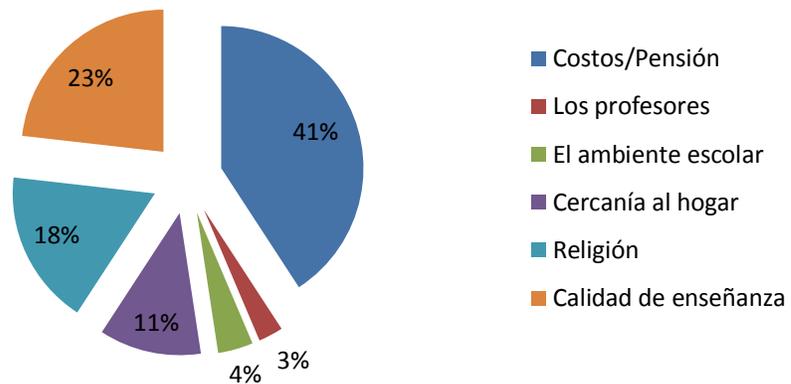


## ENCUESTAS PADRES DE FAMILIA

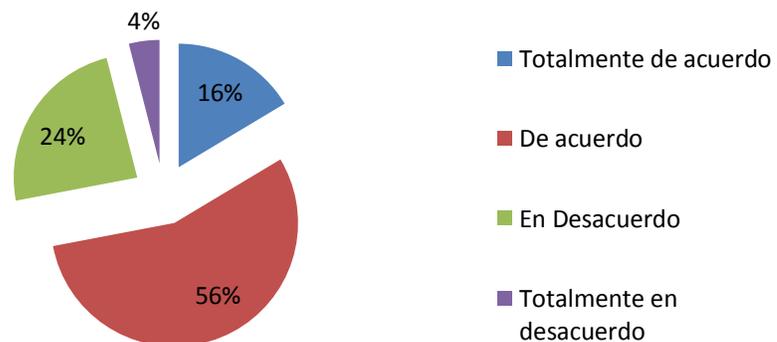
### 1 ¿Cómo evalúa el trabajo de los docentes de la Unidad educativa "Corazón de María"?



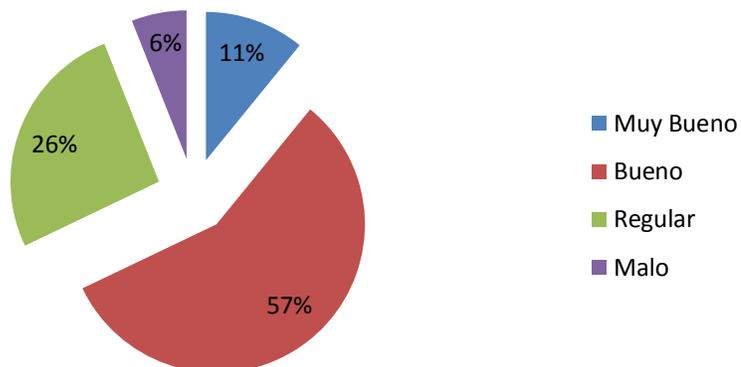
### 2 Qué cosas lo motivan a tener su hijo en este Colegio?



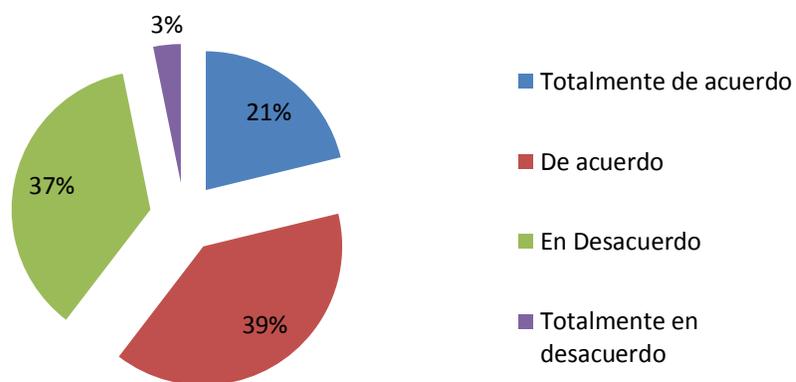
### 3 ¿Las instalaciones de la Institución cuentan con el espacio físico adecuado para el número de alumnos?



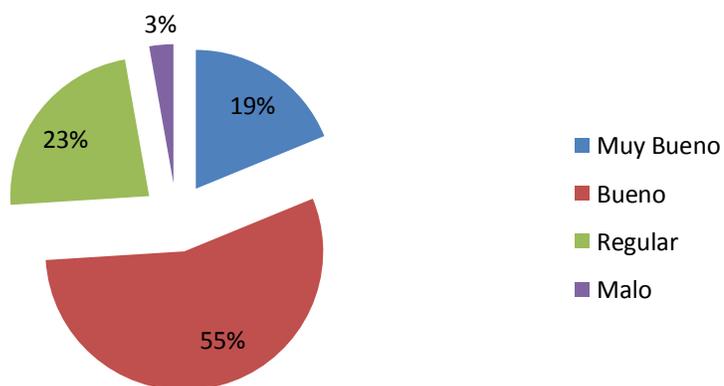
**4 ¿Evalúe el proceso de aprendizaje desarrollado en el colegio?**



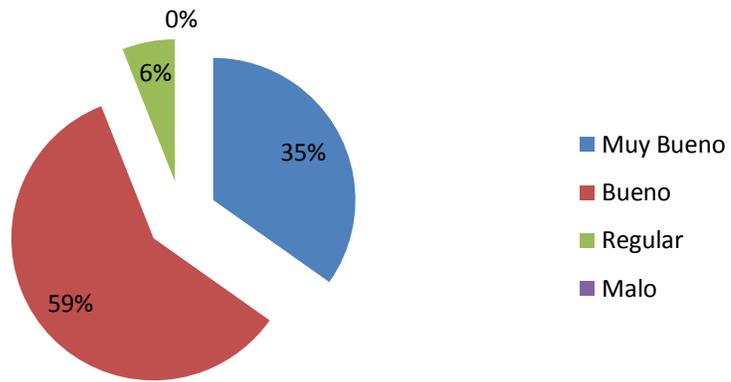
**5 ¿Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el colegio son óptimos?**



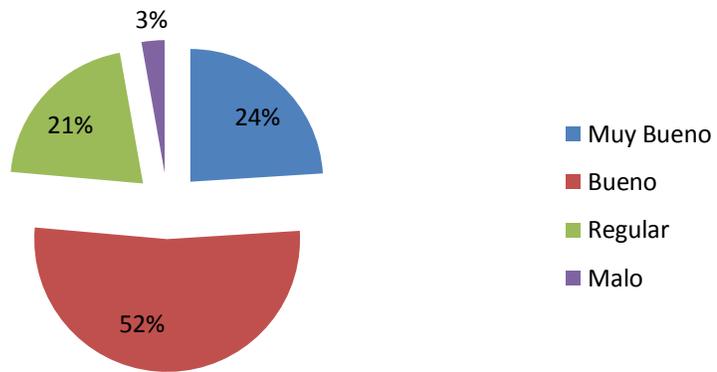
**6 ¿Cómo considera el nivel profesional de los maestros de la Institución?**



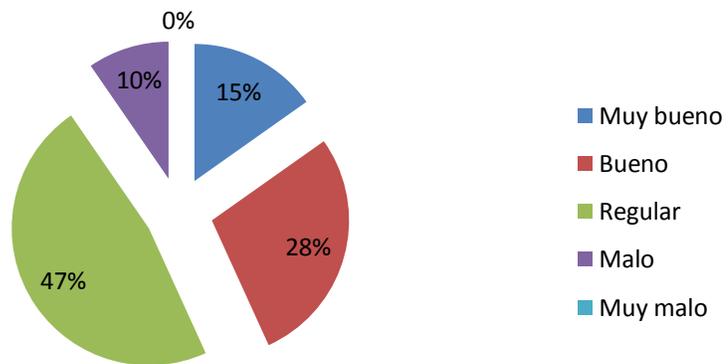
**7 ¿La relación maestro-estudiante es?**



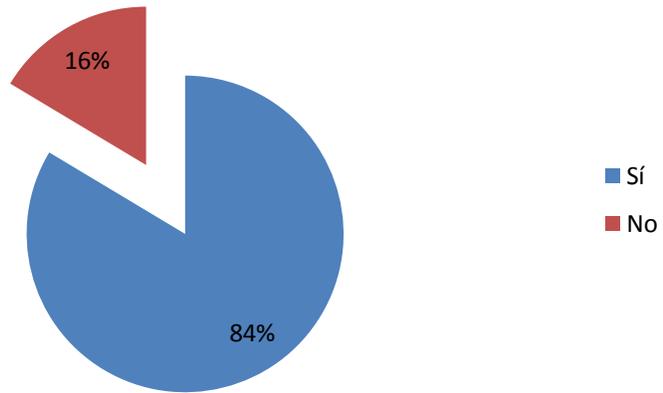
**8 ¿El nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios es?**



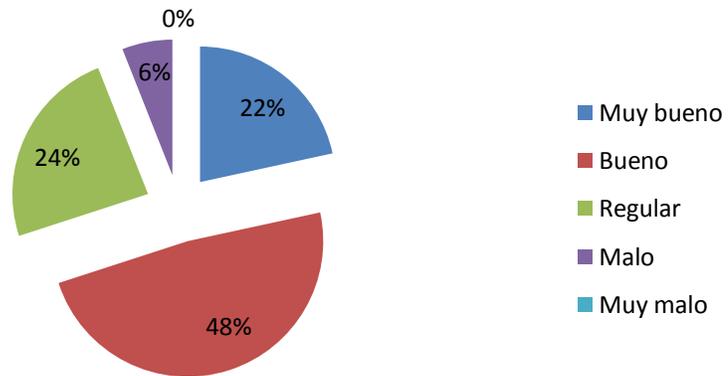
**9 ¿Cómo considera las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza y aprendizaje?**



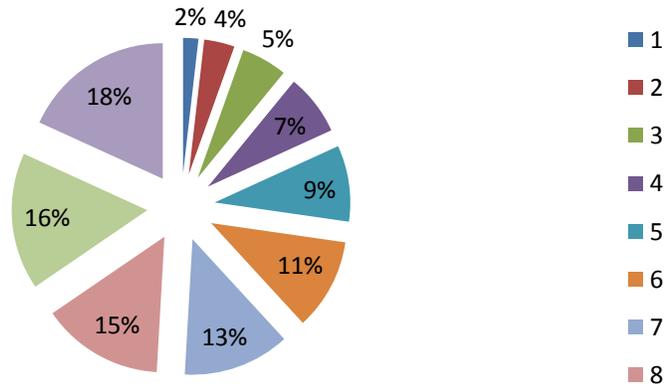
**10 ¿Considera que el nivel de educación es competitiva?**



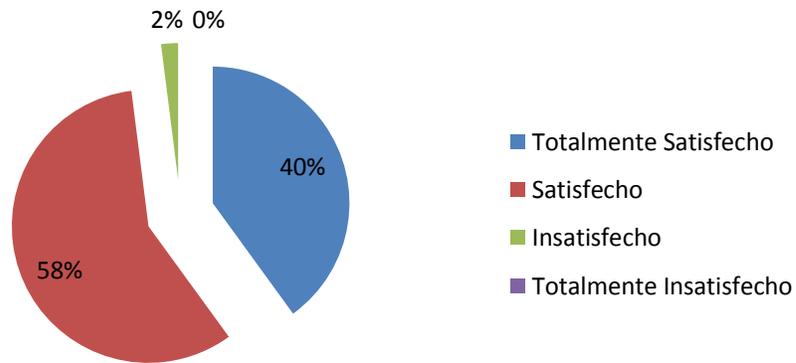
**11 ¿Cómo considera el nivel de capacitación del personal de la Institución?**



**12 Califique de 1 a 10 su nivel de satisfacción con la Institución Educativa, siendo 1 el más bajo y 10 el más alto**



**13 ¿Qué tan satisfecho está con el desempeño del Área Administrativa, DOBE o CEDE, Dirección?**



**14 ¿Cómo calificaría la relación entre los BENEFICIOS finales que ve en la formación de sus hijos versus el COSTO que está pagando?**

