



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA INSTITUCIONES
PRIVADAS DE EDUCACIÓN MEDIA.

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Caracterización Técnica del trabajo:

Desarrollo e Investigación

Autor:

Diego Sebastián Viera Pérez

Director:

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. Mba.

AMBATO -ECUADOR

Mayo - 2017

“Modelo de gestión de talento humano para instituciones privadas de educación media.”

Informe de Trabajo de Titulación
Presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por:

Diego Sebastián Viera Pérez

En cumplimiento parcial de
Los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Oficina de Investigación y Postgrados

Mayo-2017

Modelo de Gestión de Talento Humano para Instituciones Privadas de Educación Media.

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Mgt.
Presidente del Comité Calificador
Director de la Oficina
De Investigación y Posgrados

Elva Aidee Llerena Barreno, MBA.
Miembro Calificador

Julio Cesar Zurita Altamirano, MBA.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General

Amparito del Rocío Perez Barrionuevo, MBA.
Miembro Calificador

Fecha de Aprobación:
Mayo 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención en Planeación.

Tema: Modelo de gestión de talento humano para instituciones privadas de educación media.

Tipo de Trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Diego Sebastián Viera Pérez

Director: Ing. Julio Zurita Altamirano, MBA

Líneas de Investigación; Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Resumen Ejecutivo:

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar el manejo del personal en las instituciones privadas de educación media al presentar razones del porque es necesario que estas cuenten con un modelo de gestión de talento humano ya que a través de esto se podrá mejorar el servicio que prestan, aprovechando al máximo la capacidad del personal y también haciendo que ,los mismos se sientan satisfechos con su trabajo, por otro lado se evitara así que se generen gastos, y desperdiciar el talento que cada miembro de las instituciones posee. Por eso es necesario primero la definición de la situación actual sobre la gestión de talento humano de la Unidad Educativa Particular Indoamérica, Unidad Educativa Particular Inmaculada, Unidad Educativa “San Pio X” y la Unidad Educativa San Alfonso, mediante encuestas y análisis de los cargos comprendidos entre área administrativa y docencia de cuatro instituciones privadas de educación media de la ciudad de Ambato tomadas como objeto de estudio.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Diego Sebastián Viera Pérez, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 180319750-6, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Diego Sebastián Viera Pérez

CI. 1803197506

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se la dedico en primer lugar a mi Dios por darme la salud y la vida para poder concluir siempre mis propósitos y objetivos.

A mi madre Cecilia Pérez, por siempre ser mi apoyo y mi pilar fundamental de mi vida, por brindarme su cariño y comprensión para no dejarme caer nunca.

A mi padre Ángel Viera por ser mi consejero de vida, guiándome en el camino hacia el éxito.

A mi abuelita Olguita por siempre estar ahí conmigo, mi segunda madre todos mis logros y éxitos dedicados a ella.

A mi esposa Gaby Campaña por ser mi compañera de vida, mi motor que me impulsa a seguir adelante y luchar por mis objetivos sin decaer nunca.

A mi querida Institución y docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por ser mi centro de formación académico, profesional y humano.

Reconocimientos

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haberme abierto puertas y formar parte de ella en mi camino educativo.

A la Phd. Varna Hernández, directora del departamento de investigación y Postgrado y a Doris Rosales secretaria que conjuntamente con los docentes me brindaron toda su ayuda y conocimiento para lograr todos mis objetivos.

Agradezco a mi director de proyecto, Ing. MBA. Julio Zurita Altamirano, a mis docentes lectores Ing. MBA. Amparito del Roció Barrionuevo y la Ing. Aidecita Llerena, que con su apoyo y enseñanza han sabido llevarme de la mano en toda mi carrera profesional al éxito.

A las instituciones educativas; Unidad Educativa La Inmaculada, Unidad Educativa Pio X, Unidad Educativa San Alfonso y la principal que es mi lugar de trabajo la Unidad Educativa Indoamérica, por facilitarme la información para el desarrollo del presente trabajo de Investigación y Desarrollo

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar el manejo del personal en las instituciones privadas de educación media. Las instituciones educativas requieren de un modelo de gestión de talento humano con el fin de mejorar los servicios prestados, aprovechar las capacidades del personal y satisfacer las expectativas de los mismos en sus labores cotidianas. A través del modelo se optimizarán los gastos y fomentara el talento que cada uno de los miembros de las instituciones posee; dicho modelo fue realizado en base a la situación actual de la gestión del talento humano mediante encuestas y análisis de los puestos de trabajo que abarcan desde el área administrativa y docencia de cuatro instituciones medias de la ciudad de Ambato.

La propuesta contempla un Modelo de Gestión de Talento Humano para instituciones privadas de educación media que incluyan manuales y procedimientos de la Gestión del talento humano como el manual de funciones, procedimientos para el reclutamiento y selección de personal y el procedimiento sobre contratos.

Palabras Claves: Gestión de talento humano, manuales, procedimiento para reclutamiento, selección.

Abstract

The purpose of this research project is to improve the management of personnel in private secondary education institutions. The educational institutions require a Human Resources management (HRM) model which aims to improve the services they provide, take advantage of staff abilities and satisfy staff expectations in their day-to-day work. By using the management model, expenditure will be optimized and the talents of all members of the institutions will be nurtured. This model was developed based on current happenings in HRM. Surveys and job roles, ranging from administrative positions to teaching posts at four private secondary education institutions in the city of Ambato, were analyzed and from these, the model was produced. This proposal considers a model of HRM for private secondary education institutions which includes manuals and procedures for the management of Human Resources; such as a manual of functions and procedures for recruitment, staff selection and procurement.

Key words: Human Resources management, manuals, recruitment procedure, selection

Índice de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Índice de Contenidos.....	ix
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
CAPÍTULOS	
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento.....	1
2. Planteamiento de la propuesta de trabajo	3
2.1. Información Técnica Básica	3
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas Básicas	4
2.4. Formulación de meta	4
2.5. Objetivos	4
2.5.1. Objetivo General.	4
2.5.2. Objetivos Específicos.	4
2.6. Delimitación Funcional	5
3. MARCO TEÓRICO	6
3.1. Definiciones y conceptos.....	6
3.1.1. Concepto empresarial	6
3.1.2. Fundamentación Legal	7

3.1.3.	Derechos y obligaciones de las instituciones educativas particulares.	8
3.1.4.	Factores que importantes	9
3.1.5.	Concepto de Administración	10
3.1.6.	Gestión de Talento Humano.....	11
3.1.7.	Gestión Administrativa.....	12
3.1.8.	Proceso Administrativo	12
3.1.9.	Técnicas de Organización	13
3.1.10.	Liderazgo	14
3.1.11.	Recursos Humanos	14
3.1.12.	Gestión del Talento Humano.....	14
3.1.13.	Importancia de la gestión de talento humano.	15
3.1.14.	Planificación de talento humano.....	16
3.1.15.	Planificación de Recurso Humano	21
3.1.16.	Gestión de talento humano en las organizaciones.	21
3.1.17.	Gestión del desempeño.....	22
3.1.18.	El centro educativo como organización.	23
3.1.19.	El potencial humano en las organizaciones.....	23
3.1.20.	Proceso.....	24
3.1.21.	Comportamiento Organizacional	24
3.1.22.	Capacitación e inducción.....	25
3.1.23.	Manual de Procedimientos	26
3.1.24.	La comunicación factor clave del talento humano.....	27
3.1.25.	La ética y los procesos humanos.	27
3.1.26.	Control.....	28
3.1.27.	Desempeño Laboral.....	29
3.2.	Estado del Arte	30
4.	METODOLOGÍA	32
4.1.	Metodología de la investigación	32

4.2.	Modalidad de la investigación.....	32
4.3.	Técnicas de investigación	33
4.4.	Población y muestra	33
4.5.	Plan de procesamiento de información	34
5.	Análisis e interpretación de resultados	35
5.1.	ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTES	35
6.	Propuesta.....	48
6.1.	Introducción	48
6.2.	Objetivos de la guía	48
6.3.	Organigrama sugerido de las Instituciones Privadas de Educación media.....	49
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
7.1.	Conclusiones.....	62
7.2.	Recomendaciones	62
	Referencias.....	64

Índice de Tablas

1. Documento de análisis y descripción de puesto	35
2. Proceso de selección de personal	36
3. Plan de capacitación	37
4 Frecuencia de cursos de capacitación	38
5. Actividades de mejoramiento y desarrollo de actitudes	39
6. Plan de Carrera.....	40
7. Grado de Titulación de los Docentes	41
8. Participación en las soluciones prácticas a los problemas	42
9. Innovación en la ejecución del trabajo	43
10. Interacción entre compañeros de trabajo	44
11. Tarea de los miembros de la institución	45
12. Administración y liderazgo	46

Índice de Gráficos

1. Esquema Conceptual de una Institución Educativa.....	6
2. Concepto de administración	10
3. Transformación de una empresa	28
4. Documento de análisis y descripción de puesto	35
5. Proceso de Selección de Personal	36
6. Plan de Capacitación	37
7. Frecuencia de Cursos de Capacitación	38
8. Actividades de Mejoramiento	39
9. Plan de Carrera.....	40
10. Grado de Titulación de docentes	41
11. Participación en las soluciones Prácticas a los Problemas	42
12. Innovación en la Ejecución del Trabajo.....	43
13. Interacción entre Compañeros	44
14. Tarea de los Miembros de la Institución	45
15. Administración y Liderazgo	46
16. Organigrama	49

Capítulo 1

1. Introducción

De acuerdo con el Ministerio de Educación en el Ecuador (Educación, 2012) existen delimitadas nueve zonas del sistema educativo y una no delimitada, cada una de ellas con alrededor de 100 a 120 Instituciones Educativas a nivel nacional se manejan por la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en los que se plantean las pautas y garantías sobre la educación media en el país. El marco legal educativo también plantea los indicadores sobre la administración de la educación y su personal en las diferentes instituciones de educación pública. Por otro lado, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública da las pautas para la contratación de bienes, servicios y talento humano en la modalidad pública.

Las instituciones privadas por otro lado, no tienen una normativa específica para la gestión del talento humano, más que los establecidos por el código del Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Y en especial las instituciones educativas hablando de la educación media específicamente, no cuentan con modelos de la Gestión de Talento Humano que permite el éxito de las instituciones y organizaciones al aplicarlo de manera correcta ya que este depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios para que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Es por eso por razones tan importantes y de peso como esta que se considera necesario la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para estas instituciones educativas, lo que les permitirá a las mismas mejorar la calidad del servicio y atención al cliente que en este caso se consideran los estudiantes y sus padres de familia o tutores.

1.1. Presentación del trabajo

En el presente trabajo de investigación se presenta la implementación y desarrollo de un Modelo de Gestión de Talento Humano idónea y aplicable para las instituciones privadas de educación media, aplicable a la provincia de Tungurahua, debido a la necesidad de explotar de manera positiva uno los recursos más importantes de las Instituciones analizadas en el presente trabajo, el recurso humano sienta estos la base fundamental del desarrollo y el éxito de estas.

1.2. Descripción del documento

Toda Institución de educación debe contar con un Modelo de gestión de Talento Humano, que garantice la incorporación, colocación, retención, supervisión, desarrollo y recompensa al personal por su desempeño y colaboración con la Institución, todo esto permitirá poder contar

con personal probo el cual hará su trabajo de una manera eficiente y eficaz y así podrá la institución alcanzar sus objetivos institucionales.

La estructura de la presente propuesta contempla:

En el CAPÍTULO I, se presenta el trabajo y además se realiza una descripción del mismo para generar una idea introductoria y general del trabajo de investigación.

En el CAPITULO II, se desarrolla el planteamiento de la propuesta, donde se presenta una visión general del Modelo de gestión de Talento Humano, por medio de la información técnica básica con la descripción del problema, las preguntas básicas indicando también los objetivos que serán cumplidos y desarrollados.

El Marco Teórico, en el CAPITULO III, donde se muestra todas las definiciones y conceptos que sustentan la investigación; esto permite identificar, entender e interpretar la teoría la cual sustenta el presente trabajo.

En el CAPITULO IV, se considera paso a paso la metodología utilizada en la investigación, a través de: enfoque, Diagnóstico, metodología, técnicas, materiales y herramientas propias de la investigación.

En el CAPITULO V, se da a conocer los resultados, a través de tablas que muestran mediante porcentajes las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas.

En el CAPITULO VI, se detalla el modelo de gestión de talento humano propuesto, acompañado del procedimiento para el Reclutamiento y Selección de Personal y el Procedimiento sobre el Contrato del mismo.

En el CAPITULO VII se detalla las conclusiones y recomendaciones del trabajo propuesto.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta de trabajo

La gestión de Talento Humano es un mecanismo muy significativo en una organización y de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, no simplemente desde el punto de vista productivo sino también social debido a que éste debe brindar un mecanismo de soporte donde se oriente al cumplimiento y la satisfacción de las intenciones pautados por la organización; también es transcendental tener en cuenta los objetivos ya que éstos demuestran en muchas ocasiones el éxito o fracaso de una organización. (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008)

En la actualidad se observa una falta de interés en las autoridades a cargo de las instituciones privadas, en capacitar al personal que trabaja en las instituciones y presta sus servicios, la falta de capacitación y entrenamiento, siendo estos elementos claves para la institución.

Las causas para que la problemática sea el desinterés de las instituciones en dar capacitaciones son los bajos salarios que los maestros tienen, la falta de incentivos y sobre todo la inestabilidad laboral, es imposible mejorar de esta manera el nivel educativo. Al no tener personal eficiente y capacitado es difícil que la institución educativa alcance las metas y objetivos propuestos.

La falta de interés en el personal en cuanto a la capacitación, los salarios, el crecimiento profesional, seguridad y motivación son ejes para el mal funcionamiento de una empresa, éstos y muchos aspectos ocasionan la rotación y baja motivación por parte del personal en las instituciones, los mismos que optan por cambiar de lugar de trabajo, de instituciones privadas a instituciones públicas con la finalidad de que su esfuerzo sea reflejado tanto en la parte económica como personal de ahí nace a necesidad de mejorar la Gestión de Talento Humano y mejorar los ambientes laborales.

Una de las causas que se observa en la problemática propuesta es la falta de interés de las autoridades en brindar capacitaciones constantes al personal, ya que se piensa que dicha inversión es pérdida para la institución y el efecto que este ocasiona es la desmotivación de los docentes que laboran en las instituciones, la inestabilidad laboral y el no poder difundir o transmitir las enseñanzas de una manera correcta hacia sus dirigidos.

2.1. Información Técnica Básica

Tema: “Modelo de gestión de talento humano para instituciones privadas de educación media.”

Tipo de trabajo: Investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

2.2. Descripción del problema

Bajo rendimiento del personal debido desmotivación laboral por la inexistencia de un adecuado modelo de gestión de talento humano para instituciones privadas de educación media.

2.3. Preguntas Básicas

¿Qué lo origina?

La falta o inadecuado modelo de gestión de talento humano hace que la rotación de personal por sueldos sea alta por ende inestables además gastos innecesarios en la capacitación de profesionales de la educación.

¿Por qué existe alta rotación de personal de contrato?

Debido a la inexistencia de un modelo adecuado o estable de gestión de talento humano, el personal no mantiene un cargo fijo o específico en el cual desempeñarse libremente.

¿Dónde se origina?

Instituciones privadas de educación media del centro del país en la provincia de Tungurahua.

2.4. Formulación de meta

Meta: Desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano para Instituciones privadas de educación media.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General. -

- Implementar un modelo de gestión de talento humano para la mejora de la calidad de servicio en las instituciones privadas de educación media.

2.5.2. Objetivos Específicos. -

1. Definir la situación actual sobre la gestión de talento humano de las cuatro instituciones privadas de educación media.
2. Investigar modelos de Gestión de Talento Humano aplicables en instituciones privadas de educación media.

3. Implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano para instituciones privadas de educación media.
4. Evaluar la aplicación del Modelo de Gestión de Talento Humano para las cuatro instituciones privadas de educación media.

2.6. Delimitación Funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- El Modelo de Gestión del Talento Humano realizará el monitoreo del personal cuya función principal es la de seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.
- Establecer un proceso en el cual se realice capacitaciones a los educadores y llevar un registro de asistencia a cada una.
- Evaluar trimestralmente durante un año los avances y conocimientos de cada capacitación a los evaluadores y llenar vacíos en los educadores.
- Como se siente el personal que presta sus servicios de docencia y si cumple con las expectativas esperadas.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

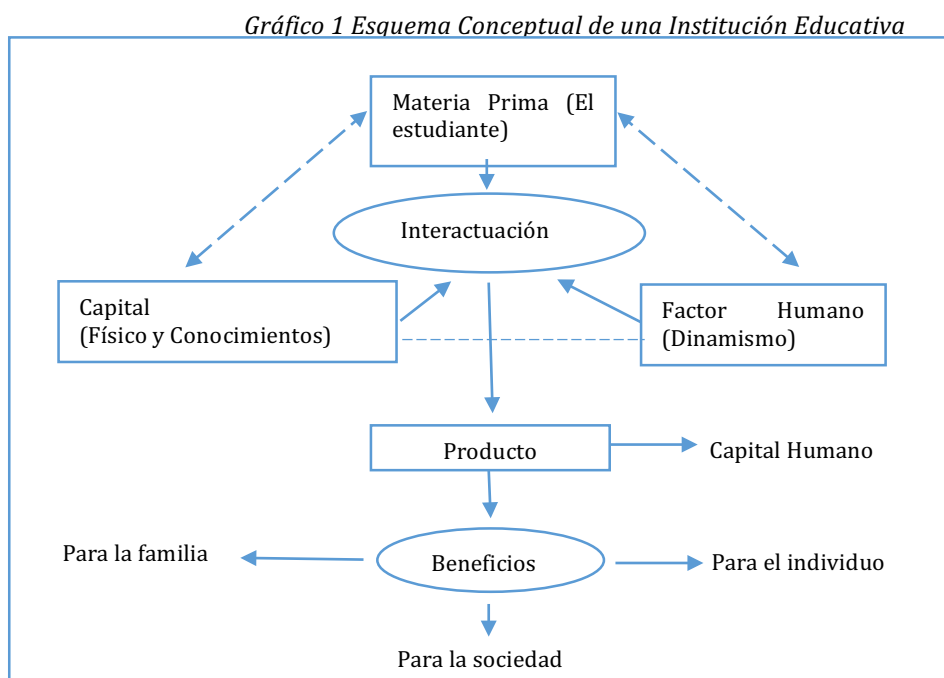
La presente investigación ayudará a tener una idea clara acerca de lo que respecta a Talento Humano en la organización y el desarrollo de las capacidades para que permita mejorar la calidad de servicio.

3.1.1. Concepto empresarial

Es el desarrollo de una estructura económica, social e histórica y bajo ese contexto de debe efectuar la conducción de cualquier instituto educativo. De la integración y una buena administración se consigue efectos de productividad y beneficio, que permite consolidar la imagen de la empresa y a la vez el desarrollo humano en cuanto lo económico, cultural y social.

Debido a esto es importante partir de interpretar la realidad empresarial para configurar y decidir más eficientemente la asignación de recursos y capacidad de prestaciones de productos y servicios de la sociedad, así nos indica (Echeverría, 1994)

Ya que los institutos educativos se denominan “Empresas de Servicio” se puede representarla o describirla por medio de un esquema conceptual como el siguiente:



Fuente: Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas

Elaborado: Viera, Diego (2017)

Tipos de Instituciones

Según la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) se clasifican de la siguiente manera.

- Instituciones del Estado o Fiscales.
- Instituciones Privadas.
- Instituciones Fiscomisionales.
- Instituciones Bilingües.

Institución educativa

Es la incorporación de personas y bienes; promovidos por las autoridades públicas o por particulares, cuyo servicio es la educación. (Sandoval, 2008)

3.1.2. Fundamentación Legal

Ley Orgánica de Educación Intercultural

La Constitución, es la primera fotografía de lo que la educación debería ser, pero en la realidad no se ajusta tan solo en algunos artículos de ella. Por tal razón, existe la Ley Orgánica de Educación Intercultural "LOEI" la cual "determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir" (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011).

La LOEI se enfoca únicamente a las escuelas y colegios, es decir, esta ley no rige la educación superior, la cual tiene su propia normativa. La LOEI en su Capítulo Séptimo, contempla a las Instituciones Educativas, en el cual se menciona el tipo de establecimientos educativos que existen en el país como son las:

- **Instituciones educativas públicas:**

Pueden ser fiscales, municipales, de fuerzas armadas o policiales. La educación es laica y gratuita en su totalidad. Su financiamiento en instituciones fiscales y municipales es amparado por el Estado, y las instituciones de fuerzas armadas y policiales se acogen al mismo régimen del fiscomisional. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011)

- **Instituciones educativas fiscomisionales:**

Están conformadas por promotores que pueden ser congregaciones, órdenes o cualquiera otra denominación confesional o laica. Tienen derecho privado, no obstante, son instituciones sin fines de lucro y garantizan una educación gratuita y de calidad. Su financiamiento es total o parcial del Estado, siempre y cuando se garantice la gratuidad de la educación. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011)

- **Instituciones educativas particulares:**

Están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas las cuales tienen derecho privado. La educación puede ser confesional o laica. Están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, valores que se encuentran en la Ley y su reglamento. Por último, las instituciones privadas no deben tener como finalidad principal el lucro.

3.1.3. Derechos y obligaciones de las instituciones educativas particulares.

Derechos.

Regirse en conformidad a lo que establece el reglamento emitido por la autoridad educativa nacional para realizar los respectivos cobros de pensiones y matrículas.

Conformar asociaciones con el fin de potenciar y apoyar sus funciones pedagógicas y/o administrativas.

Para las elecciones de sus directivos y autoridades lo pueden hacer en conformidad a sus estatutos y reglamentos internos deberán estar legalmente aprobados por las autoridades competentes.

Relacionarse con otros centros educativos ya sean estos públicos o privados como parte del Sistema Nacional de Educación.

Con el fin de que el desarrollo educativo sea relevante deberán acceder a convenios de cooperación institucional con el sector público o privado para la realización de proyectos específicos.

Obligaciones.

Proteger y ayudar a los estudiantes u otros miembros de la institución que hayan sido víctimas de abusos o delitos que atente contra su integridad física, psicológica o sexual, decretando la suspensión inmediata de sus funciones o actividades de el/los implicados.

Respaldar a cabalidad los respectivos procesos en los procedimientos designados a establecer sanciones en el personal de la comunidad educativa incluyendo padres, madres de familia o representantes legales.

Garantizar educación de calidad.

Salvaguardar y mantener en buen estado la infraestructura, equipos, mobiliario y material didáctico. Establecer un plan de becas mínimo en función a los términos de lineamientos generales que las autoridades que otorgan las autorizaciones o reconocimientos hayan determinado.

Con el fin de garantizar educación de calidad el gobierno nacional ha creado una institución pública autónoma la cual es encargada de la evaluación interna y externa del sistema nacional de educación denominada "Instituto Nacional de Evaluación Educativa" el fin de esta institución es crear parámetros o indicadores del estado actual de la educación en el Ecuador.

Se realizarán evaluaciones continuas para asegurar la calidad de la educación entre los componentes a evaluar, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

- Gestión educativa de las autoridades educativas.
- Desempeño y rendimiento académico de las o los estudiantes.
- Desempeño del personal docente y directivos.
- Gestión escolar.
- Aplicación de currículum.
- Desempeño institucional.

Se recalca que el proceso de evaluación es tanto para instituciones públicas, privadas o fiscomisionales. La institución a ser evaluada deberá estar preparada para cumplir con los requisitos que el instituto y las autoridades del sistema de evaluación dictaminen.

Para poder establecer los márgenes de competitividad mundial y anteponiendo la educación ecuatoriana siempre ha sido una de las más mediocres de América Latina. He ahí la importancia de los procesos del Sistema Nacional de Evaluación que evalúa el desempeño de las instituciones educativas haciendo que el nivel de educación mejore.

3.1.4. Factores que importantes

Existen muchos factores que influyen o forman parte importante al momento de poner en marcha una Institución Educativa, para saber cómo se mencionaran dos:

Factor Económico

Los factores económicos desempeñan un rol importante dentro del análisis externo, puesto que el mismo nos muestra cómo se encuentra el país y el sector en donde se desenvuelve la empresa en estudio. Existen índices fundamentales para conocer, de forma general, el aporte económico que tiene este sector en la sociedad.

Factores sociales

Una de las partes más importantes dentro de la sociedad actual que vivimos es la educación, es un elemento fundamental para el desarrollo de una nación y gracias a la educación las naciones crean un alto nivel de eficiencia en su talento humano para poder ser más competitivos a nivel mundial. Para el bienestar de nuestro país, en Ecuador ha existido limitantes en cuestión a este tema, ya que los padres que pueden pagar una educación privada y de alta calidad para sus hijos lo hacen, mientras que la otra gran mayoría accede al servicio de educación pública, que ha mejorado considerablemente con el gobierno de Rafael Correa, pero es evidente que todavía existen falencias grandes en la educación del país.

Nuestro país Ecuador está catapultado entre los países que más avances tuvieron en educación entre los periodos 2006-2013, según el Tercer Estudio Regional Comparativo Explicativo "TRECE" realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación de la Unesco "Trece-Unesco" en su período 2006-2013, por otra parte el Instituto Nacional de Evaluación Educativa en su informe 2006-2013, destaca que en Ecuador el desempeño educativo va acompañado de una mejor distribución de la riqueza. Alcanzar los mejores estándares en la calidad educativa dentro de América Latina es un objetivo principal para Ecuador en el 2018.

Una de las principales causas para que un niño no pueda acceder a la educación son los altos índices de pobreza que se presentan en Ecuador por ende para poder alcanzar estándares de calidad y excelencia se debe erradicar estos índices de pobreza, y obviamente este fenómeno solo sucede en

hogares con recursos limitados, por lo tanto, una conclusión muy clara es que los niños y jóvenes que provienen de familias con una buena economía pueden pagar una institución privada, dentro de ella también existe una división de clases, los que pueden pagar más irán a colegios más caros y los que no, irán a uno privado pero de menor categoría socioeconómica; y por otro lado las familias con bajos ingresos optan por colegios públicos donde existe gratuidad en todos sus niveles y en los materiales que se usan en el año lectivo.

3.1.5. Concepto de Administración

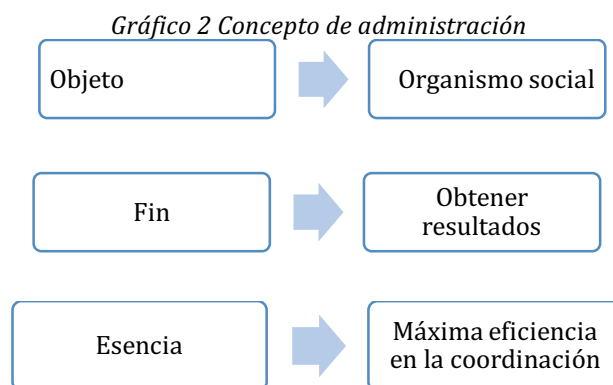
Se podría decir que administración es una función conexas con la organización y operación del proceso, es un término que tiene varias acepciones distintas como es proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas en un corto o largo plazo, ligado a los recursos de tierra, mano de obra y capital. En si estos recursos representan a la empresa y les lleve al colapso o al éxito deseado (Porter, 2006)

La administración es un proceso que plantea y regula en una manera eficiente las operaciones de la empresa para llegar a su fin, persiguiendo cada objetivo planteado por medio de una estructura y el recurso humano y entre si coordinarse.

También se puede decir que la administración es una técnica para aclarar el propósito y objetivos de un grupo de personas.

Para concluir la administración busca en forma directa la obtención de resultados beneficiosos en la coordinación de una institución, y a través de ella sacar el máximo provecho de los recursos materiales, es decir, la administración persigue un fin único, salir victoriosos todos los que pertenecen a una institución o establecimiento, logrando que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, con el fin de crear y mantener un ambiente en el cual la persona pueda laborar entusiastamente en relación con otras, sacando su máximo potencial, eficacia y eficiencia.

A continuación, el gráfico señala una explicación o interpretación de lo descrito anteriormente:



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva (2017)
Elaborado: Viera, Diego (2017)

La administración se da donde se necesite que exista un organismo social, dependiendo directamente de una buena administración, para las grandes empresas la administración es el eje primordial, debido a que por su gran dimensión y complejidad. En si esto ayuda para una mejor coordinación de todos sus elementos.

- **Planeación administrativa de la actividad docente**

La institución educativa tiene como tarea: Crear, preparar y comunicar conocimiento de tipo general, técnico, científico y universal.

La planificación académica se enfoca en el sentido de a dónde se dirige, sin perder el punto de vista de que es, lo que busca y la meta la cual quieren alcanzar.

3.1.6. Gestión de Talento Humano.

Es necesario recordar algunos conceptos importantes para así poder ubicar el papel de la Administración del Talento Humano entonces, precisa traer a la memoria, la definición de administración general.

Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este proyecto, que persigue la disciplina y la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

El esfuerzo humano como bien puede apreciarse resulta de vital importancia para el funcionamiento de cualquier tipo de organización ya que cuando el elemento humano está con predisposición de otorgar su esfuerzo, la organización marchará bien de no ser este el caso se pararía, es por ello que las organizaciones deben tomar muy en cuenta poner mucha atención a las condiciones de su personal, (talento humano), ya que contribuye cotidianamente a la realización adecuada de la labor que está realizando y de la misma manera alcanzar los objetivos que la empresa lo plantee. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)

Gran parte de las organizaciones empresariales han dividido la gestión general en procesos especializados que comprenden sus áreas vitales, como son: la Administración de la Producción, la Administración Financiera, la Administración de Mercados y la Administración de Personal. Siendo las personas quienes en definitiva racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros podemos vislumbrar la importancia que tiene para las empresas el que sus directivos adquieran la mejor comprensión del concepto, proceso, propósito y evolución de la Administración del Talento Humano.

La administración del Talento Humano en el sentido práctico se refiere a un recurso escaso localizado en las personas que cuenten con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto a un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.

3.1.7. Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa es una de las acciones más significativas en una organización, ya que mediante esta se logra el cumplimiento y los objetivos mediante la unión de esfuerzos ordenados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede lograr mediante un proceso ordenado.

La administración consiste en tener los objetivos claros y muy definidos, para que con esto lleve a la organización hacia un desempeño óptimo y duradero con los colaboradores.

La gestión administrativa dentro de un instituto educativo o cualquier empresa se toma los siguientes ítems para formar una amplia gestión de personal:

- Selección de personal.
- Normativa laboral.
- Contratación.
- Salario.
- Tiempo de trabajo.
- Prestaciones de la seguridad social.
- Participación de los trabajadores y prevención de riesgos laborales.
- Modificación, suspensión y extensión del contrato.

3.1.8. Proceso Administrativo

Mediante el proceso administrativo lo que se pretende es lograr controlar los actos administrativos, siendo una herramienta principal para el trabajo que realizan los administradores dentro de una organización, debido a que se sistematiza una serie de actividades importantes para lograr los objetivos fijados.

Dentro de las organizaciones el proceso administrativo se coordina una serie de actividades importantes de esta manera enfocarse en los objetivos, después de este paso se determina los recursos necesarios para coordinar las actividades y para finalizar se comprueba el cumplimiento de los objetivos.

En el proceso administrativo implica:

- Planeación: Determina los objetos y cursos de acción.
- Organización: Distribuye el trabajo en grupo, para formar y examinar las relaciones y autoridades necesarias.
- Dirección: Conduce el talento y el esfuerzo de un grupo para lograr los resultados esperados.
- Control: Revisa lo planeado y lo logrado.

3.1.9. Técnicas de Organización

Las técnicas de Organización sirven para el análisis y resolución de problemas

- **Organigramas**

En la administración de empresas es muy común el uso de organigramas como medio de comunicación, en si se utiliza para representar estructuras, secuencias de procedimientos, etc., es una descripción clara y simple.

El organigrama es una representación gráfica, sintetizando la estructura formal de una empresa.

Las formas de representación de un diagrama son: verticales, horizontales, circulares, semicircular, lineal y según la forma AFNOR.

- **Manual Administrativo**

Es una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye al archivo de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desvíos de los planes originales.

El significado de un manual administrativo se puede decir, que es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de un modo fácil de manipular se reúnen en forma ordenada, una serie de elementos administrativos para un fin determinado, orientando y uniformando la gestión que se intenta entre cada grupo humano en la empresa.

Los tipos de manuales son:

Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o de aplicación individual.

Por su contenido:

1. De historia de la empresa o institución.
2. De organización.
3. De políticas.
4. De procedimientos.
5. De contenido múltiple (manual de técnicas).

Por su función específica o área de actividad:

1. De personal.
2. De ventas.
3. De producción o ingeniería.
4. De finanzas.
5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
6. Otras funciones.

3.1.10. Liderazgo

Es el proceso de intervenir, guiar o dirigir a los miembros de un grupo hacia un triunfo en el resultado de metas y objetivos organizacionales. Dicho de otra forma, es proceso que una persona tiene para influir hacia los demás para que puedan trabajar con entusiasmo, una de las características de un buen líder es su habilidad para contagiar de entusiasmo a los otros logrando un objetivo grupal.

3.1.11. Recursos Humanos

Se designa como recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

El recurso humano es el elemento más significativo en una institución, ya que depende de ellos el correcto funcionamiento y desarrollo de la misma para poder lograr los objetivos y metas planteadas, a través de un esfuerzo coordinado entre los mismos que labora en la empresa.

• Importancia de los Recursos Humanos

Exonerar la importancia de los recursos humanos en la empresa resulta reiterado, es importante señalar el papel que cumple en la organización de la administración, el recurso humano es el ente primordial en la selección, inducción, estructura organizacional, manual de funciones, manual de procedimientos, políticas, etc.; el recurso humano es el elemento principal con que cuenta la empresa. Hoy en día, todos los esfuerzos que se realizan son para una administración más eficiente y eficaz teniendo políticas y estrategias de acción para administrar de una forma adecuada.

3.1.12. Gestión del Talento Humano

El uso adecuado de los recursos de una empresa, el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también debe considerarse los factores representativos de estos individuos, al realizar una actividad, tales como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Han existido varios factores que han favorecido a los diferentes fenómenos como económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos. El área de recursos humanos es la que más cambios ha experimentado.

El término de Recurso Humano como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

- Como función: se ejecuta como asesoría, es decir, como un elemento acreedor de servicios en el área de reclutamiento, selección, entrenamiento, etc.
- Como prácticas: es la ejecución en cuanto a sus funciones.

- Como profesión: profesionales que trabajan de tiempo completo en oficios concisamente relacionados con recursos humanos.

La gestión del talento humano está conformada por personas y las organizaciones, la cual las empresas dependen de las personas para poder maniobrar y lograr el éxito.

Es un área muy perceptiva la gestión de talento humano que lidera en la organización. Es eventual y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, etc.

La gestión del talento humano es un factor clave del éxito para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad, por cuanto los procesos de prestación del servicio tienen un elevado componente de intervención del ser humano.

La evolución de la humanidad y los grandes avances tecnológicos uno de los factores más importantes de las ventajas competitivas de las organizaciones es el talento del personal, referente a esto, "la Administración de Capital Humano cobra especial relevancia, ya que a través de ésta se aplican procesos, metodologías, y técnicas para mantener, incrementar y desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos del personal con la finalidad de mejorar la calidad de las organizaciones y del personal que la conforman".

En las organizaciones educativas una efectiva Gestión del Talento Humano permitirá el éxito de la misma. Mientras sigamos considerando a las personas como recursos, como parte del problema y no de la solución, no podremos generar organizaciones de calidad. Esta lección es muy poderosa para las Instituciones Educativas hoy en día

3.1.13. Importancia de la gestión de talento humano.

En la actualidad y por lo general se considera que los trabajadores están inconformes con su empleo, o con el clima organizacional en un momento determinado es por ello que los gerentes de las organizaciones se encuentran preocupados.

Debido a estas observaciones se ha podido determinar que la variación de desempeño o la fuerza de trabajo son problemas que se volverán más imponentes al pasar del tiempo.

La mejor manera de aumentar la productividad y el desempeño en el trabajo es que los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal. Para proceder debemos cuestionarnos pueden simplemente las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una organización se ha llegado a la conclusión de que SI contundentemente.

La productividad es el problema al que más se enfrentan las organizaciones y el talento humano o el personal es parte primordial de la solución, para poder ser determinantes en la producción y el desempeño los departamentos de administración del personal y los gerentes en línea deberán ser aplicadas muy bien las técnicas de administración de personal.

- **Desarrollo del equipo docente**

Consiste en las habilidades individuales, y de trabajo en equipo, como la preparación y formación docente por esa razón es importante aumentar las capacidades individuales y sobresalir los logros en las reuniones de consejo de maestros y los espacios de evaluación pertinente.

3.1.14. Planificación de talento humano.

Para interpretar de mejor manera la planificación del talento humano, es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo motivada; que sea capaz de potenciar el trabajo en equipo y generar eficiencia y eficacia a la Organización.

La Planeación del Talento Humano contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica, pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes. Para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación.

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

La planeación es el proceso básico del sistema administrativo, ayuda a que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación; esto se logra si las personas saben lo que hacen y cómo lo hacen, en donde el talento humano se convierte en el activo principal que posee una institución porque impulsa el trabajo de forma efectiva.

Todo plan de recursos humanos, para que sea eficaz debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización, su logro dependerá del grado en el que el departamento de recursos humanos pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa, es organizar apropiadamente el talento humano para mejorar el desempeño en el trabajo a través de la aplicación de técnicas administrativas de personal, en todos los niveles jerárquicos de la empresa u organización.

- **La gestión del talento humano en base de las instituciones educativas**

La gestión del talento humano en las instituciones educativas; es dado por parte de quien administra la institución (gerente educativo o rector), todas las herramientas necesarias para que los docentes

o talento humano del plantel, puedan ser convenientes en el ejercicio de sus funciones. Con el fin de que la institución educativa pueda ofrecer a la comunidad una educación de calidad.

La efectiva Gestión del Talento Humano en las organizaciones educativas permitirá el éxito de la misma. Mientras se siga dando un concepto de recurso a las personas, como parte del problema y no de la solución, no se podrá generar organizaciones de calidad. Esta referencia es muy importante para las Instituciones Educativas hoy en día.

Al no tener la capacidad y el conocimiento en la Gestión del Talento Humano dentro de estas instituciones, excluyen y restan a su personal, que, al no observar la oportunidad de su desarrollo profesional, pierde su sentido de pertenencia, en la esencia de su labor específica en una Institución Educativa, formando parte del desarrollo de los alumnos.

En la lucha de anhelar a que la institución educativa tenga un desempeño que vaya acorde con las metas y los objetivos propuestos, es necesario conocer y realizar un estudio profundo o minucioso de todos los factores que hacen que la institución educativa u organización pueda ser productiva y dar resultados, en los términos que son de interés para estas, que mejore la calidad de la educación en el interior del plantel educativo, dentro de estos temas de interés se encuentra el talento humano de las personas que hacen posible que esta pueda funcionar adecuadamente, (y como factor fundamental para que ello se pueda dar).

La organización o institución educativa debe llevar a cabo acciones por medio de las cuales se puedan conocer las necesidades y las expectativas de cada una de las personas que hacen parte del talento humano del establecimiento educacional u organización, para con base en este conocimiento previo, buscar que puedan ser útiles y efectivos los programas de formación y de actualización establecidos por la gerencia encargada de la institución educativa o de la organización, en este caso los docentes y directivos como medio de instrucción pedagógica dirigidos a estos, con el fin de que los mencionados puedan realizar sus actividades laborales eficientemente.

Esto no es más que la gerencia del talento humano en las instituciones educativas, reconocida por la planeación estratégica realizada por la persona encargada de la creación y ejecución de las acciones, o tareas tendientes a conducir el talento humano de la institución educativa por el camino que el administrador desea (gerencia educativa), buscando los medios necesarios que permiten conocer de manera directa y concreta las habilidades o características personales de cada uno de sus docentes, y haciendo conocer las que deben poseer para realizar un desempeño eficiente y eficaz en cada uno de las diferentes responsabilidades sujetas al puesto de trabajo en el que se van a desempeñar.

• **Búsqueda de la excelencia en las organizaciones**

Se puede definir como una filosofía de trabajo direccionada a la satisfacción continua de las necesidades o expectativas del cliente externo como el cliente interno; a través de un producto o servicio que es hecho mediante el esfuerzo incorporado de los integrantes de la empresa, quienes hacen posible que el bien o servicio reúna las características necesarias para que el mercado se encuentre satisfecho o conforme por la cantidad y con esto se entregue a un precio adecuado y con un excelente servicio.

- **La Globalización**

Izquierdo (2001), indica que la globalización no es más que el nombre que se le da a la etapa actual del capitalismo, nada más que esto, ni nada menos. No cambia nada esencial en la sociedad, mientras tanto se indicará que la globalización muestra que el mundo organizacional moderno se identifica por ser:

1. Globalizado: Tendencia de las organizaciones a estar presentes en muchos mercados mundiales.
2. Competitivo: Muchas empresas ofrecen el mismo producto/servicios dentro de un mercado.
3. Cambiante: Permanentemente varían las necesidades del cliente o la competencia mejora los beneficios de sus productos/servicios.

Por esta razón, cualquiera sea la orientación que se utilice, debe concluir que es el Recurso Humano el que, con su talento y esfuerzo, hará posible que la empresa o institución alcance niveles de eficiencia y eficacia y de esta manera ser competitivos con otras empresas.

- **La gestión del personal**

Planificación de planillas y descripción del puesto de trabajo

Toda empresa necesita de esta herramienta para una organización adecuada, consiste en definir objetivos y formar términos de tiempo determinado.

Para la planificación se debe determinar las necesidades de la persona en la empresa, su coste y el plazo que se va a determinar dicho personal.

La Gestión Educativa exige procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y de afirmación conexas con el mejoramiento de la calidad educativa, apoyando y aprovechando el talento de todo su personal, específicamente el administrativo.

El objetivo de toda gestión del personal radica en incrementar la productividad integral de las personas que trabajan en la empresa, es decir que las empresas aprovechen todo el potencial que posee su personal. (Gestión y Motivación del Personal , 1996)

- **Descripción del trabajo**

Una excelente descripción del puesto de trabajo permite identificar el puesto de trabajo, definir su razón de ser como sus fines.

- **Diseño de Cargos**

El diseño de cargos contiene la representación de las actividades que se va a desarrollar, constituye las instrucciones de trabajo y las condiciones con las que se lleva a cabo, estos cargos deben constituir en cada departamento con los deberes y responsabilidades que se diferencien de los demás cargos, teniendo una posición definida en la organización.

• **Descripción de Cargos**

La descripción de cargos recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes del mismo. Así como también es establecer específicamente lo que va a realizar el ocupante como lo va hacer, porque lo va a realizar y en qué lugar, estableciendo sus compromisos y condiciones de trabajo.

Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace.

• **Valoración de puestos**

Las Instituciones determinan formalmente el valor de los puestos, mediante el proceso de valoración de puestos.

La valoración de puestos es un proceso que permite comparar los cargos para ubicarlos en un orden de clases una “estructura de cargos”, que sirvan de base a un sistema de remuneraciones.

• **Reclutamiento y selección de Personal**

En la etapa del reclutamiento consiste en dar a conocer sobre la oferta de empleo de la empresa con el fin de conseguir un número adecuado de candidatos que puedan formar parte de la etapa de la selección.

La selección del personal tiene como propósito encontrar una persona idónea para ese puesto de trabajo.

Las diferentes pruebas para buscar al personal idóneo son las siguientes:

- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas de profesionales
- Pruebas situacionales
- Pruebas grafológicas
- La entrevista personal

Una vez cumplido con estas etapas la empresa será la encargada de escoger el candidato idóneo.

• **Reclutamiento interno**

Está enfocado en buscar competencias para aprovecharlas mejor. Funciona por medio de la oferta de promociones.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

• **Reclutamiento externo**

Se da cuando al existir determinada vacante, una empresa intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, incidiendo sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados de otras instituciones.

- **Acogida al trabajador**

Esta etapa es donde se incorpora al personal nuevo a la empresa, consigo lleva una serie de trámites administrativos relacionados a la contratación, además se realiza un plan de acogida e incorporación al nuevo personal; esta etapa consiste que el nuevo empleado conozca la empresa y al personal que trabaja.

- **Valoración del puesto de trabajo y su retribución**

La valoración del puesto de trabajo se trata que grado de importancia tiene ese cargo en la empresa, creando jerarquías según su grado de responsabilidad, capacidad de decisión, esfuerzo mental, esfuerzo físico para que con esto se asigne la retribución necesaria de cada puesto de trabajo en la empresa.

El método de retribución puede ser fijo, variable o mixto.

- **Evaluación del desempeño**

Es un proceso en que los objetivos y competencias de la empresa son comunicados en un plan de acción, con esto se pretende un óptimo desarrollo del personal con esto llevar al cumplimiento de los objetivos que quiere llegar la empresa.

- **La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización.**

El personal de Recursos Humanos junto a los directivos debe instituir un contexto para el aprendizaje resolviendo donde es más necesaria, como se relaciona con las metas y cuál es el mejor modo de utilizar los recursos organizacionales que son asignados por el presupuesto general del Estado para este fin.

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes o directivos, deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje.

Disposición y motivación, además es preciso considerar los principios del aprendizaje, como lo son el establecimiento de metas, la práctica, la retroalimentación, las recompensas y refuerzo.

- **Gestionar la Carrera**

Definir la malla curricular por perfiles de cargos.

Desarrollar el plan de carrera para toda la Organización, en una ruta vertical y en una transversal.

- **Bienestar Social**

Comprometido por el desarrollo de las actividades orientadas a reforzar la integración y armonía entre el personal de las diferentes jerarquías.

- **Relaciones Laborales y Comunicación**

Procede como vínculo entre la organización y los organismos gubernamentales, así como con los sindicatos. Maneja las quejas y reclamaciones.

- **Seguridad e Higiene Ocupacional**

Responsable de prevención y control de riesgos y accidentes que afectan las personas, equipos, maquinarias, materiales e instalaciones.

3.1.15. Planificación de Recurso Humano

Las empresas antiguamente estaban acostumbradas a planificar procesos como la producción y la economía dejando a un lado el recurso humano.

En la actualidad tiene un valor importante siendo el factor fundamental de la política empresarial, junto a la planificación financiera, que trata de desarrollar, implementar y coordinar una estrategia que consiste en alcanzar los objetivos financieros de los empleados, y la planificación de la producción y de las ventas, tiene gran importancia la planificación del personal.

- **Planificación estratégica de la empresa**

Es una herramienta muy importante que la empresa tiene para empezar a precisar sus competencias y planear su futuro. Por eso, antes que iniciar a desarrollar la planificación estratégica de recursos humanos, se debe tener como base la planificación estratégica de la empresa.

La planificación de recursos humanos es usada a cabo de forma reactiva; esto es, la necesidad del negocio determina las necesidades de personal y la función del departamento de recursos humanos se limita a evitar que el factor humano dificulte o frene la fase de implantación

Las fases que exige una planificación estratégica serían las siguientes:

- Misión y visión.
- Diagnóstico de la situación actual.
- Análisis interno.
- Organización formal.
- Organización informal.

- **Gestión de equipos de trabajo**

En esta fase el líder o gestor educativo (director) realiza un seguimiento de los alcances de los objetivos y las metas estructuradas en los planes de trabajo de la institución.

3.1.16. Gestión de talento humano en las organizaciones.

Entre el logro de sus objetivos las empresas requieren de una serie de recursos y elementos que eficazmente administrados les facilita alcanzar sus objetivos está compuesto por tres tipos de recursos:

- **Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos Técnicos:** Bajo esta denominación se identifican los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento Humano:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad:

conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud entre otros.

Al utilizar el término Recurso Humano debemos tener en cuenta los términos mal empleados que estamos utilizando, ya que al hablar de recursos se basan en la concepción de una persona como un "reemplazable" pieza más de la maquinaria de producción, en contraposición con la concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización que es realmente lo que le da sentido al segundo término.

Al referirse al termino Recurso Humano se está relacionando a la persona como un instrumento, se interpreta que la persona no es considerada como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; cuando una empresa pierde un activo de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la salida del talento humanos estas posibles soluciones quedan inutilizables es decir no se pueden adoptar. El reclutar, las capacitaciones y el desarrollo necesario para el personal, así como la conformación de grupos de trabajos competitivos es una tarea que le toma años a una organización por lo tanto la fuga de talento humano de una empresa es de vital significancia.

El talento humano se ha vuelto un rol fundamental y es tal la importancia que hoy se le otorga, que es considerado la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Gestionando el talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

La gestión de talento humano se considera como la agrupación de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas", incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

3.1.17. Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es considerada uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes o directivos tienen a su disposición. Estos podrían considerarse algunos de sus objetivos:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Es importante conocer que el éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos y para determinar las contribuciones y necesidades de cada persona, es indispensable tener un programa formal de evaluación con objetivos claros.

Las evaluaciones requieren las mismas consideraciones de validez que una prueba de selección, por ejemplo, ya que las calificaciones deben relacionarse con el puesto, los empleados deben comprender las normas de desempeño con anticipación, debe haber retroalimentación y contar con capacitación.

Muchas empresas no se han identificado con lo que representa el alcance, consecuencias que el buen desempeño genera en toda empresa, organización, por no prestarle la importancia de definir las funciones que los trabajadores, recursos humanos deben prestar de acuerdo a sus especialidades, conocimientos, habilidades, destrezas, aunado a demás a la ausencia de manuales de organización que señalen cuáles deben ser las actividades que cada miembro debe desempeñar.

3.1.18. El centro educativo como organización.

Una organización se puede considerar a un espacio donde coinciden una serie de especialistas que trabajan en una tarea común.

En los años 50 se produce el criterio de que todas las instituciones pueden considerarse organizaciones por lo que se ha llegado a la conclusión de que las áreas administrativas de las organizaciones tienen un bien común que es tener resultados positivos tanto para las organizaciones de carácter público como para las de carácter privado.

3.1.19. El potencial humano en las organizaciones.

En toda organización intervienen muchos elementos que deben estar bien coordinados para el logro de los objetivos de la misma, una organización es lo que las personas hacen de ella.

Los objetivos organizacionales están dados por la competitividad, nuevos mercados, la permanencia en el mercado, etc. En cambio, el objetivo personal va más allá de los materiales, y son: necesidades de seguridad, sociales, físicas, de autoestima, de poder, etc. El éxito de una organización está en complementar los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, así las personas están dispuestas a efectuar inversiones personales como: buen desempeño, creatividad, cumplimiento de normas, generar valor, a su vez la organización retribuirá con remuneración, compensaciones, capacitación, entrenamiento, reconocimientos y otros beneficios. Con el propósito de que una organización sea más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones, administrar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar estructuras más horizontales, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, tomando en cuenta que quien mejor conoce a la empresa es su personal.

3.1.20. Proceso

Un proceso es un vínculo de actividades ordenadas que tienen por objeto crear un producto determinado para un cliente. Es un orden definitivo de las actividades de trabajo, con un principio y un fin. La causa se concibe como una serie de actividades que facilitan valor a un cliente.

De ahí un proceso debe:

- a) Estar orientado hacia el objetivo
- b) Ser sistemático
- c) Ser capaz
- d) Ser legítimo (Muñoz, 1999)

• El Proceso de Selección de personal

La selección del personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

Es importante este proceso, al momento de elegir a la persona idónea para el cargo. Este proceso permitirá captar a los mejores talentos para la organización. El proceso de selección es flexible, puede sufrir cambios que permitan su mejor aplicación; es necesario tener claro los perfiles de los puestos, sus funciones, el nivel de conocimientos que debe tener el aspirante.

• Competencias

La competencia es el conocimiento que tiene una persona, permitiéndole ser capaz de tomar sus propias decisiones, es una de las particularidades que lo hace diferente de los demás.

• Competencia Laboral

La competencia laboral es la manifestación que el individuo tiene con sus funciones, las actitudes y aptitudes permiten el desarrollo en sus actividades, si las competencias son practicadas de manera positiva permitirán que los trabajadores tengan como resultado un buen desempeño laboral.

3.1.21. Comportamiento Organizacional

Se establece que el comportamiento organizacional, es el comportamiento que tienen los trabajadores dentro de la institución, en este puede influir los diferentes cambios que sufre una organización por el entorno, si las técnicas a emplear son las adecuadas el comportamiento organizacional no se verá afectado.

3.1.22. Capacitación e inducción

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de producción y calidad en las tareas laborales.

• Proceso de capacitación

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

• Inducción

En el medio laboral, es muy común encontrarnos con el ingreso de personas que llegan a nuestras organizaciones y, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca la integración rápida y efectiva de estas personas a las empresas.

Da a conocer al nuevo trabajador información básica referente a; historia, estado actual, objetivos, metas de la empresa, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo, considerando la organización como un sistema.

• Los propósitos de la inducción de personal son:

- Ajuste del nuevo miembro a la empresa.
- El nuevo empleado debe recibir información sobre las expectativas y su desempeño.
- Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.

- Apuntar a igualar objetivos.

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría de organizaciones; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha estado trabajando, qué objetivos tiene, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, entre otros.

• **Capacitación**

Generación de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes, consiente incrementar la capacidad individual y colectiva para ayudar al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral, (Elementos para Programar ejecutar y evaluar actividades de Capacitación); define a la capacitación a las actividad de enseñanza- aprendizaje destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades.

Capacitar envuelve a proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales. Una palabra muy utilizada cuando se habla de capacitación es adiestramiento.

Tipos de capacitación

Capacitación para el trabajo. - Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser reciente ingreso, promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Capacitación promocional. - Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación de pre ingreso. - Permite brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación en el trabajo. - Desarrolla actividades para mejorar las actitudes en los trabajadores, lograr la realización individual, y cumplir con los objetivos de la empresa.

3.1.23. Manual de Procedimientos

Primero se define la palabra MANUAL como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones (Alvarez, 2006)

Es un elemento del Sistema de Control Interno, de las instituciones, es un documento de información detallado e integral, que contiene de manera ordenada y sistemática, las instrucciones,

responsabilidades, políticas, misión, visión, objetivos, funciones y reglamentos de las diferentes operaciones que se deben realizar de manera individual o colectiva.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

3.1.24. La comunicación factor clave del talento humano.

La comunicación es un conjunto de mensajes que se intercambian entre dos o más personas, siendo una el que transmite el mensaje y otra el que recibe el mensaje. La comunicación constituye una clave en las organizaciones representando un 75% de cada jornada laboral. “La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y eventualmente la inacción o acción inapropiada”.

3.1.25. La ética y los procesos humanos.

Es el proceso que pretende entender las fortalezas y limitaciones de la organización en contraposición con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, es necesario que la empresa definan el ser y debe ser y el camino para lograrlo, el resultado demanda de establecer la forma de desplegar la estrategia fundamentalmente a través de cuatro elementos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo y dirección, diseño de la organización y del trabajo, asignación de recursos, sistemas de gestión.

Los procesos de recursos humanos deben responder no solo a la demanda de la organización sino a las necesidades individuales de los miembros de la empresa, es decir que el sistema de gestión del talento humano debe estar constituido por una serie de procesos de enlace entre los requisitos de la organización y las necesidades individuales.

Se debe incorporar una serie de consideraciones pertinentes para el responsable de la gestión de procesos humanos en la empresa como los principios de perfecta equidad, necesidad, mérito y logro, contribución y esfuerzo. En forma adecuada al enfoque tradicional de administración de recursos humanos basado en el mérito y la contribución actual y potencial del individuo. Incorporar la dimensión de la responsabilidad social de la empresa en donde la necesidad y el esfuerzo son elementos sobresalientes. El administrador de recursos humanos es quien hace efectiva las prácticas responsables, su compromiso fundamental consiste en alinear las necesidades de la organización expresadas en la estrategia de negocios con las necesidades del personal y empleados a través de los procesos de gestión.

La responsabilidad social y la conducta ética de las empresas pertenecen al administrador de recursos humanos y su agenda debe incluir un cambio permanente de la cultura organizacional,

reforzado por los procesos y prácticas de personal con el fin de evolucionar hacia una corporación éticamente responsable.

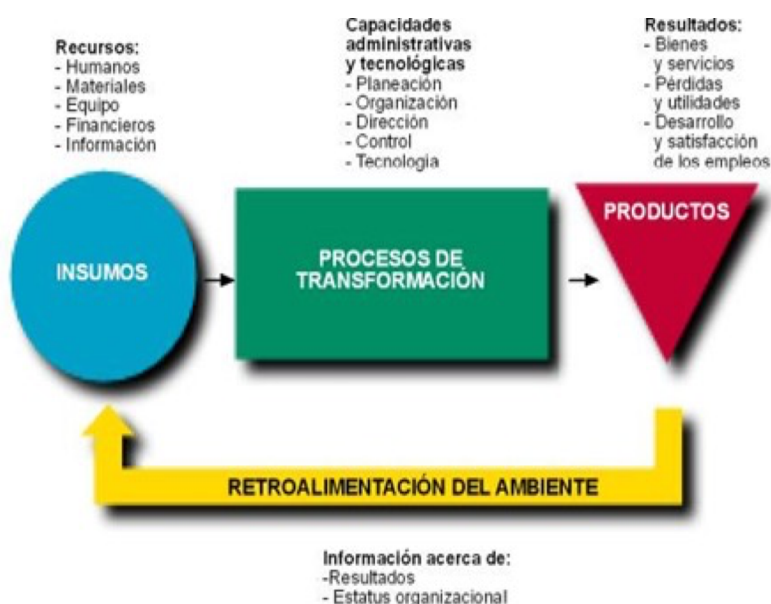
Desarrollo de las personas

Dentro del desarrollo de las personas se encuentra la “Administración del Conocimiento”, el cual ayuda a comprender de mejor manera el talento que se maneja dentro de una organización.

Se trata de ver a las personas como activos intelectuales en vez de simple empleados.

La Figura muestra la transformación que debe tener la empresa en este ámbito.

Gráfico 3 Transformación de una empresa



Fuente: Álvarez Martín, Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos
Elaborado: Viera Diego, 2017

Para que las empresas también desarrollen es importante que su capital humano explote sus capacidades al máximo, pero para ello la empresa debe estar dispuesta a cambiar, es decir, ser abierta y participativa. Por eso, la innovación es importante al momento de desarrollar a las personas. Existen dos tipos de innovación: la innovación de procesos, es decir la creación de nuevas maneras de hacer las cosas y la innovación de productos, que no es tema de indagación para este trabajo.

3.1.26. Control

La palabra control puede tener las siguientes acepciones: comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, sobre un sistema (Lybrand, 1997)

El control es la función de la administración, que permite conocer el desempeño actual, y a su vez tomar las acciones correctivas que hicieran falta.

El control considerado un aspecto importante dentro del proceso administrativo en razón que a través del mismo hace posible el funcionamiento de la estructura organizacional, esto por medio del compromiso y la participación de todos y cada uno de los componentes humanos institucionales, para incorporar de manera oportuna los correctivos necesarios con el objeto de alcanzar los objetivos institucionales.

Inicialmente se manifestaría que el control es importante dentro del proceso administrativo en razón que a través del mismo hace posible el funcionamiento de la estructura orgánica, para ello es imprescindible el compromiso y participación de todos y cada uno de quienes conforman el conjunto humano, profesional, técnico, administrativo y de servicio de una institución.

El control constituye la medición y corrección del desempeño con el propósito de alcanzar objetivos y planes definidos por una institución, es una función que debe manejar todo servidor público sin excepción, está presente a lo largo de todo el proceso administrativo, realizado en forma periódica proporciona una visión adecuada y actualizada en el menor tiempo y costo.

3.1.27. Desempeño Laboral

Se determina que el desempeño laboral es el conjunto de acciones de productividad de los empleados que tienen el compromiso de conseguir las metas y estrategias propuestas.

- **Evaluación de desempeño Laboral**

Se puede decir que la evaluación del desempeño como la valoración objetiva que se da al calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del trabajador en un puesto de trabajo en un periodo determinado. Constituye el proceso por el cual se estimula el rendimiento del empleado.

- **Compromiso**

El compromiso permite que el empleado sienta que forma parte de la organización, un empleado comprometido cumple con responsabilidad sus funciones y se encamina al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Compromiso Organizacional**

Se trata de un alto compromiso en el trabajo simboliza la identificación con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

• Motivación

La motivación la conforman todos aquellos factores competentes de incitar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todas las acciones que originan conductas positivas.

Se determina que la motivación es una incitación para el ser humano, lo anima a plantearse objetivos y a cumplirlos. En el ambiente laboral estimula para que cumpla con responsabilidad las funciones designadas.

Se establece que la motivación es una herramienta que los administradores aplican para estimular a los empleados, este estímulo provoca un excelente desempeño laboral debido a que satisfaciendo las necesidades y anhelos a los trabajadores permitirá que crezca en ellos el sentido de pertenencia con la institución. Un trabajador motivado es productivo, competente, responsable, recíproco y sobre todo agradecido.

3.2. Estado del Arte

De acuerdo con Zuluaga el “talento es el elemento primordial, que al ser sometido a un desarrollo permanente; permite que una persona potencie sus capacidades y sea destacada en el ejercicio de las funciones para las que el individuo tiene talento”, por esto al poner en práctica y funcionamiento un buen modelo de gestión de talento humano el desenvolvimiento del personal será eficaz. (ZULUAGA, 2014)

Rodríguez en su estudio referente a un modelo de gestión de talento humano menciona que al implementar un modelo de gestión de talento humano en las instituciones educativas, tienen incidencia en la gestión académica que permite “evidenciar a través de la misión y visión institucional, el compromiso con el talento humano que constituye el pilar de la institución para el logro de la gestión institucional”, (RODRIGUEZ, 2015) como una razón redundante en la mayor parte de estudios sobre el tema analizado, se recalca la importancia de un modelo de gestión de personal en cualquier tipo de empresa y por ende en las instituciones educativas.

Además es importante tomar en cuenta ciertas pautas al momento de elaborar un modelo de gestión de personal como lo menciona Ammar Majad en su artículo en el que dice que el proceso administrativo de inserción del componente humano en las organizaciones educativas, debe estar “en función de las competencias individuales de cada persona para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control bajo los principios de identidad, cultura y filosofía, es viable el diseño de un modelo de gestión del talento humano” con el fin de fortalecer el trabajo corporativo. (Majad Rondón, 2016).

Alvarado y Barba argumentan que los conocimientos unidos a las habilidades hacen que se construyan las competencias, y de esta manera se logra poner en acción de forma armónica los diversos conocimientos y la variedad de aptitudes que posee cada persona individualmente, y al

tratarse de educadores y personal relacionado directamente con la educación y la formación de estudiantes, el compromiso no es solo desde el punto de vista empresarial sino también social, ya que al lograr un trabajo excelente por parte del personal, en cada área que se desempeñan, el éxito no es solo para la institución sino también para aquellos que están dentro de la misma recibiendo lo mejor de los responsables de su educación. (Alvarado Nando Maritza, 2016)

Además, es muy importante según Pardo y Díaz establecer un nivel de comparación entre todos los factores que están implicados tanto con el personal como con la institución para que se forme un referente para entender la relación entre el desarrollo del talento humano y el desarrollo empresarial. Así de esta forma, “la consecución de información suministrada por los líderes de talento humano o de quién haga sus veces, es relevante para medir la efectividad del mismo, el impacto de las acciones y la contribución de los programas en los resultados organizacionales”. (Pardo Díaz, 2014)

Al conocer y analizar los antecedentes que existen en cuanto al presente tema de investigación, se reafirma la importancia y necesidad de implementar un modelo de gestión de personal en cualquier campo empresarial, sin dejar de lado el campo educativo con las instituciones encargadas de brindar este servicio, ya que al hacerlo los beneficios para la institución y demás personas relacionadas a la misma son grandes además de promover un rendimiento excelente en todos ellos.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Metodología de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuanti-cualitativo ya que ha sido necesaria la inmersión en el campo de estudio para observar la problemática de investigación además de recolectar datos por medio de encuesta, y así se podrá analizar y conocer los factores relacionados con la gestión del talento humano.

Al aplicar la investigación cuantitativa se nos da la posibilidad de generalizar resultados y nos otorga control, réplica y comparación del fenómeno de estudio con otros estudios similares al generar datos numéricos que se pueden medir y así aportar argumentos más amplios que apoyen o respalden y justifiquen los objetivos de la presente investigación.

La investigación cualitativa nos proporciona profundidad en la información, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización, detalles, indagación fresca, natural, holística, flexible y experiencias únicas debido a su cercanía con el entorno, dando la oportunidad de ver el problema con otro enfoque no solo estadístico sino un carácter exploratorio y subjetivo para conocer y comprender de mejor manera cual sería la mejor estrategia al momento de sugerir la implementación de un plan de gestión de personal en las instituciones donde se hace esta investigación, así los argumentos serán sólidos y necesarios.

4.2. Modalidad de la investigación

- **Investigación bibliográfica**

Permite fundamentar, el marco teórico, las variables de estudio, que son la gestión del talento humano y el desempeño laboral, mediante la búsqueda de información en distintas fuentes de investigación tanto primarias como secundarias tales como libros, revistas, sitios web, etc., para dar solución al problema.

- **Investigación de campo**

Siendo esta una modalidad de investigación caracterizada principalmente por que el investigador entra en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre quienes se desea realizar el estudio en cuestión ha sido importante y necesario aplicarla en este análisis para conocer directamente del personal involucrado con las instituciones educativas.

4.3. Técnicas de investigación

- **La encuesta.**

Se elabora cuestionarios, que se aplicara al personal administrativo, directivos, docentes y padres de familia de las diferentes instituciones privadas de educación media, con el propósito de recabar datos referentes a la forma de gestionar el talento humano y al desempeño laboral.

4.4. Población y muestra

Las Instituciones privadas de educación media que se van a tomar en cuenta son: Unidad Educativa Particular Indoamérica, Unidad Educativa Particular Inmaculada, Unidad Educativa “San Pio X” y la Unidad Educativa San Alfonso, se toman estas instituciones de referencia ya que nos han brindado una amplia apertura.

Unidad Educativa Particular Indoamérica	
CARGOS	N° Integ.
Rector	1
Vicerrector	1
Inspector General	1
Recursos Humanos	1
Psicóloga	1
Docentes	4
Coordinador de Área	1
Estudiantes	360
TOTAL:	370
Unidad Educativa Inmaculada	
CARGOS	N° Integ.
Rector	1
Vicerrector	1
Inspector General	1
Recursos Humanos	1
Psicóloga	1
Docentes	4
Coordinador de Área	1
Estudiantes	710
TOTAL	720
Unidad Educativa San Pio X	
CARGOS	N° Integ.
Rector	1
Vicerrector	1
Inspector General	1
Recursos Humanos	1
Psicóloga	1
Docentes	4
Coordinador de Área	1
Estudiantes	915
TOTAL:	925
Unidad Educativa San Alfonso	
CARGOS	N° Integ.
Rector	1
Vicerrector	1

Inspector General	1
Recursos Humanos	1
Psicóloga	1
Docentes	4
Coordinador de Área	1
Estudiantes	830
TOTAL:	840

COLEGIO	PER. ADM	DOCENTES
Unidad Educativa Particular Indoamérica	6	4
Unidad Educativa Particular Inmaculada	6	4
Unidad Educativa Inmaculada	6	4
Unidad Educativa San Alfonso	6	4
TOTAL	24	16

Elaborado por: Viera Diego, 2017

Muestra: De acuerdo, Zorrilla, S. (2006) la muestra es una parte o subconjunto representativo de la población en la que pretende realizar el estudio. Una característica es que debe ser representativa y grande en tamaño, de acuerdo a este concepto la población total no reúne la representatividad por el número del personal administrativo y docentes que en total son de 40 por lo que se trabajara con la población total.

4.5. Plan de procesamiento de información

Los datos recogidos en la investigación planteada son procesados de la siguiente manera:

- Revisión crítica de la información.
- Repetición de la recolección de la información, en casos individuales en que sea necesario corregir fallas de contestación.
- Tabulación de datos expresados en las encuestas aplicadas.
- Manejo de la información por medio de tablas.
- Estudio estadístico de datos para presentar los resultados.

Capítulo 5

Análisis e interpretación de resultados

5.1. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTES

1. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?

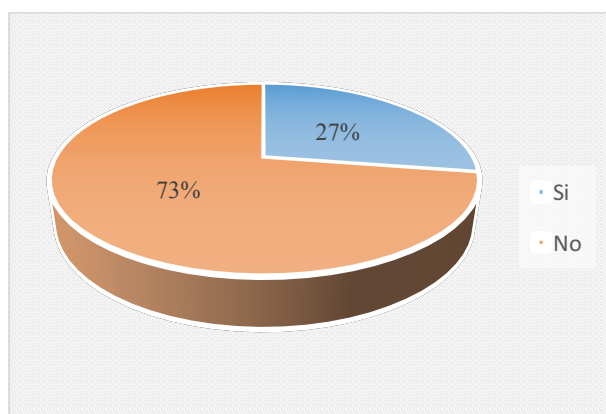
Tabla 1 Documento de análisis y descripción de puesto

Alternativas	Frecuencias	%
Si	11	27%
No	29	73%
Total	40	100%

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 4. Documento de análisis y descripción de puesto



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 73% afirman que las instituciones privadas no poseen los documentos y análisis de los diferentes puestos de trabajo mientras que el 27% dice que sí.

La mayoría de encuestados dan a conocer que la Instituciones donde laboran no poseen documentos de análisis de los diferentes tipos de trabajo, lo cual es una debilidad que tiene las instituciones, al no realizar una evaluación y contratar docentes sin previos requisitos específicos no se está cumpliendo las políticas de las instituciones.

2. ¿Quién ejecuta el proceso de selección de personal?

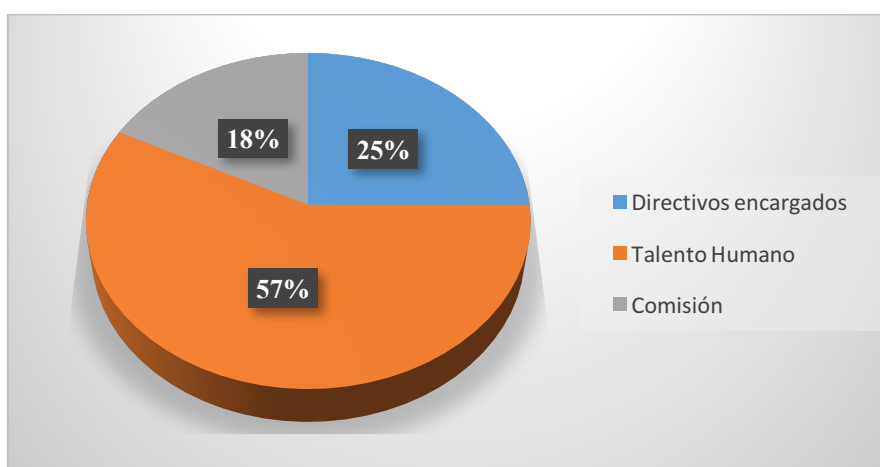
Tabla 2 Proceso de selección de personal

Alternativa	Frecuencia	%
Directivos encargados	10	25%
Talento Humano	23	57%
Comisión	7	18%
Total	40	100

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 5 Proceso de Selección de Personal



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 57% manifiesta que el personal encargado del proceso de selección es el representante de Talento Humano, el 25% menciona que el personal asignado son los directivos encargados y el 18% menciona lo realiza una comisión.

Se nota claramente que el personal de selección en la mayoría de instituciones lo realiza representantes de Talento humano lo que es una fortaleza y seguridad para una institución por el proceso claro y confiable que llevan, sin embargo el 25% menciona que la selección de personal está a cargo de los directivos a pesar de que en las instituciones educativas cuentan con representantes de Talento Humano, mostrando una debilidad y desconfianza en el personal docente contratado, ya que en muchos casos no realizan el debido proceso.

3. ¿La institución posee un plan de capacitación?

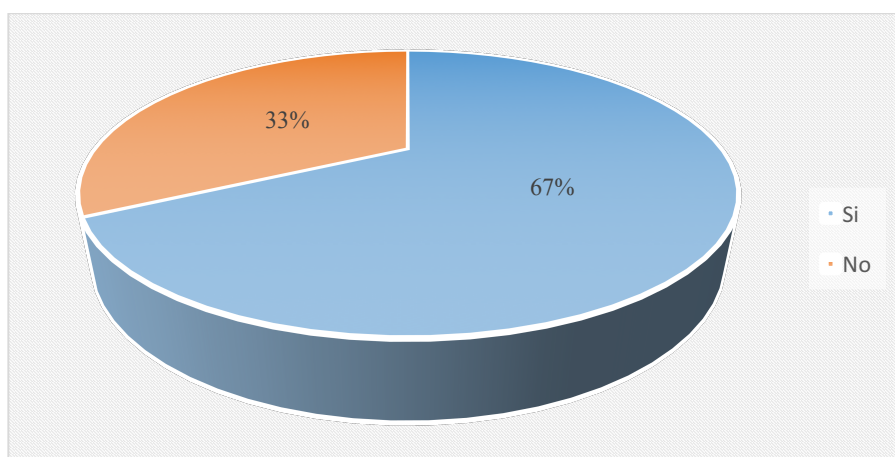
Tabla 3. Plan de capacitación

Alternativas	Frecuencias	%
Si	27	64
No	13	36
Total	40	100

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 6. Plan de Capacitación



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 67% menciona que las instituciones si poseen un plan de capacitación mientras que el 33% menciona que no existe.

Luego del análisis de datos se concluye que el personal encargado de las respectivas instituciones si poseen planes de capacitación lo que es adecuado y se constituye una fortaleza por medio de la cual el personal a seleccionar deberá cumplir requisitos para ser contratado. Un plan basado en las aptitudes y necesidades del personal es un plan muy necesario para que el servicio y desenvolvimiento de los mismos para que sea óptimo en cada área que se desempeñan dentro de las instituciones.

4. ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación?

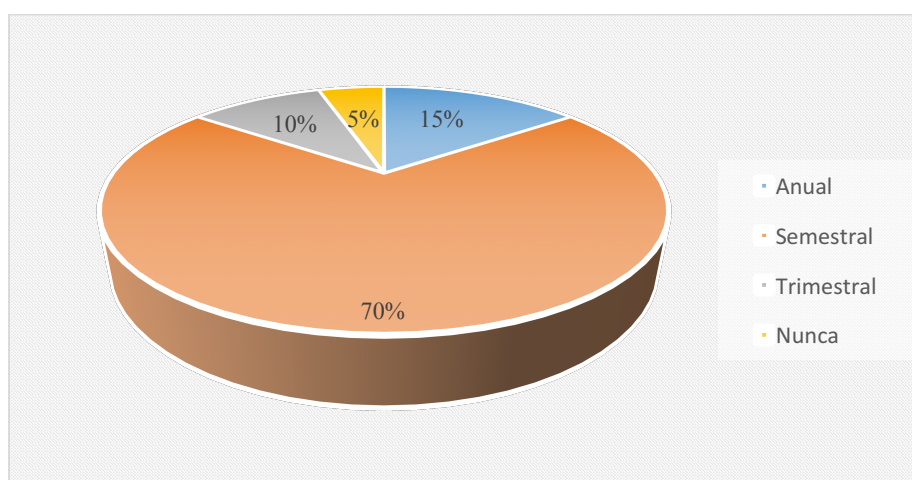
Tabla 4 Frecuencia de cursos de capacitación

Alternativa	Frecuencia	%
Anual	6	15%
Semestral	28	70%
Trimestral	4	10%
Nunca	2	5%
Total	40	100%

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 7. Frecuencia de Cursos de Capacitación



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 70% menciona que asisten a las capacitaciones semestralmente, el 15% asisten de manera anual, el 10% de manera trimestral y el 5% nunca ha asistido.

La mayoría de encuestados asisten a las capacitaciones semestralmente a pesar de que las capacitaciones se realizan de manera trimestral, pero se nota que existe una preocupación por el aprendizaje continuo por parte de los docentes y personal administrativo en cuanto al tema de selección y detalle funciones que deben cumplir.

5. ¿Se llevan a cabo actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?

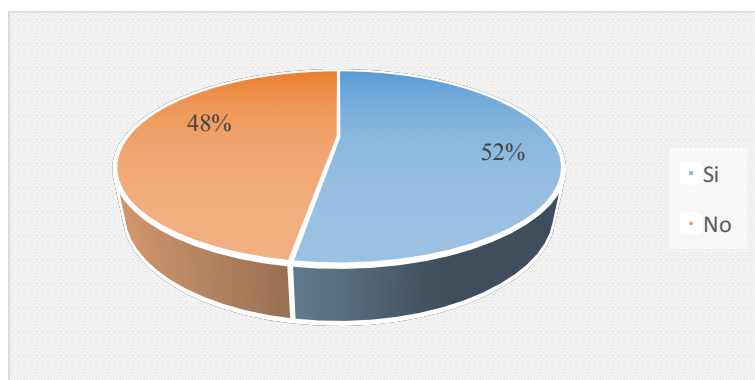
Tabla 5. Actividades de mejoramiento y desarrollo de actitudes

Alternativas	Frecuencias	%
Si	19	53
No	17	47
Total	40	100

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 8 Actividades de Mejoramiento



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 52% menciona si realizan actividades que mejore y desarrollen actitudes positivas del personal mientras que el 48% no realizan.

La mayor cantidad de encuestados realizan actividades extracurriculares para un mejor desempeño y desenvolvimiento profesional en cada una de las áreas asignadas, la mayoría de instituciones capacitan y motivan al personal con el fin de mantener un buen ambiente laboral y entre el equipo de trabajo. De esta manera el trabajo a desempeñar será más eficiente en todos los aspectos buscando una excelencia académica.

6. ¿Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución?

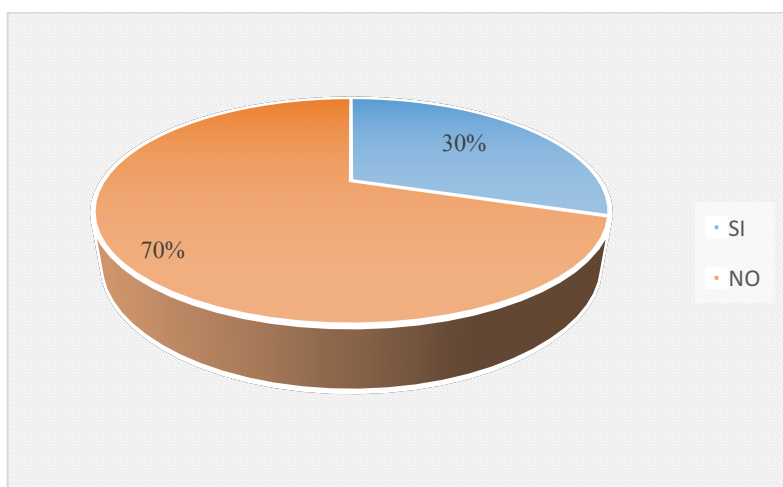
Tabla 6. Plan de Carrera

Alternativa	Frecuencia	%
SI	12	30%
NO	28	70%
Total	40	100%

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 9. Plan de Carrera



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 70% menciona que las instituciones no cuentan con un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional para el personal que laboran, mientras que el 30% si cuentan.

De acuerdo a los resultados se puede notar que la mayoría de instituciones educativas no cuenta con un plan de carrera que ayude al desarrollo profesional de cada uno de los que laboran en las instituciones por medio del cual estarán en continuo aprendizaje y actualización de conocimientos.

7. ¿Qué grado de titulación posee?

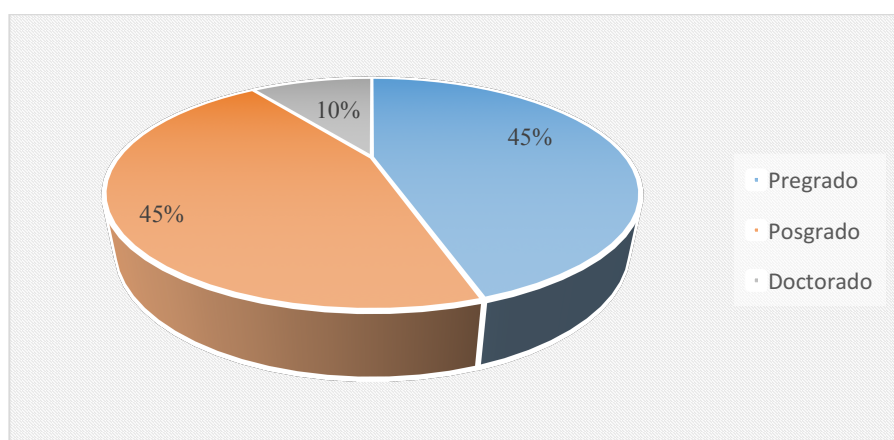
Tabla 7. Grado de Titulación de los Docentes

Alternativa	Frecuencia	%
Pregrado	18	43
Posgrado	18	46
Doctorado	4	11
Total	40	100

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 10 Grado de Titulación de docentes



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 45% tiene un título de pregrado, el 45% tiene un título de posgrado y el 10% tiene un título de doctorado.

Este análisis nos dice que la mayor parte de los docentes no se han desarrollado en lo profesional, solo un 10% tiene un título doctorado es por ello la necesidad de la elaboración de un Modelo de Gestión para las instituciones privadas para optimizar las aptitudes de cada uno de los docentes para que trabajen a la par con sus compañeros. El modelo de Gestión tiene el objetivo de mejorar el desarrollo y desempeño laboral que realicen cada uno de los empleados del área administrativa y docentes.

8. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas de la Institución?

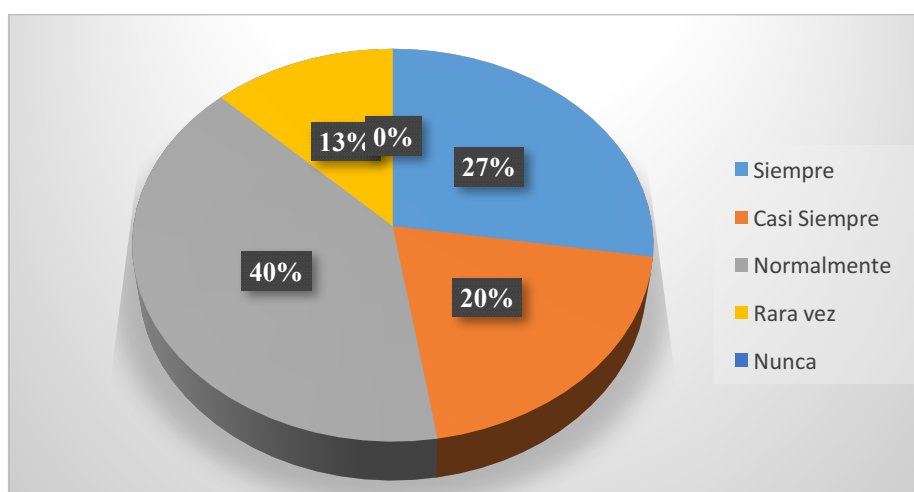
Tabla 8. Participación en las soluciones prácticas a los problemas

Alternativa	frecuencia	%
Siempre	11	27
Casi Siempre	8	20
Normalmente	16	40
Rara vez	5	13
Nunca	0	0
Total	40	100

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 11. Participación en las soluciones Prácticas a los Problemas



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 40% menciona que normalmente sus opiniones son tomadas en cuenta para dar soluciones prácticas a los problemas, el 27% siempre, el 20% casi siempre, mientras que el 13% dice que rara vez.

Una gran parte de los docentes piensa que normalmente se le toma en cuenta eso muestra una gran ventaja ya que cada uno de ellos se sienten motivados a participar y se sienten parte de la organización en este caso de la Unidad Educativa.

9. ¿Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo?

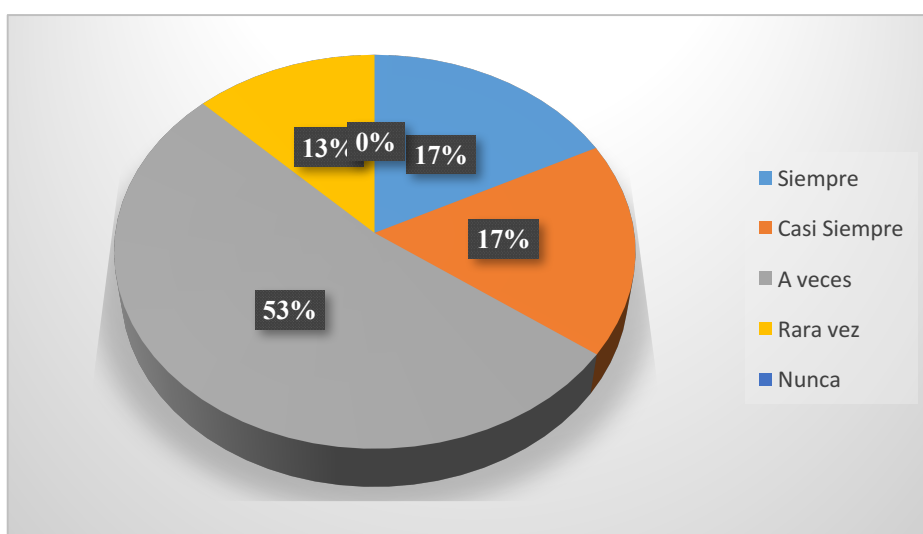
Tabla .9 Innovación en la ejecución del trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
Siempre	7	17
Casi Siempre	7	17
A veces	21	53
Rara vez	5	13
Nunca	0	0
Total	40	100

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 12. Innovación en la Ejecución del Trabajo



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 53% menciona a veces procura innovar procesos para la ejecución de sus trabajos, el 17% manifiesta que siempre y casi siempre, el 13% menciona que rara vez.

La gran mayoría de encuestados manifiestan que a veces procuran innovar procesos para la ejecución de trabajo el cual demuestra que la parte administrativa y docente no toma parte muy activa sino solo cuando exista una exigencia por parte de sus superiores.

10.¿Cómo calificaría la interacción entre los compañeros frente al trabajo en equipo?

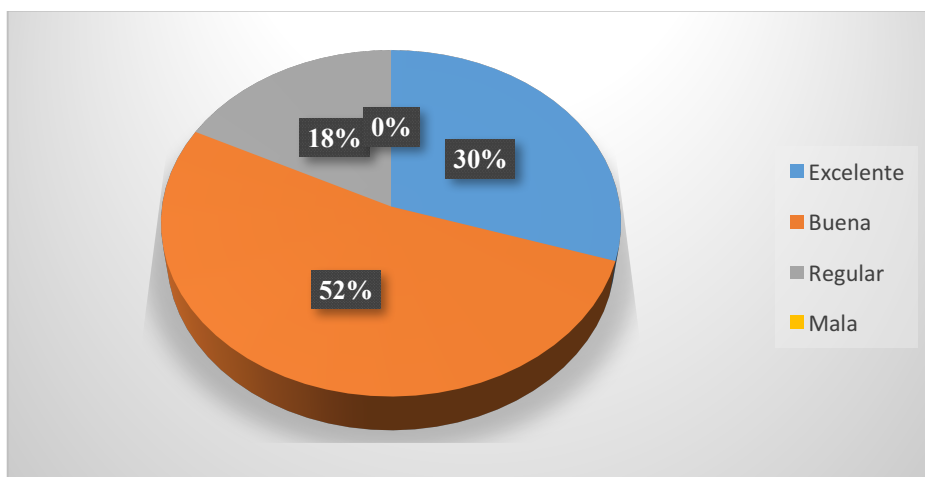
Tabla 10 Interacción entre compañeros de trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	12	30%
Buena	21	52%
Regular	7	18%
Mala	0	0
Total	40	100%

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 13. Interacción entre Compañeros



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 53% menciona a veces procura innovar procesos para la ejecución de sus trabajos, el 17% manifiesta que siempre y casi siempre, el 13% menciona que rara vez.

Luego de la tabulación de valores se nota claramente que la calificación sobre la interacción entre los compañeros frente al trabajo en equipo es buena lo que demuestra que es una fortaleza para la institución, ya que cuenta con más del 50% del apoyo de los administradores, además el porcentaje que sigue es de 30% quienes afirman que la relación entre sus compañeros es excelente.

11. ¿Se encuentran las tareas de los miembros de la institución se escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos?

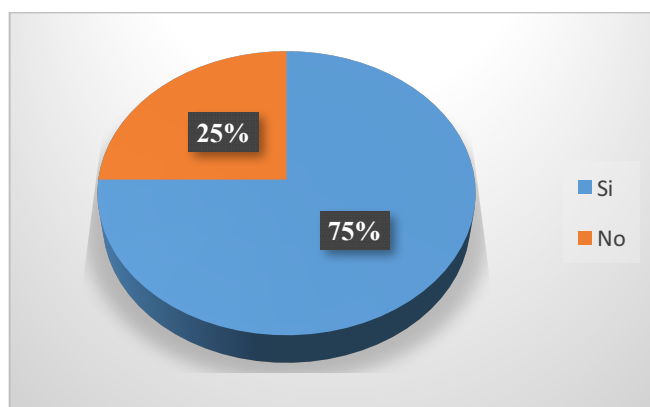
Tabla 11 Tarea de los miembros de la institución

Alternativas	Frecuencias	%
Si	30	75
No	10	25
Total	40	100

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 14 Tarea de los Miembros de la Institución



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, el 75% manifiestan que las tareas de los miembros de la institución si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, mientras que el 25% menciona que no.

La mayor parte del personal administrativo y docente menciona que las instituciones si cuentan con un manual para conocer las funciones de cada uno demostrando que se encuentran bien organizadas y de igual manera revisan si cumplen los objetivos planteados, además un manual de normas y políticas ayuda al personal a tener en claro sus responsabilidades como parte de la institución.

12. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

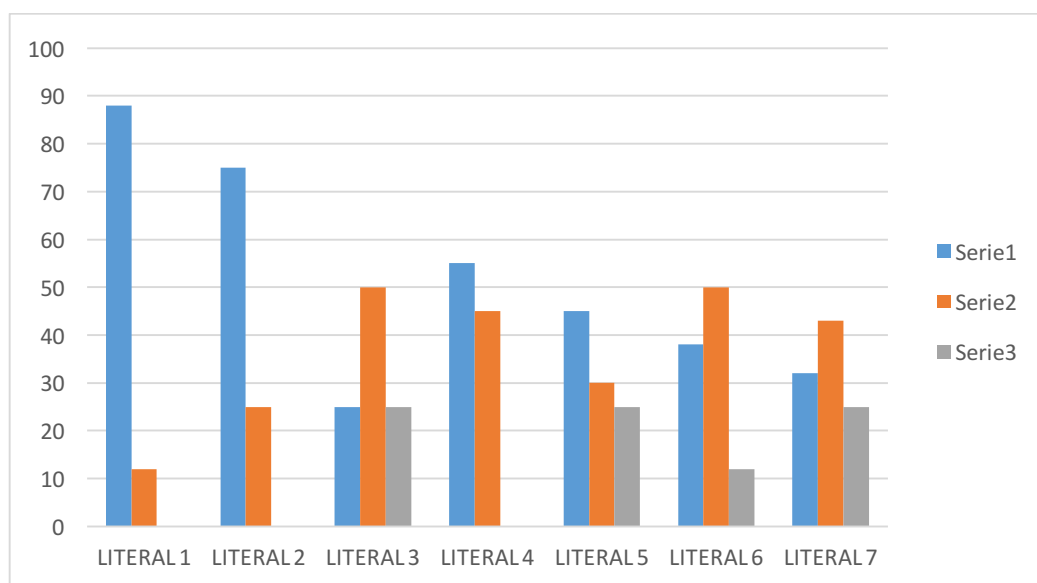
Tabla 12. Administración y liderazgo

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	Total %
Excelencia académica	35	88	5	12		0	40	100
El desarrollo profesional de los docentes.	30	75	10	25		0	40	100
La capacitación continua de los docentes	10	25	20	50	10	25	40	100
Trabajo en equipo.	22	55	18	45		0	40	100
Vivencia de valores institucionales y personales.	18	45	12	30	10	25	40	100
Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	15	38	20	50	5	12	40	100
Delegación de autoridad a los grupos de decisión	13	32	17	43	10	25	40	100

Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Gráfico 15 Administración y Liderazgo



Fuente: Encuestas al área administrativa

Elaborado: Viera Diego, 2017

Análisis e interpretación

De los 40 encuestados y que constituyen el 100%, se ha evaluado de manera individual.

El 88% manifiestan que siempre el área de Excelencia académica como Literal 1 es muy tomado en cuenta dentro de la institución educativa que se promueve permanentemente, mientras que el 12% dice que a veces se promueve.

El 75% manifiesta que la institución educativa siempre promueve el desarrollo profesional de los docentes, el 25% manifiestan que solo a veces.

El 50% mencionan que la institución educativa a veces promueve la capacitación continua de los profesionales que laboran allí, el 25% manifiesta que siempre y el otro porcentaje restante que es de 25% menciona que nunca.

El 55% afirma que la institución educativa siempre promueve el trabajo en equipo y el 45% dice que a veces.

El 45% afirma que la institución educativa siempre promueve la vivencia de valores institucionales y personales, el 30% menciona que a veces y el 25% dice que nunca.

El 50% aclara concuerdan que la institución educativa a veces promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas, el 38% dice que siempre y el 12% dice que nunca.

El 43% afirman que la institución educativa a veces promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 32% dice que siempre y el 25% dice que nunca.

Luego del análisis detallado de cada uno de los literales se puede decir que las instituciones privadas si se esfuerzan por brindar un excelente ambiente laboral a cada uno de sus empleados sean administrativos o docentes, lo que muestra que en su gran mayoría han podido desempeñar un buen liderazgo como directivos, cabe recalcar que hay ciertos valores muy bajos en cuanto a la preocupación en los literales de capacitación del personal profesional y la delegación de actividades mismos que privan de su continuo desarrollo profesional y laboral.

Capítulo 6

Propuesta

Tema: Modelo de Gestión de Recursos Humanos en Instituciones Privadas Educativas Medias.

6.1. Introducción

Modelo de Gestión se considera a un esquema o punto de referencia para la administración de una entidad o institución, estos modelos pueden ser aplicados en una institución privada o pública y varían o se diferencian en base a los requerimientos y necesidades que estas tengan. Un modelo de gestión en el sector privado busca fines económicos. (Pérez, 2008)

La elaboración de un modelo de gestión de recursos humanos es necesaria y urgente ya que de esto dependerá el liderazgo y cumplimiento de objetivos que tenga cada una de las instituciones, con un modelo de gestión las instituciones se sentirán más seguras de su permanencia y como referente en calidad de educación, los recursos humanos son el motor de una empresa, es por ello la necesidad de elaborar un modelo de gestión adecuado a cada una de las instituciones con el fin de desarrollar nuevas oportunidades como institución y profesionalmente para quienes laboran allí, al hablar de desarrollo se habla sobre la actualización del personal constantemente para lograr que cada institución tenga profesionales competentes aptos para afrontar las necesidades actuales o cumplir con estándares de calidad educativa.

Por medio del modelo de gestión se pretende mejorar ciertas limitaciones que se han podido analizar en la encuesta realizada al personal docente y administrativo por lo que se va a desarrollar actividades que ayuden al estudio previo a la selección de docentes para su contratación cumpliendo las norma y políticas de la institución con el fin de tener más claridad y seguridad en los procesos que se realicen, este modelo de gestión será un instrumento que direcciona y ayude al trabajo del personal que labora en la institución.

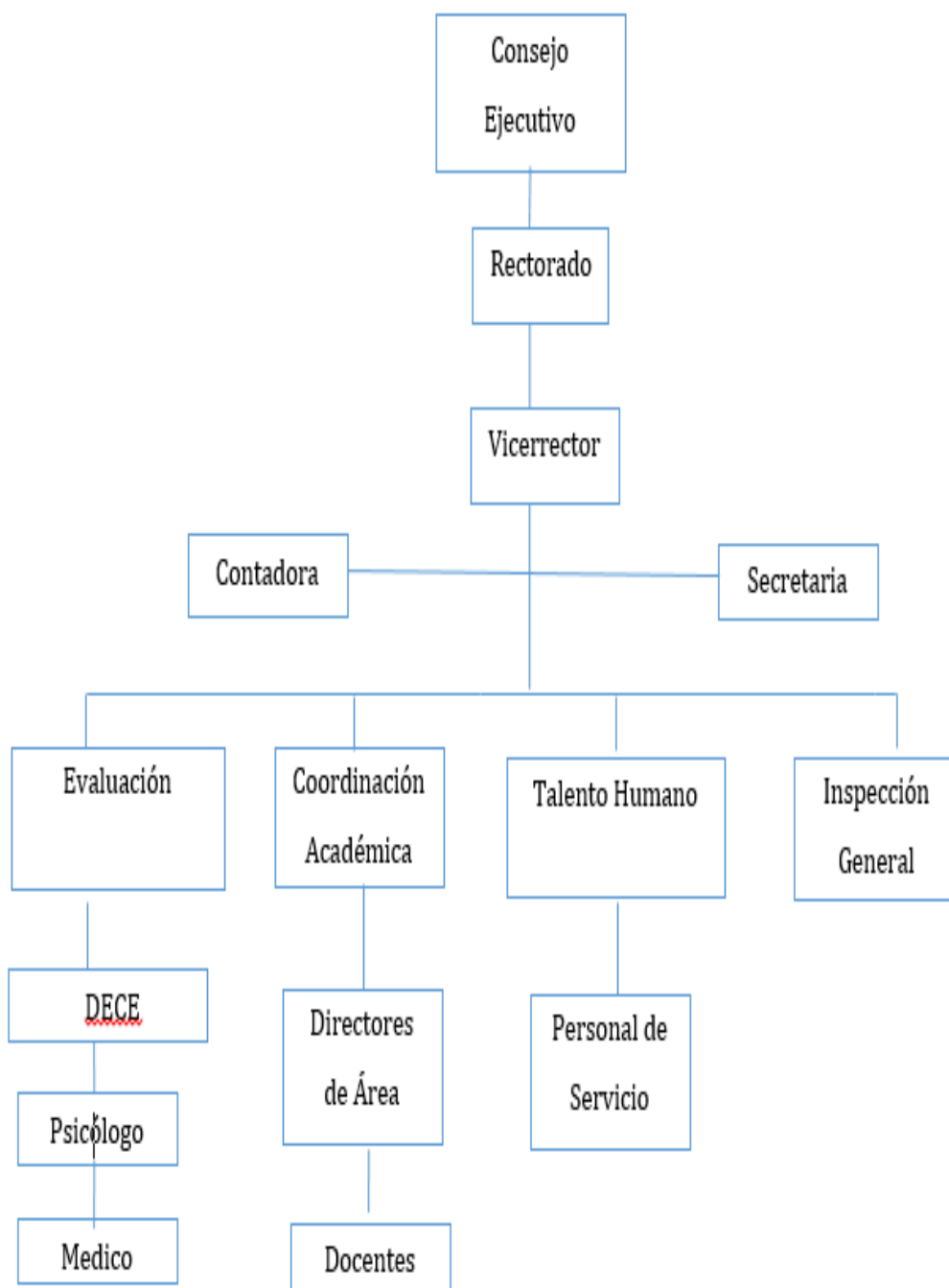
6.2. Objetivos de la guía

Elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para las Instituciones privadas Educativas medias.

- Diagnosticar la situación actual de las Instituciones Educativas en el Departamento de Recursos Humanos.
- Elaborar un manual de funciones para cada uno de los cargos que desempeñan.
- Elaborar una guía de procedimiento para la selección adecuada de personal docente.

6.3. Organigrama sugerido de las Instituciones Privadas de Educación media.

Gráfico 16 Organigrama



Elaborado: Viera Diego, 2017

Manual de Funciones. - En los siguientes manuales se van a detallar las actividades que cada empleado deberá cumplir de igual manera se explican las responsabilidades que debe cumplir.

UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA			
FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO			
CARGO CLASIFICADO: RECTOR	N° CARGOS:	DE 1	CODIGO CORRELATIVO: 001
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO: RIND-001			
<p>1. FUNCION BASICA</p> <p>En primer lugar, se encuentran el diseñar, ejecutar y evaluar cada uno de los proyectos de innovación pedagógica y en la experimentación de la investigación. Aprobar por resolución Directoral y los instrumentos de gestión</p> <p>RELACIONES DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secretaria - Coordinadores. <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer, en coordinación con el consejo Educativo Institucional, antes del comienzo del año lectivo, la calendarización del año escolar que sea adecuada y apropiada acorde a las exigencias geográficas, económicos y sociales por lo que debe ser orientada a cada una de las regiones planteando objetivos en tiempos determinados y así cumplir con las normas dictadas por el Ministerio de Educación. • Coordinar con la directiva de Padres de Familia para la comunicación de derechos y responsabilidades que debe cumplir en el tiempo dirección. • Delegar funciones al vicerrector y otras dignidades de la Unidad Educativa. • Estimular y evaluar el buen desempeño de los docentes del establecimiento, las estrategias y técnicas para la innovación de la institución. • Dentro del ámbito de la competencia educativa debe promover acuerdos y actos con otras instituciones de la comunidad. • Velar por la conservación y el mantenimiento del mobiliario y de igual manera la gestión para la adquisición o la donación de nuevo equipamiento que ayude a la infraestructura escolar. <p>PERFIL:</p> <p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener título profesional docente, o ser profesional de un área de interés dentro del sector educativo, título de posgrado relacionado a educación. • Aprobar las evaluaciones realizadas por el Instituto de Evaluación en todos los casos que corresponda. • Aprobar todas las pruebas de evaluación profesional <p>Experiencia</p> <p>Haber sido docente de aula al menos 5 años.</p> <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de coordinación, análisis, expresión y responsabilidad. • Habilidad para utilizar equipos informáticos, trabajo en equipo y para ejecutar trabajos bajo presión. • Vocación conciliadora. • Liderazgo y comunicación 			

UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA		
FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO		
CARGO CLASIFICADO: VICERRECTOR/SUBIRECTOR	Nº DE CARGOS:1	CODIGO CORRELATIVO: 002
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO: RIND-002		
<p>RELACIONES DEL CARGO:</p> <p>Dependencia: Rector/Director</p> <p>Relaciones Internas: Secretaria Coordinadores.</p> <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpla la jornada laboral de 8 horas cronológicas diarias, su trabajo orienta a los jefes de los laboratorios y docentes a su cargo brindándoles asesoramiento sobre las disposiciones legales. • Participar en la formulación y todo el proceso hasta la evaluación del Plan de Trabajo Anual. • Programa y respeta jornadas de actualización de docentes. • Establece los roles de exámenes con los coordinadores de cada área que se encuentren a su cargo. • Controla la asistencia y la puntualidad del personal administrativo y docente par tener un control permanente del personal docente. <p style="text-align: center;">PERFIL:</p> <p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer o cuarto nivel, preferente en las áreas relativas a la gestión de centros educativos. • Aprobar las evaluaciones realizadas por el Instituto de Evaluación en todos los casos que corresponda. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de coordinación, análisis, expresión y responsabilidad. • Habilidad para utilizar equipos informáticos, trabajo en equipo y para ejecutar trabajos bajo presión. • Vocación conciliadora. • Liderazgo y comunicación 		

UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA			
FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO			
CARGO CLASIFICADO: INSPECTOR GENERAL	Nº DE CARGOS:	1	CODIGO CORRELATIVO: 002
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO: RIND-002			
<p>RELACIONES DEL CARGO:</p> <p>Dependencia: Rector/Vicerrector</p> <p>Relaciones Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Secretaria - Coordinadores - Docentes <p>FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer, en coordinación con el consejo Educativo Institucional, antes del comienzo del año lectivo, la calendarización del año escolar que sea adecuada y apropiada acorde a las exigencias geográficas, económicos y sociales por lo que debe ser orientada a cada una de las regiones planteando objetivos en tiempos determinados y así cumplir con las normas dictadas por el Ministerio de Educación. • Coordinar con la directiva de Padres de Familia para la comunicación de derechos y responsabilidades que debe cumplir en el tiempo dirección. • Delegar funciones al vicerrector y otras dignidades de la Unidad Educativa. • Estimular y evaluar el buen desempeño de los docentes del establecimiento, las estrategias y técnicas para la innovación de la institución. • Dentro del ámbito de la competencia educativa debe promover acuerdos y actos con otras instituciones de la comunidad. • Velar por la conservación y el mantenimiento del mobiliario y de igual manera la gestión para la adquisición o la donación de nuevo equipamiento que ayude a la infraestructura escolar. <p>PERFIL:</p> <p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener diploma superior en áreas relativas a gestión de centros educativos dentro del sistema educativo o tener experiencia en funciones directivas. • Presentar copia de sus últimos cargos en jerarquía • Certificado de no haber sido sancionado por el Ministerio de Educación. • No tener multas o sanciones pendientes de pago. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de coordinación, análisis, expresión y responsabilidad. • Habilidad para utilizar equipos informáticos, trabajo en equipo y para ejecutar trabajos bajo presión. • Vocación conciliadora. • Liderazgo y comunicación 			

UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA		
FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO		
CARGO CLASIFICADO: COORDINADORES DE AREA	N° DE CARGOS:	CODIGO CORRELATIVO: 002
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO: RIND-002		
<p>RELACIONES DEL CARGO:</p> <p>Dependencia: Rector/Vicerrector</p> <p>Relaciones Internas: Docentes</p> <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades pedagógicas u otras a nivel del equipo de docente de la Institución Educativa • Coordinar las actividades programadas durante el año escolar • Coordinara actividades de evaluación del trabajo y actividades de auto y hetero-evaluación • Mantener comunicación fluida con los responsables de proyectos para garantizar su coherencia y cumplimiento. • Coordinar actividades de capacitación y autoformación • Velar por el cumplimiento de las normas acordadas de la Institución educativa e informar al responsable de Proyecto en caso de incumplimiento. • Informará las contrataciones del personal • Informa oportunamente las capacitaciones del personal a la administración institucional para la elaboración de documentación de contratación y condiciones correspondientes. • Velar por la puntualidad y responsabilidad del personal docente y de los practicantes. <p style="text-align: center;">PERFIL:</p> <p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación, con un curso en administración Y supervisión Educativa, Licenciado en Educación Básica o Licenciado en Administración y Supervisión Educativa. • Estudios de especialización a nivel de Post-Grado en Educación, más un curso en Administración y Supervisión Educativa. • Experiencia como mínima de 3 años en el nivel. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas con toda la comunidad educativa • Tener la capacidad de coordinación, análisis, expresión y responsabilidad. • Habilidad para utilizar equipos informáticos, trabajo en equipo y para ejecutar trabajos bajo presión. • Vocación conciliadora. • Liderazgo y comunicación 		

UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA		
FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO		
CARGO CLASIFICADO: DOCENTES	Nº DE CARGOS: 1	CODIGO CORRELATIVO: 002
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO: RIND-002		
<p>RELACIONES DEL CARGO:</p> <p>Dependencia:</p> <p>Rector/Vicerrector</p> <p>Relaciones Interna:</p> <p>Coordinadores</p> <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la elaboración de propuestas, tanto para el trabajo con alumnos como para padres y madres de familia. • Garantizar la atención integral a los alumnos y alumnas • Prepara el material educativo necesario para garantizar las clases con éxito en cada una de las aulas. • Desarrollar actividades pedagógicas, experimentar y validar las propuestas educativas • Mantener comunicación permanente con los responsables de proyectos de coordinadores sobre avances de alumnos, alumnas y padres de familia. • Acompañar a los alumnos/as a brigadas de limpieza que este establecido. • Participar en reuniones de trabajo establecidas en equipo con los inspectores y coordinadores. • Velar por la puntualidad y la seguridad de los alumnos y alumnas al ingreso y la salida de los salones o a sus hogares. • Elaborar informes académicos que serán solicitadas por los coordinadores. • Solicitar anticipadamente el uso de equipos como: TV, DVD, radiograbadoras, proyector entre otros. <p>PERFIL:</p> <p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación, con un curso de administración y supervisión Educativa, Licenciado en Educación Básica o Licenciado en Administración y Supervisión Educativa. • Estudios de especialización a nivel de Post-Grado en Educación, más un curso en Administración y Supervisión Educativa. • Experiencia como mínima de 3 años en el nivel. <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas con toda la comunidad educativa • Ajuste emocional y salud física y mental • El nivel de titulación o la formación básica requerida en cada caso • Conducta moral incuestionable • Observación de normas de higiene y vestir según corresponda a un docente. 		

UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA		
FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO		
CARGO CLASIFICADO: SECRETARIA	Nº DE CARGOS: 1	CODIGO CORRELATIVO: 002
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO: RIND-002		
<p>RELACIONES DEL CARGO:</p> <p>Dependencia:</p> <p>Rector/Vicerrector</p> <p>Relaciones Interna:</p> <p>Coordinadores Docentes</p> <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar los registros académicos de ley • Colaborar en cada una de las organizaciones para la ejecución del proceso de matrícula de los estudiantes • Mantener actualizada la documentación de los estudiantes, del personal administrativo y docente. • Tener todos los trámites al día ante cualquier instancia legal. • Responder por el uso de los muebles y su seguridad • Encargada de la elaboración de la documentación, certificados de los estudiantes por cualquier motivo y disciplinarios. <p style="text-align: center;">PERFIL:</p> <p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Educación. • Licenciado en Administración de Empresas • Licenciado en Secretariado <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistema y archivo 		

UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA		
FICHA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO		
CARGO CLASIFICADO: CONTADORA	Nº DE CARGOS: 1	CODIGO CORRELATIVO: 002
CÓDIGO DEL CARGO CLASIFICADO: RIND-002		
<p>RELACIONES DEL CARGO:</p> <p>Dependencia:</p> <p style="padding-left: 40px;">Rector/Vicerrector</p> <p style="text-align: center;">FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear, ejecutar toda la gestión financiera de la institución. • Tener los estados de cuenta actualizados de todos los estudiantes • Elaborar un presupuesto del colegio de acuerdo a los lineamientos. • Elaborar constancias de costos educativos. • Establecer controles para manejar cartera. <p style="text-align: center;">PERFIL:</p> <p>Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Contabilidad y auditoría CPA. • Ingeniera en Finanzas <p>Experiencia 2 años</p> <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas con toda la comunidad educativa • Ajuste emocional y salud física y mental • Conocimiento de programas informáticos y contables. 		

6.3 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE

Los docentes que prestan sus servicios de maestros en instituciones privadas o particulares ya sea Inicial, básica o bachillerato están regidos por la legislación Laboral y de seguridad social en coordinación con las normas del sector educativo.

Para ello debe tener preparación académica, ética y profesional, regirse a las condiciones de la contratación individual del trabajo tanto en jornadas y turnos de labor. El proceso de contratación tendrá una duración de 15 días laborables.

1. ESTUDIO DE PERSONAL DOCENTE

El objetivo de este estudio es recabar información sobre los docentes que laboran en la Institución analizando su trabajo y así ver la necesidad de una contratación de nuevo docente. Analizar las causas y los requerimientos del docente para poder hacer pública la contratación por diferentes medios de comunicación.

Se contratará nuevos docentes por los siguientes factores:

- Fallecimiento de uno de los docentes
- Renuncia voluntaria o despido de los docentes
- Necesidad por incremento de estudiantes

Cada uno de estos factores será previamente revisado y comprobado mediante certificación, ya que se procederá a dar por anulado el contrato y por ende tendrá derecho a todos los beneficios de ley, sin embargo, si rompe uno de los parámetros establecido por el contrato se sancionará.

2. PUBLICACIÓN EN UN MEDIO DE COMUNICACIÓN DE MAYOR CIRCULACIÓN

GRAN OPORTUNIDAD LABORAL UNIDAD EDUCATIVA "INDOAMÉRICA"

Esta prestigiosa Unidad Educativa requiere de un profesional competente para trabajar como docente, mismo que debe cumplir con, los siguiente:

REQUISITOS:

- Título de Tercer o cuarto Nivel en Lengua extranjera(inglés)
- Edad entre 25 años en adelante
- Experiencia mínima de 2 años
- Capacidad de trabajo en equipo
- Disponibilidad d tiempo completo

Enviar su Hoja de Vida al siguiente correo:
indoamerica@cmi.edu.ec

Llame a los siguientes teléfonos:

032-585323

Dirección: Av. Manuelita Sáenz y Víctor Hugo- Ambato EC180107

Fecha: lunes, 9 de enero del 2017

3. RECEPCIÓN DE CARPETAS

NOMBRES Y APELLIDOS	TITULO	EXPERIENCIA	INS. EDUCATIVA
ARIAS JOSÉ LUIS	LIC. EDUCACIÓN: MENCIÓN INGLÉS	5 AÑOS	UNIDAD EDUCATIVA PIO X
CARRASCO FLORES MARÍA	LIC. EDUCACIÓN: MENCIÓN INGLÉS	7 AÑOS	UNIDAD EDUCATIVA GÉNESIS
FLORES CRETINA ESTEFANÍA	Mg. LIC. EDUCACIÓN MENCIÓN INGLÉS.	4 AÑOS	UNIDAD EDUCATIVA PIO X
BARRAGÁN SILVANA LUCÍ	PERITO EN INGLÉS	5 AÑOS	UNIDAD EDUCATIVA GÉNESIS
MORALES JACOBO VINICIO	Mg. EN LINGÜÍSTICA	3 AÑOS	UNIDAD EDUCATIVA INMACULADA
PÉREZ ANA SUSANA	CERTIFICADO EN PERITAJE EN INGLÉS	6 AÑOS	UNIDAD EDUCATIVA SAN ALFONSO
ROSALES JOSÉ PEDRO	LIC. EN EDUCACIÓN DE LENGUAS	3 AÑOS	UNIDAD EDUCATIVA INMACULADA
SÁNCHEZ PABLO JOSÉ	Mg. EN LENGUAS EXTRANJERAS	4 AÑOS	UNIDAD EDUCATIVA SAN ALFONSO

ANÁLISIS DE LAS CARPETAS RECEPTADAS

Luego de la recepción de las 8 carpetas receptadas se han analizado cada uno de ellas para revisar su perfil profesional y luego realizar una preselección mediante una entrevista.

La entrevista constara de un formulario de 10 preguntas mediante el cual se puede interactuar y conocer un poco más antes de la contratación.

Los siguientes docentes que pasan a la entrevista personal son los siguientes:

NOMBRES Y APELLIDOS	TITULO
ARIAS JOSÉ LUIS	LIC. EDUCACIÓN: MENCIÓN INGLES
CARRASCO FLORES MARÍA	LIC. EDUCACIÓN: MENCIÓN INGLES
FLORES CRISTINA ESTEFANÍA	Mg. LIC. EDUCACIÓN MENCIÓN INGLES.

CRONOGRAMA DE ENTREVISTA:

Día: lunes, 16 de enero, 2017

Dirección: Av. Manuelita Sáenz y Víctor Hugo- Ambato EC180107

Responsable: Ing. Eugenia Núñez -RRHH

NOMBRE	HORARIO
ARIAS JOSÉ LUIS	9h00 am
CARRASCO FLORES MARÍA	10h00 am
FLORES CRISTINA ESTEFANÍA	11h00 am

PREGUNTAS DE ENTREVISTA:

1. ¿Por qué decidiste ser profesora?
2. ¿Cuál es tu filosofía con respecto a la enseñanza?
3. ¿Estas familiarizada con el uso de tecnología en las clases?
4. ¿Cómo organizaría la estructura de la clase si le contratamos?
5. ¿Qué papel jugaría la disciplina de la clase?
6. Cuente alguna experiencia de un estudiante que le hizo perder la paciencia. ¿Cómo reacciono?

INFORME DE SELECCIÓN DE PERSONAL PREVIO A LA CONTRATACIÓN

Luego de haber analizado a cada uno de los candidatos se culminó con la entrevista para lo cual tenemos el siguiente resultado mismo que nos ayudara a contratar al nuevo docente.

- El Lcdo. Arias José llegó tarde a la entrevista y no puedo responder algunas de las preguntas.
- La Lcda. Carrasco María llegó puntal a la entrevista, contesto a todas las preguntas sin dudar. Es por ello que cumple con los requerimientos que la institución solicita.
- La Mg. Flores Estefanía no llegó a la entrevista ni se ha comunicado para justificar su falta.

CONTRATO DE PERSONAL DOCENTE EN LA UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA

Luego de haber cumplido cada parte del proceso de selección de personal docente se procede a realizar un contrato de trabajo bajo los siguientes parámetros.

CONTRATO DE TRABAJO DE PROFESIONAL DE LA EDUCACIÓN DEL SECTOR PRIVADO UNIDAD EDUCATIVA INDOAMÉRICA

En la ciudad de Ambato a los 23 días del mes de enero de 2017 entre la Unidad Educativa Indoamérica representado legalmente por la Ing. Griselda Núñez de nacionalidad ecuatoriana y el profesional de la Educación Lcda. María Carrasco de nacionalidad ecuatoriana C.I N° 180457478-5 que ingresa el día 23 de enero de 2017 se conviene lo siguiente:

PRIMERO: El profesional de la Educación, se desempeñará en el Establecimiento antes indicado y la descripción de sus funciones docentes que se le encomiendan son las que se indican:

- 1.- Responsabilidad en la presentación de planes de clase.
- 2.- Preparación y evaluación de pruebas con los respectivos coordinadores

SEGUNDO: La Jornada Semanal de Trabajo será la siguiente:
De lunes a viernes

(Debe en este punto hacerse una diferencia de:

- Funciones de Aula, encargarse de que los bienes muebles del aula estén en buenas condiciones como se los ha entregado, manifestar cualquier inconveniente.

TERCERO: El lugar en que se prestarán los servicios será en la Unidad Educativa Indoamérica ubicada en la Avenida Manuelita Sáenz y Víctor Hugo

El horario será el siguiente: lunes a viernes de 7h00 a 15h00pm

(Si el profesional de la Educación se desempeña para un mismo Empleador, en otro Establecimiento de igual sostenedor, deberá establecerse el gasto de movilización, existiendo relación laboral única con él).

CUARTO: La remuneración será de: \$ 500 pagados en dinero efectivo (o cheque, a petición del Docente, por escrito) el último día hábil del mes

QUINTO: Además, acorde a lo establecido en el artículo 10°, N°7, del Código del Trabajo, entre el Empleador y el Profesional de la Educación, se acuerdan los siguientes PACTOS:

Justificar y comunicar las inasistencias mínimo un día antes o en emergencia llamada telefónica Acudir a todas las reuniones programadas por la institución.

SEXTO: La duración del presente Contrato es la que se indica: (*)
UN AÑO

SÉPTIMO: El Empleador suministrará los beneficios adicionales que se indican: (**)

- 1.- Décimo Tercer sueldo
- 2.- Décimo Cuarto Sueldo
- 3.- Vacaciones

OCTAVO: Se deja expresa constancia que el trabajador ingresó a prestar servicios el 23 de enero de 2017.

NOVENO: Para constancia, previa lectura, y en señal de conformidad firman las partes, quedando con un ejemplar el docente

.....
EMPLEADOR
Ing. Griselda Núñez

.....
PROF. DE LA EDUCACIÓN
Lcda. María Carrasco

Si es de PLAZO FIJO, debe dejarse constancia que se trata de UN AÑO LABORAL DOCENTE, vale decir, no puede pactarse por períodos inferiores o superiores a éste, excepcionalmente podrá estipularse en el CONTRATO DE PLAZO FIJO una duración INFERIOR al AÑO LABORAL DOCENTE, en los siguientes casos:

- a.- Si termina el contrato de un Profesional de la Educación en el transcurso del Año Laboral Docente, caso en el cual el Empleador tiene derecho a contratar a otro trabajador, pero, sólo por el tiempo que resta hasta el término del respectivo Año Laboral Docente;
- b.- En el caso de Profesionales de la Educación contratados para actividades extraordinarias o especiales que tengan una duración inferior al Año Escolar.

Sobre este punto y para una adecuada comprensión de esta norma de excepción debe tenerse presente el concepto de Año Escolar que si bien no ha sido definido por el legislador comprende, según lo informado por el Ministerio de Educación, el tiempo que media entre la iniciación de actividades del Establecimiento Educativo -generalmente- el lunes de la última semana del mes anterior a aquel en que se inician las clases y el cierre del Establecimiento, normalmente, diciembre.

Los profesionales de la Educación, así contratados no podrán ejecutar actividades de naturaleza regular en virtud del contrato extendido en esas condiciones.

Este contrato de Trabajo a PLAZO FIJO, se transforma en INDEFINIDO:

- a.- Cuando el Profesional de la Educación continua prestando servicios con conocimiento del Empleador después de expirado el plazo fijado para su terminación.
- b.- Cuando el Contrato de Plazo fijo, ha sido renovado por SEGUNDA vez.

Cabe señalar, por último, que, la transformación del Contrato en INDEFINIDO, sólo opera respecto de los contratos de plazo fijo que se celebran por un AÑO LABORAL DOCENTE, por disponerlo así expresamente el artículo 54, inciso 2º primera parte del Estatuto Docente. Asimismo, es importante señalar que la transformación del contrato de plazo fijo en INDEFINIDO igualmente opera en el caso de aquellos celebrados por un período inferior a un AÑO LABORAL DOCENTE, ello en virtud de la aplicación supletoria del Código del Trabajo.

Capítulo 7

Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

En las Instituciones Privadas Educativas medias de la ciudad de Ambato UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR INDOAMÉRICA, UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR INMACULADA, UNIDAD EDUCATIVA “SAN PIO X” Y LA UNIDAD EDUCATIVA SAN ALFONSO; se verifico un ineficaz manejo del talento humano, se lo ha manejado de una manera empírica, lo que lleva a concluir, que existe falta de técnicas referentes a la administración del personal, provocado una defectuosa gestión y un inoportuno desempeño laboral.

El modelo planteado para las Instituciones Privadas Educativas, en el presente trabajo de investigación, se convirtió en la herramienta importante que permite la toma de decisiones apropiadas en la administración del talento humano, es decir, facilita el manejo técnico del personal, debido a que contiene los elementos básicos requeridos para gestionar satisfactoriamente al personal como son los perfiles de competencias para cada uno de los puestos, un organigrama para conocer los niveles jerárquicos que tiene la institución selección y contratación de Personal de las Instituciones Privadas Educación media, Análisis, Convocatoria, Selección, entrevista y Contratación.

Con el modelo planteado, las Instituciones certificaran el cumplimiento de la aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano por competencias, acorde a las políticas, normas y reglamentos gubernamentales.

7.2. Recomendaciones

El diseño de perfiles de puestos por competencias para las Instituciones Privadas de Educación media, se constituye en una herramienta importante o modelo para estimular hacia la puesta en práctica de los subsistemas de administración de talento humano en la Instituciones.

El departamento de talento humano de las Instituciones Privadas, debe poner en práctica la gestión del talento humano basado en competencias, partiendo desde ya, con el presente perfil de puestos elaborado. Es necesario que la gestión estratégica del talento humano de las Instituciones se aplique a la planificación estratégica, con la puesta en práctica de los subsistemas de gestión de talento humano, basado en competencias.

Se considera útil que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.

En cuanto al tema de capacitación y desarrollo se refiere, se aconseja realizarla tomando en cuenta el tipo de capacitación en el puesto de trabajo, lo cual permitirá potencializar conocimientos específicos que el servidor requiere, además que permite transmitir ciertos comportamientos que conducen a un mejor desempeño laboral.

Referencias

- Alvarado Nando Maritza, B. A. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Bloomington: PALIBRIO.
- Alvarez, M. (2006). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de Gestión Integral*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Boland, L., Carro, f., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Argentina: Universidad Nacional Del Sur.
- Echeverría, S. G. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. España: Díaz De Santos.
- Educación, M. d. (2012). *educación.gob.ec*. Obtenido de educación.gob.ec: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/Indicadores_Educativos_10-2013_DNAIE.pdf
- (s.f.). *Elementos para Programar ejecutar y evaluar actividades de Capacitación*.
- Gestión y Motivación del Personal*. (1996). Madrid: Díaz de Santos .
- Izquierdo, G. (2001). *Documentación Social*. España: Graficas Arias Montano S.A.
- Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. España: Díaz de Santos .
- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas *Revista de Investigación. Redalyc, revista de investigación*, 40.
- Manuel, B. R. (2012). *monografias*. Obtenido de monografias: <http://www.monografias.com/trabajos93/planeacion-de-recursos-humanos/planeacion-de-recursos-humanos2.shtml>
- Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad en la Administración Pública*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ortegon. (3 de Abril de 2015). *descripcion-y-analisis-de-cargos*. Obtenido de descripcion-y-analisis-de-cargos: <https://prezi.com/rkfsrq7tg4dv/disenio-descripcion-y-analisis-de-cargos/>
- Osario, O. (8 de Agosto de 2014). *www.blogspot.com*. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de <http://karenosorio12.blogspot.com/2014/08/talento-humano.html>
- Pardo Díaz, E. C. (5 de Noviembre de 2014). *sciencedirect.com*. Obtenido de sciencedirect.com: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Pérez, J. (2008). *Definición.De*. Obtenido de <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Porter, H. B. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Education .

RODRIGUEZ, R. F. (2015). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, DESDE LA CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CORPORACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO – CIDE*. Bogota: UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA.

Sandoval, Y. (2008). *Institución Educativa y empresa*. Colombia: EUNSA.

Universidad de sonora. (2010). Rotación de personal.

Washington, Á. (s.f.). *utc.edu*. Obtenido de *utc.edu*:
<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>

Zorrilla, S. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGaw-HILL.

ZULUAGA, C. A. (2014). *GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y CALIDAD DE LA EDUCACION*. Manizales: UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES.