

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ESTEFANÍA CISNEROS ENDARA
DIRECTOR: PAÚL IDROBO DÁVALOS, MBA

QUITO, ABRIL 2016

DIRECTOR:

Ing., Paúl Idrobo, MBA

INFORMANTES:

Ing. Eugenia Medina

Ing. Lilia Terán

DEDICATORIA

A mi Dios, mi amado y mi todo.

A mis padres, Carlos y Margarita por su gran esfuerzo y apoyo absoluto.

A mis hermanas por su gran amor y confidencialidad.

A mis pequeños sobrinos; Emilio, Saúl y el que viene en camino, por ser los grandes amores de mi vida.

Y a Antonio, mi gran soporte, mi guía y apoyo incondicional.

Estefanía

AGRADECIMIENTOS

A mi amado Dios, por tantas bendiciones brindadas.

A mis padres por permitirme estudiar en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

A la Unidad Educativa Particular Antares y a sus dueños, el Sr. Patricio Zevallos y la Sra. María Esther Donoso, por permitirme realizar el trabajo de disertación de grado en la institución.

A mi Director, Paúl Idrobo, por permitirme ser su dirigida, por confiar en mí, enseñarme y guiarme en todo momento para la realización de este trabajo.

Y finalmente, a todos aquellos que han sido parte de esta experiencia universitaria, y que hicieron que este trabajo sea posible, mil gracias.

Estefanía

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

1.1 ANÁLISIS EXTERNO, 4

1.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales, 4

1.1.1.1 La Constitución, 5

1.1.1.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural, 6

1.1.1.3 Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 11

1.1.2 Factores Económicos, 15

1.1.2.1 La educación como parte del sector productivo de servicios, 16

1.1.2.2 La educación como aporte al Producto Interno Bruto (PIB), 23

1.1.2.3 Impacto Político-Económico al Sector Educativo Privado., 25

1.1.3 Factores Sociales, 28

1.1.3.1 Analfabetismo en el Ecuador, 30

1.1.3.2 Tasa neta de asistencia básica y de bachillerato, 32

1.1.3.3 Abandono escolar sistema privado en el Cantón Quito, 37

1.1.3.4 Alumnos por aula, por plantel y por profesor en la Parroquia de Alangasí, 39

1.1.3.5 El docente, 43

1.1.4 Factores Tecnológicos, 49

1.1.4.1 Analfabetismo Digital, 50

1.1.4.2 Uso de Computadora e Internet, 52

1.2 ANÁLISIS INTERNO, 56

1.2.1 Reseña Histórica, 56

1.2.2 Misión, 57

1.2.3 Visión, 59

1.2.4 Valores, 60

1.2.5 Servicios, 63

1.2.6 Infraestructura, 64

1.3 FODA, 65

2 MARCO TEÓRICO, 69

2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 70

2.1.1 Gestión por Competencias, 70

2.1.1.1 Competencias Laborales vs Competencias Conductuales, 73

2.1.1.2 Clasificación de las Competencias, 74

2.1.1.3 Tipos de Competencias, 77

2.1.1.4 Pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias,81

2.1.1.5 Análisis y Descripción de Puestos “Job Description”, 83

2.1.1.6 Reclutamiento, 86

2.1.1.7 Selección, 89

2.1.1.8 Capacitación y Entrenamiento, 91

2.1.1.9 Evaluación del Desempeño, 93

2.1.1.10 Desarrollo de las personas, 96

2.1.2 Gestión por Procesos, 97

2.1.2.1 Administración por Procesos, 98

2.1.2.2 El Proceso, 101

2.1.2.3 Tipos de Procesos, 105

2.1.2.4 Diagrama de Flujo, 106

2.1.2.5 Etapas de la Gestión de un Proceso,108

3 DIAGNÓSTICO ACTUAL, 111

3.1 INVENTARIO DE PROCESOS, 112

3.2 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS, 113

3.2.1 Contratación, 114

3.2.1.1 Descripción actual del proceso de Contratación, 114

3.2.1.2 Resultados actuales del proceso de Contratación, 115

3.2.1.3 Principales problemas del proceso de Contratación, 116

3.2.2 Capacitación, 117

3.2.2.1 Descripción actual del proceso de Capacitación, 117

3.2.2.2 Resultados actuales del proceso de Capacitación, 117

3.2.2.3 Principales problemas del proceso de Capacitación, 118

3.2.3 Remuneración, 119

3.2.3.1 Descripción actual del proceso de Remuneración, 119

3.2.3.2 Resultados actuales del proceso de Remuneración, 120

3.2.3.3 Principales problemas del proceso de Remuneración, 121

3.2.4 Inducción, 121

3.2.4.1 Descripción actual del proceso de Inducción, 121

3.2.4.2 Resultados actuales del proceso de Inducción, 122

3.2.4.3 Principales problemas del proceso de Inducción, 123

3.2.5 Desvinculación, 123

3.2.5.1 Descripción actual del proceso de Desvinculación, 123

3.2.5.2 Resultados actuales del proceso de Desvinculación, 125

3.2.5.3 Principales problemas del proceso de Desvinculación, 125

3.2.6 Evaluación, 126

3.2.6.1 Descripción actual del proceso de Evaluación, 126

3.2.6.2 Resultados actuales del proceso de Evaluación, 126

3.2.6.3 Principales problemas del proceso de Evaluación, 126

4 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO, 128

4.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS, 129

4.2	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS, 129
4.2.1	Contratación, 130
4.2.1.1	Descripción del Proceso Mejorado de Contratación, 130
4.2.2	Capacitación, 134
4.2.2.1	Descripción del Proceso Mejorado de Capacitación, 134
4.2.3	Remuneración, 135
4.2.3.1	Descripción del Proceso Mejorado de Remuneración, 135
4.2.4	Inducción, 137
4.2.4.1	Descripción del Proceso Mejorado de Inducción, 137
4.2.5	Evaluación, 139
4.2.5.1	Descripción del Proceso Mejorado de Evaluación, 139
4.2.6	Desvinculación, 141
4.2.6.1	Descripción del Proceso Mejorado de Desvinculación, 141
5	DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS CRÍTICOS, 143
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 144
5.2	SELECCIÓN DE LOS CARGOS CRÍTICOS, 146
5.3	PERFILES DE LOS CARGOS CRÍTICOS, 150
6	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 172
6.1	OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN, 173
6.2	RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN, 175
6.3	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES, 176
6.3.1	Actividades del Personal, 176
6.3.2	Actividades del Infraestructura, 177
6.3.3	Actividades de Procesos, 178
6.3.4	Actividades de Documentación, 179
6.3.5	Actividades Normativas, 179
6.4	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES, 180
6.4.1	Plan de Implantación, 181
6.4.2	Cronograma de Implementación, 184
6.5	BENEFICIOS, 186
6.5.1	Beneficios Cuantificables, 186
6.5.1.1	Costo-Beneficio, 197
6.5.2	Beneficios No Cuantificables, 198
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 200
7.1	CONCLUSIONES, 200
7.2	RECOMENDACIONES, 204
	BIBLIOGRAFÍA, 208

ANEXOS, 211

- Anexo 1: Análisis Causa-Efecto del proceso de Contratación, 212
- Anexo 2: Análisis Causa-Efecto del proceso de Capacitación, 213
- Anexo 3: Análisis Causa-Efecto del proceso de Remuneración, 214
- Anexo 4: Análisis Causa-Efecto del proceso de Inducción, 215
- Anexo 5: Análisis Causa-Efecto del proceso de Desvinculación, 216
- Anexo 6: Análisis Causa-Efecto del proceso de Evaluación, 217
- Anexo 7: Flujogramas de los Procesos Antiguos, 218
- Anexo 8: Manuales de Procedimientos, 228
- Anexo 9: Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas, 266

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Derecho y Obligaciones de la Instituciones Educativas Particulares, 8
- Tabla 2. Funciones y Atribuciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 10
- Tabla 3. Direcciones Distritales en la Zona 9, 12
- Tabla 4. Número de empresas por sector, 17
- Tabla 5. Producción por actividad principal, 20
- Tabla 6. Representatividad de la Enseñanza en los Sueldos y Salarios, 22
- Tabla 7. PIB por clase de actividad económica. Estructura porcentual, (a precios de 2007), 24
- Tabla 8. Rangos para el cobro de pensiones y matrículas, 26
- Tabla 9. Nivel de Analfabetismo por Etnias, 32
- Tabla 10. Abandono Escolar Sistema Privado en el Cantón Quito, 37
- Tabla 11. Principales razones de no asistencia a instituciones educativas en el área urbana y porcentaje, 38
- Tabla 12. Promedio de alumnos por aula, por plantel y por profesor en las distintas instituciones educativas de la Parroquia de Alangasí, 40
- Tabla 13. Análisis FODA, 67
- Tabla 14. Clasificación de las Competencias, 74
- Tabla 15. Competencias Universales, 80
- Tabla 16. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno, 88
- Tabla 17. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo, 89
- Tabla 18. Momentos del Análisis del Desempeño, 94
- Tabla 19. Organización Centrada en el Proceso, 100
- Tabla 20. Valores para Criterio #1, 147
- Tabla 21. Valores para Criterio #2, 147
- Tabla 22. Valores para Criterio #3, 148
- Tabla 23. Cargo Críticos de la Unidad Educativa Antares, 149
- Tabla 24. Significado para evaluar los criterios de, 153
- Tabla 25. Explicación Causa-Efecto del Plan de Implementación, 174
- Tabla 26. Riesgos y Estrategias de la Implementación, 175
- Tabla 27. Costo de la implementación, 181
- Tabla 28. Índice de Rotación Promedio Colegio Antares, 187
- Tabla 29. Costo Promedio de Liquidación, 188
- Tabla 30. Beneficio de reducir el porcentaje de rotación a menos del 10%, 189
- Tabla 31. Porcentaje de Rotación Promedio en la Educación Primaria, 191
- Tabla 32. Valor que deja de percibir el colegio en un año por falta de retención de los alumnos (educación primaria), 193
- Tabla 33. Porcentaje de Rotación Promedio en la Educación Secundaria, 194
- Tabla 34. Valor que deja de percibir el colegio en un año por falta de retención de los alumnos (educación secundaria), 195

Tabla 35. Calculo del Beneficio 2, 196

Tabla 36. Beneficio Total de la Implementación, 197

Tabla 37. Costo-Beneficio, 197

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Número de Zonas, Distritos y Circuitos en Ecuador, 11
- Figura 2. Diseño de un Distrito, 14
- Figura 3. Diseño de un Circuito, 14
- Figura 4. Porcentaje de empresas por sector productivos, 17
- Figura 5. Porcentaje de Sueldos y Salarios por sector productivos, 18
- Figura 6. Porcentaje que aporta la educación a la producción de servicios ,20
- Figura 7. Nivel de Analfabetismo en Ecuador, 31
- Figura 8. Tasa de Asistencia Básica, 34
- Figura 9. Tasa de asistencia bachillerato, 35
- Figura 10. Promedio de alumnos por aula, por plantel y por profesor en las distintas instituciones educativas de la Parroquia de Alangasí, 41
- Figura 11. Promedio de alumnos por aula, por plantel y por profesor en las distintas instituciones educativas de la Parroquia de Alangasí, 45
- Figura 12. Trato recibido por los alumnos en las instituciones según su etnia, 47
- Figura 13. Analfabetismo Digital a nivel nacional, 51
- Figura 14. Analfabetismo Digital Territorio Urbano, 51
- Figura 15. Analfabetismo Digital Territorio Rural, 51
- Figura 16. Porcentaje de personas que utilizan computadora en el área urbana y rural, 53
- Figura 17. Porcentaje de personas que utilizan internet en el área urbana y rural, 54
- Figura 18. Modelo del Iceberg, 79
- Figura 19. Clases de competencias según la dificultad de detección, 80
- Figura 20. Puestos Paralelos y Puestos Subordinados, 85
- Figura 21. Proceso de Selección de Personal, 90
- Figura 22. Transformación del Conocimiento, 97
- Figura 23. Esquema de los Elementos de un Proceso, 102
- Figura 24. Interrelación de los Procesos, 105
- Figura 25. Simbología ANSI, 108
- Figura 26. Etapas de la Gestión de un Proceso, 110
- Figura 27. Organigrama Colegio Antares, 145
- Figura 28. Cronograma de Actividades, 185

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para la Unidad Educativa Particular Antares, con el fin de que la institución pueda trabajar en base a procesos y competencias que le ayuden a mejorar la eficiencia de su personal y de esa manera, cumplir con las exigencias gubernamentales y las de su sector. Para llevar a cabo el diseño del mismo, el trabajo se ha valido de seis capítulos, explicados a continuación.

En la primera parte del estudio, se ha realizado un análisis situacional, tanto externo como interno. En el ámbito externo se han desarrollado cuatro factores de estudio, basados en el análisis PEST, factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Todo ello, enfocado en el sector de la enseñanza, principalmente se han tomado en cuenta datos de la educación primaria y secundaria. En cuanto al análisis situacional interno, se ha realizado la reseña histórica de la institución; se han mencionado su misión, visión y valores corporativos; además, se han señalado los servicios que ofrece y su infraestructura. Al final del capítulo, se presenta un cuadro FODA, el mismo que resulta del análisis externo (Oportunidades y Amenazas), e interno (Fortalezas y Debilidades).

El capítulo subsiguiente, se enfoca en el marco teórico. Aquí se mencionan algunos autores cuya teoría está basada en el comportamiento organizacional. Se han escogido autores de pensamientos distintos, con el fin de obtener una visión global de lo que es el Talento Humano. Es importante

destacar que, en este apartado, se explica lo que se entiende por Gestión por Procesos y Gestión por Competencias. Además, al final, se plantea un significado propio de la autora del presente trabajo.

En el capítulo tercero, se ha realizado el levantamiento de los procesos del Talento Humano que actualmente existen en el colegio Antares. Por lo que, primero, se describen la forma en cómo están siendo gestionados, luego se hace un análisis para determinar sus principales problemas, y al final se ha realizado un análisis de las causas de los mismos. Por último, se ha diagramado el flujograma de cada uno de los procesos. Esto se lo ha hecho con cada uno de los seis procesos planteados para la investigación que son: Contratación, Capacitación, Remuneración, Inducción, Desvinculación y Evaluación.

En el cuarto capítulo, se han diseñado los nuevos procesos del Talento Humano, es decir, en base a la teoría estudiada, se le ha planteado al colegio la mejor opción para perfeccionar los procesos que actualmente maneja con empirismo; además, se le propone que incluyan otros procesos que son básicos en el Sistema. Para eso, se han descrito las mejoras realizadas en cada proceso y posteriormente, en el anexo, se han realizado los manuales de procedimientos, en los cuales, se muestran los indicadores de gestión y el diagrama de flujo mejorado de cada proceso.

En el capítulo quinto, se ha realizado la selección de seis cargos críticos, para luego, diseñar sus perfiles en base a la teoría. Los cargos críticos fueron seleccionados en base a tres criterios, luego fueron calificados y finalmente, escogidos. Complementario a este capítulo se realizó el diccionario de competencias generales y específicas.

El último capítulo está compuesto por el plan de implementación, el mismo que indica los objetivos de la implementación, las actividades que se van a realizar, el cronograma de dichas actividades. Además, en este apartado, lo que más se destaca, es el cálculo de los valores monetarios del costo y el beneficio, para poder determinar el indicador Costo/Beneficio y conocer si la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano es viable o no.

Finalmente, es momento de las conclusiones y recomendaciones, en donde la principal conclusión es que el índice Costo/Beneficio es mayor a 1, lo que indica que el plan es viable; y, por lo tanto, la recomendación principal es que la Unidad Educativa Antares, asuma un Sistema de Gestión del Talento Humano en base a esta propuesta de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los estándares de calidad educativa que busca el Gobierno Nacional, se encuentran los estándares de Gestión Escolar, en el cual, el Talento Humano, es uno de los procesos básicos de gestión que se busca estandarizar para obtener una institución educativa de calidad. Las exigencias para el sector de la educación son cada vez más enérgicas y el Talento Humano juega un papel muy importante en ella, ya que la misma es conformada, en mayor parte, por los docentes y el personal administrativo.

Los procesos que el Gobierno Nacional plantea para la Gestión del Talento Humano en las Unidades Educativas son, desarrollar e implementar planes de inducción para los equipos administrativo, directivo y docente; implementar mecanismos de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente; elaborar un plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución; gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipos administrativo, directivo y docente; definir y ejecutar un sistema de incentivos no económicos para el personal administrativo, directivo y docente.

Para cumplir con las exigencias gubernamentales, la Unidad Educativa Particular Antares, institución con más de 12 años de experiencia y alrededor de 50 colaboradores y 300 alumnos, debe implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano, ya que, actualmente, no cuenta con procesos formales y la manera en que se ejecutan son de forma empírica.

Además, es de suma urgencia contar con buenos procesos de gestión para que de esta manera la institución, no solo cumpla con un requisito más, sino que sea competitiva en su sector. Igualmente, el colegio no cuenta con datos ni registros sobre este tema, lo cual justifica, aún más, el realizar este estudio.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es “Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para la Unidad Educativa Particular Antares”, para lo cual, se ha realizado un análisis general de los aspectos fuertes y débiles de la institución. Además, se identificaron los referentes teóricos y los modelos vigentes de la Gestión de Recursos Humanos y Gestión por Procesos.

Posteriormente, se efectuó un diagnóstico de los actuales procesos gestionados por la institución, para luego realizar una propuesta de mejora, mediante el diseño de los procesos.

Por último, se ha determinado los perfiles de los cargos críticos con enfoque de competencias, y una vez culminado, se procedió a planificar los pasos para la implementación, considerando su costo y su beneficio.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

El presente capítulo es una aproximación al entorno en el que se desarrolla la Unidad Educativa Particular Antares; dicho entorno se lo puede determinar mediante dos análisis fundamentales, el externo y el interno.

El primer, análisis externo, muestra los factores político-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, para de esta manera, determinar la relación que existe en el funcionamiento de la institución educativa en cuestión y lo que le rodea, en otras palabras, como se encuentra el sector de la educación en el Ecuador.

Por otro lado, se encuentra el análisis interno que no es más que conocer a la empresa desde lo más intrínseco de ella, es decir su misión, su visión, sus valores, su infraestructura, los servicios que presta. Con los dos análisis, al final se puede realizar un FODA, el mismo que nos arroja las fortalezas y debilidades que tiene la empresa dentro de ella y las oportunidades y amenazas que tiene la empresa fuera de ella.

Este capítulo introduce al lector en el sector de la Educación preprimaria, primaria y secundaria, para ello se presentan datos importantes para un análisis más objetivo del sector, los mismos que se muestran en Figuras y Tablas.

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo se analizan cinco factores fundamentales para comprender en qué entorno se está desarrollando la Unidad Educativa Antares. El primero, Factor Político, Gubernamental y Legal hace referencia a todas aquellas leyes, reglamento, normas, acuerdos ministeriales, entre otros documentos que afectan directamente al sector de la educación, sobre todo a la particular o privada, y por el cual la institución educativa en estudio debe regirse para continuar laborando de manera normal. El segundo, Factor Económico, muestra cómo aporta el sector de la educación a la economía del Ecuador, no obstante, también se topan temas referidos a la competencia, aquellos colegios que tienen similitud con la Unidad Educativa Particular Antares y que prestan sus servicios, al igual que este, en el Valle de los Chillos. El tercer factor, el Social, topa temas como el analfabetismo, el grado de ausentismo, el tipo de instituciones y el trato que reciben los alumnos en cada tipo de establecimiento y a qué se debe ello. El último factor, el Tecnológico permite un análisis interesante para visualizar el desarrollo que ha tenido el país en este tema, y cómo se elaboran programas de concientización y de capacitación para aplicarlos a la vida estudiantil.

1.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales

La Constitución es la máxima ley existente en cualquier país y Ecuador no es la excepción, de ella se parte para la creación o modificación de una ley, reglamento o norma. Uno de los sectores en donde el Gobierno del actual Presidente, Rafael Correa Delgado, ha puesto mayor énfasis en cambiar su estructura y controlar el cumplimiento tanto de leyes como de reglamentos, es la EDUCACIÓN.

Sin duda, la parte Legal y Política es uno de los temas más importante en el análisis externo, ya que afecta directamente a la actividad que se realiza, en este caso, la educación. Por lo tanto, a continuación, se analizarán con brevedad las leyes, reglamentos y normas más importantes que afectan a este sector, sobretodo en la educación privada; también se visualizarán algunos gráficos que explican de mejor manera cómo se encuentra el factor político-legal en el sector de la educación.

1.1.1.1 La Constitución

Según la Constitución del Ecuador modificada en Montecristi en el año 2008, en su Capítulo II, Sección Quinta, se encuentra el título de la “Educación”, en ella, desde el artículo 26 hasta el 29 se redacta una introducción sobre lo que la educación debe ser. Dentro de la misma, existen otros artículos relacionados con la educación, no obstante, no se mencionarán, ya que no corresponde a este trabajo profundizar en las leyes educativas, sino, más bien, tener una idea general de la misma.

La (Constitución de la República del Ecuador, 2008) menciona que la educación es un DERECHO de todas las personas a lo largo de su vida. De hecho, la educación es tan importante que el Estado tiene un deber ineludible e inexcusable para garantizar la educación, por ello, el Estado garantiza la universalidad y la gratuidad de la misma hasta el tercer nivel de educación superior inclusive. Además, la educación debe ser participativa, obligatoria y que estimule los buenos valores como la solidaridad, la paz, que sea incluyente, entre otras.

La educación en Ecuador “responderá al interés público” (Constitución de la República del Ecuador, 2008) por eso se garantiza el acceso, movilidad, la permanencia y el egreso sin ninguna discriminación. Por último, la educación debe responder a la obligatoriedad en los niveles: inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Evidentemente, la Constitución generaliza el tema de la educación, ya que en ningún momento habla sobre los establecimientos educativos públicos, fiscomisionales o privados. Tan solo nos indica que la educación es un derecho que tienen todos los ecuatorianos y que el Estado garantizará el mismo.

1.1.1.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural

La Constitución, es la primera fotografía de lo que la educación debería ser. Empero, 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 de las fiscomisionales. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011)
- **Instituciones educativas fiscomisionales:** Están conformadas por promotores que puede 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.

Con el fin de sintetizar la presente Ley, la Tabla 1 muestra los derechos y obligaciones que tienen los colegios particulares del país. Se han seleccionado los cinco derechos y obligaciones que se consideran las más importantes dentro de toda la lista.

Tabla 1. Derecho y Obligaciones de la Instituciones Educativas Particulares

DERECHOS	OBLIGACIONES
Cobrar las pensiones y matrículas de conformidad con el reglamento que emita la Autoridad Educativa Nacional.	Apoyar y proteger a las y los estudiantes u otras personas integrantes de la institución, que hayan sido víctimas de abusos o delitos que atenten contra su integridad física, psicológica o sexual, dictando la suspensión inmediata de funciones o actividades de el/los implicados.
Asociarse para potenciar y apoyar sus funciones pedagógicas y/o administrativas.	Garantizar el debido proceso en todo procedimiento orientado a establecer sanciones a los miembros de la comunidad educativa, docentes, trabajadoras y trabajadores, padres, madres de familia o representantes legales y estudiantes.
Elegir a sus directivos y autoridades, de conformidad con sus estatutos y reglamentos internos legalmente aprobados por la autoridad competente.	Garantizar una educación de calidad.
Articularse con otros centros educativos públicos o privados entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación.	Mantener en buen estado y funcionamiento su infraestructura, equipo, mobiliario y material didáctico.
Acceder a convenios de cooperación interinstitucional con el sector público o privado para proyectos específicos que sean relevantes para el desarrollo educativo.	Proporcionar un mínimo de becas en los términos de los lineamientos generales que la autoridad que otorgue las autorizaciones o reconocimientos haya determinado.

Fuente: (LOEI, 2011)

Para garantizar una educación de calidad, el Gobierno Nacional, ha creado el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, institución pública autónoma el cual está encargado de realizar la evaluación interna y externa del Sistema

Nacional de Educación. El fin de esta institución es crear parámetros o indicadores de la calidad para conocer cómo se encuentra la educación en el Ecuador. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2011)

La Ley Orgánica de Educación Intercultural en su Art. 68 menciona que se realizará una evaluación continua para asegurar la calidad de la educación y el mejoramiento continuo de la misma y que los componentes a evaluarse serán:

- Gestión educativa de las autoridades educativas
- Desempeño del rendimiento académico de las o los estudiantes.
- Desempeño de los directivos y docentes
- Gestión Escolar
- Desempeño Institucional
- Aplicación del Currículum

Es importante destacar que el proceso de evaluación es aplicado para todas las instituciones a nivel nacional, sean estas públicas, particulares o fiscomisionales. El colegio a ser evaluado debe estar preparado para cumplir con todos los requisitos que el Instituto y las Autoridades del Sistema de Evaluación dictaminen. La Tabla 2, contiene las Funciones y Atribuciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

Tabla 2. Funciones y Atribuciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa

Diseñar y aplicar pruebas y otros instrumentos de evaluación para determinar la calidad del desempeño de estudiantes, docentes y directivos del sistema escolar, de acuerdo con un plan estratégico de cuatro años.	Hacer públicos los resultados globales de la evaluación, respetando las políticas de difusión y rendición social de cuentas establecidas por la autoridad competente.
Desarrollar estudios sobre las metodologías de evaluación más adecuadas tanto para el contexto nacional, zonal y local, como para los componentes a evaluar.	Participar en proyectos internacionales que contribuyan a mejorar la calidad de la educación.
Establecer instrumentos y procedimientos, que deberán utilizarse para la evaluación.	Entregar a la Autoridad Educativa Nacional los resultados de todas las evaluaciones realizadas. Estos resultados servirán como insumos para el diseño de políticas de mejoramiento de la calidad educativa y para la verificación del cumplimiento de metas de corto, mediano y largo plazo.
Realizar, a solicitud de la Autoridad Educativa Nacional, la evaluación de programas y proyectos en el ámbito educativo.	Procesar y analizar la información que se obtenga de las evaluaciones para facilitar la adecuada toma de decisiones en materia de política educativa.

Fuente: (LOEI, 2011)

Contar con un Sistema de Evaluación Nacional es importante para garantizar una buena educación y así llegar a la excelencia. Sin estos procesos jamás se podrá ser competitivo a nivel mundial y cabe tomar en cuenta que la educación ecuatoriana siempre ha sido una de las más mediocres de Latinoamérica. No obstante, actualmente tener un organismo que evalúe el desempeño de las instituciones educativas ha hecho que el nivel de formación sea mejor. Este tema se menciona con mayor profundidad en el apartado.

1.1.1.3 Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural

Toda ley cuenta con su reglamento, el mismo que especifica normas para regular las actividades que realiza la comunidad, en este caso, las instituciones educativas. (Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015), ha tenido algunas reformas en los años 2013, 2014 y 2015 que es la que está vigente actualmente y con la que se toma como referencia para este trabajo.

Para empezar, es importante conocer que las instituciones educativas se encuentran divididas en Zonas, Distritos y Circuitos. Esto se debe al Nuevo Modelo de Gestión Educativa que se encuentra en procesos de implementación. En todo el territorio nacional existen 9 Zonas Educativas, 140 Distritos y 1117 Circuitos, con esto se trata de tener un mayor control en el Sistema Educativo Intercultural. La Figura 1 muestra cómo las funciones que cumple cada Zona, Distrito y Circuito en forma general y didáctica.

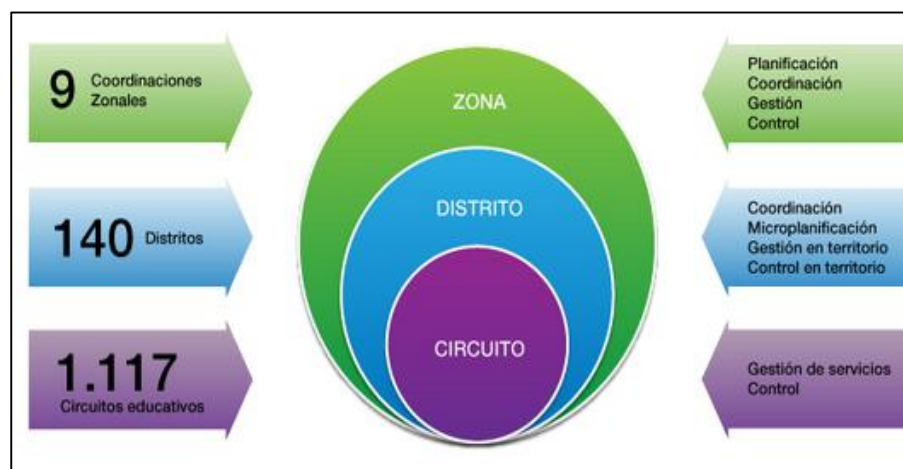


Figura 1. Número de Zonas, Distritos y Circuitos en Ecuador

Fuente: (Ministerio de Educación, 2013)

La Unidad Educativa Antares pertenece a la Zona 9, Distrito “Los Chillos” con el código 17D08 como lo muestra la Tabla 3, es interesante destacar que tanto las Zonas, Distritos y Circuitos están constituidas por colegios y escuelas tanto públicas, fiscomisionales como particulares y no por separado.

Tabla 3. Direcciones Distritales en la Zona 9

Zona	Provincia	Denominación del Distrito Educativo	Descripción del Distrito Educativo	Código Distrito
Zona 9	Cantón Quito (DMQ)	Noroccidente	Nanegal, Pacto, Gualera, Nanegalito	17D01
		Calderón	Calderón, Llano Chico, Guayllabamba	17D02
		La Delicia	Puellaro, Chavezpamba, Atahualpa, S.J Minas, Perucho, El Condado, Ponceano, San Antonio, Nono, Cotocollao, Pomasqui, Calacalí, Comité del Pueblo, Carcelén.	17D03
		Centro	Puengasí, Centro Histórico, San Juan, La Libertad, Itchimbía.	17D04
		Norte	Concepción, Mariscal Sucre, Belisario Quevedo, San Isidro del Inca, Rumipamba, Kennedy, Nayón, Ñaquito, Cochapamba, Jipijapa, Zámbriza.	17D05
		Eloy Alfaro	Chilibulo, San Bartolo, Chimbacalle, La Argelia, Solanda, Lloa, La Mena, La Magdalena, La Ferroviaria.	17D06
		Quitumbe	Chillogallo, Guamaní, Quitumbe, Turubamba, La Ecuatoriana.	17D07
		Los Chillos	Conocoto, Pintag, Amaguaña, Alangasí, Guangopolo, La Merced	17D08
		Tumbaco	Tumbaco, Cumbayá, Pifo, Yaruquí, El Quinche, Puembo, Checa, Tababela	17D09

Fuente: (Ministerio de Educación, 2013)

El Distrito es un nivel desconcentrado que puede coincidir con el área geográfica de un cantón o la unión de varios cantones, donde el mínimo de cantones es uno y el máximo es cuatro. También, un Distrito está constituido de 1 a 28 Circuitos Educativos. Todos los Distritos cuentan con una Unidad Administrativa Distrital ubicada en el área cantonal. No obstante, los cantones grandes, como Quito, poseen direcciones distritales en diferentes parroquias. (Ministerio de Educación, 2013)

Por otro lado, el Circuito es el conjunto de varias instituciones educativas ya sean estas públicas, fiscomisionales o particulares. Fomenta la convivencia entre instituciones interculturales. Por lo tanto, un Circuito siempre estará conformado por escuelas y colegios de los distintos tipos de instituciones educativas.

Para comprender mejor, la Figura 2 muestra lo que es un Distrito y la Figura 3 representa lo que es un Circuito, de esta manera es más sencillo visualizar la diferencia entre ambas definiciones.



Figura 2. Diseño de un Distrito

Fuente: (Ministerio de Educación, 2013)

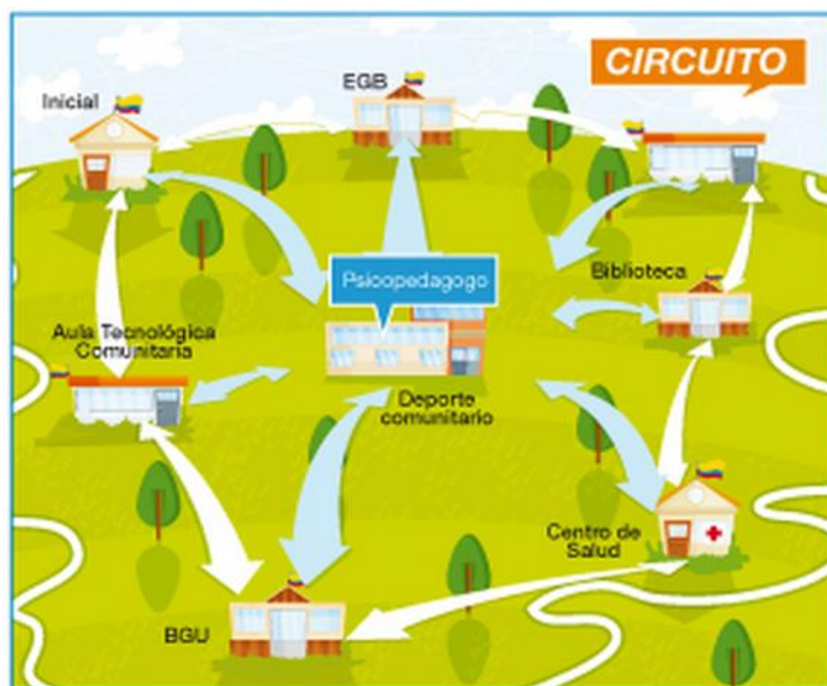


Figura 3. Diseño de un Circuito

Fuente: (Ministerio de Educación, 2013)

Es evidente que el sector de la educación ha sido tomado muy en cuenta para ser reorganizado. Lo importante de todo esto es que el actual Gobierno considera a la educación como parte de una política pública y ha puesto mucha atención en este sector, o por lo menos teóricamente es bastante positivo. Indiscutiblemente falta mucho por hacer, sin embargo, es fundamental destacar el progreso que ha tenido la educación intercultural y que hoy en día se lo ve reflejado en los resultados de las evaluaciones internacionales.

En resumen, todo lo que les afecta a las instituciones educativas, y sobre todo a las privadas se encuentra en la Ley Orgánica de Educación Intercultural que, junto con su Reglamento, son herramientas fundamentales para un buen desempeño legal y político del Sistema Educativo.

1.1.2 Factores Económicos

Es importante destacar la importancia que tiene el factor económico 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, en este caso, la Unidad Educativa Particular Antares. Existen índices fundamentales para conocer, de forma general, el aporte económico que tiene este sector en la sociedad. A continuación, se mencionan los índices más importantes ya sean estos datos nacionales o datos más específicos como del cantón o parroquia donde se localiza dicha institución.

Es indispensable saber que el sector de la educación pertenece al sector de los servicios prestados. Por lo tanto, todos los datos que se van a mostrar a continuación hacen referencia a dicho sector de la economía.

1.1.2.1 La educación como parte del sector productivo de servicios

En la encuesta exhaustiva realizada por el (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011), los sectores productivos existentes en el Ecuador son: La Manufactura, El Comercio y Los Servicios.

La Educación se encuentra dentro del sector productivo de “SERVICIOS”, el mismo que abarca el 53,75% de empresas investigadas que trabajan en este sector. En la Tabla 4 se visualiza la cantidad de empresas encuestadas y el número exacto de establecimientos correspondientes a cada uno de los tres sectores productivos, estos resultados se visualizan de mejor manera en forma de porcentaje en la Figura 4. Cabe aclarar que las empresas y establecimientos tomados en cuenta por el INEC para la encuesta exhaustiva, excluye totalmente a aquellos establecimientos que pertenecen al Gobierno Central (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011), por lo tanto, aunque no excluye a empresas de Gobiernos Autónomos, sin duda, en su mayoría son establecimientos privados y eso hace que los datos arrojados sean más cercanos al sector al que pertenece la Unidad Educativa Particular Antares.

Tabla 4. Número de empresas por sector

Sector Económico	Número de empresas
Manufactura	2713
Comercio	3186
Servicios	6855
Nacional	12754

Fuente: (INEC, 2011)

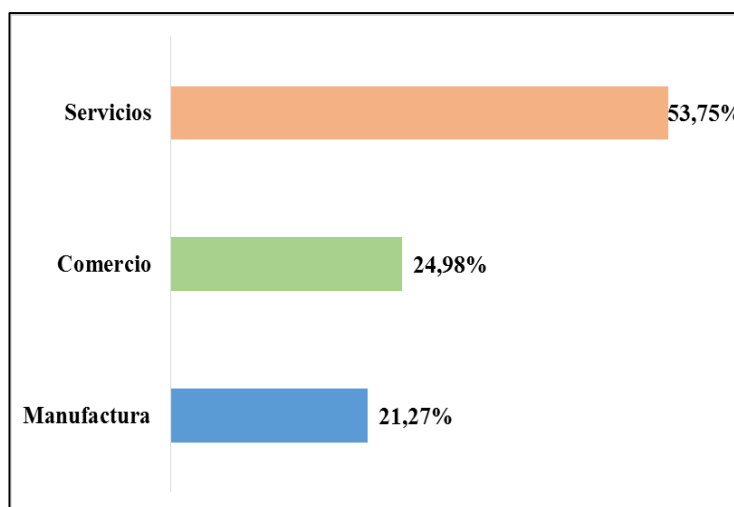


Figura 4. Porcentaje de empresas por sector productivos
Fuente: (INEC 2011)

En resumen, es evidente que el sector productivo donde existe mayor número de empresas es en el sector de los servicios. No obstante, cuando de producción se trata, el sector económico de la Manufactura es quien más aporta con un 51,63% del total de producción generada a nivel nacional. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011)

El aporte que tiene el sector de los servicios a la economía del país es muy importante, y es que en este sector se emplean 333.569 personas. (Instituto

Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011). Además, representa el 48,61% del total de sueldos y salarios del país como muestra la Figura 5.

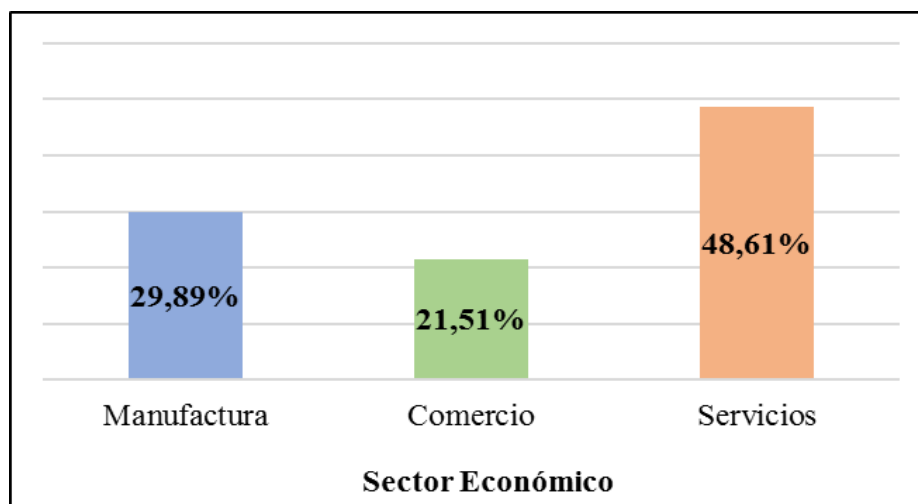


Figura 5. Porcentaje de Sueldos y Salarios por sector productivos
Fuente: (INEC, 2011)

Ya se ha visto cómo el sector económico o productivo de los servicios aporta a la economía del país. No obstante, se debe conocer el papel que tiene la educación dentro de este sector.

Cabe aclarar que según el CIUU (Calsificación Nacional de Actividades Económicas, 2012), que es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas, cuya finalidad es establecer una codificación estandarizada a nivel mundial; la codificación correspondiente al sector de la educación es P85, con el título de Enseñanza, para la Unidad Educativa Antares, los sub códigos son P851, correspondiente a la Enseñanza preprimaria y primaria y P852 Enseñanza Secundaria. Empero, el código de enseñanza también engloba a la enseñanza técnica y profesional, enseñanza superior y otros tipos de enseñanza como la deportiva y recreativa, cultural,

entre otras. Por lo tanto, en los próximos índices, cuando se hable de enseñanza como parte del sector económico, no solo se referirá a la educación intercultural (preprimaria, primaria y secundaria), sino también estarán contemplados los tipos de enseñanza anteriormente descritos.

La información brindada por el INEC en la encuesta exhaustiva del 2011, (Calsificación Nacional de Actividades Económicas, 2012) recalca que se excluye del estudio a todos aquellos establecimientos que pertenecen al Gobierno Central, lo que da a entender que los colegios y universidades públicas no fueron tomados en cuenta, es decir, que los establecimientos educativos en dicho estudio fueron, en su mayoría, particulares, lo que da como resultado un marco aún más cercano del sector en donde se desarrolla la Unidad Educativa Particulares Antares.

A continuación, se observa la Tabla 5 y el Figura 6 ambos muestran la incidencia que tienen los servicios más relevantes en la economía del país y por su puesto la enseñanza en la producción de servicios.

Tabla 5. Producción por actividad principal

CIUU	Actividad Principal	Nº de empresas	Producción
J61	Telecomunicaciones	57	3.330.485.778
D35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	40	1.154.668.213
P85	Enseñanza	2240	1.147.631.413
Q86	Actividades de atención de la salud humana	537	919.320.958
I56	Servicio de alimento y bebida	587	735.061.858
H49	Transporte por vía terrestre y por tuberías	332	624.898.550
...	Resto de Actividades	3062	5.020.783.836
Total		6855	12.932.850.606

Fuente: (INEC, 2011)

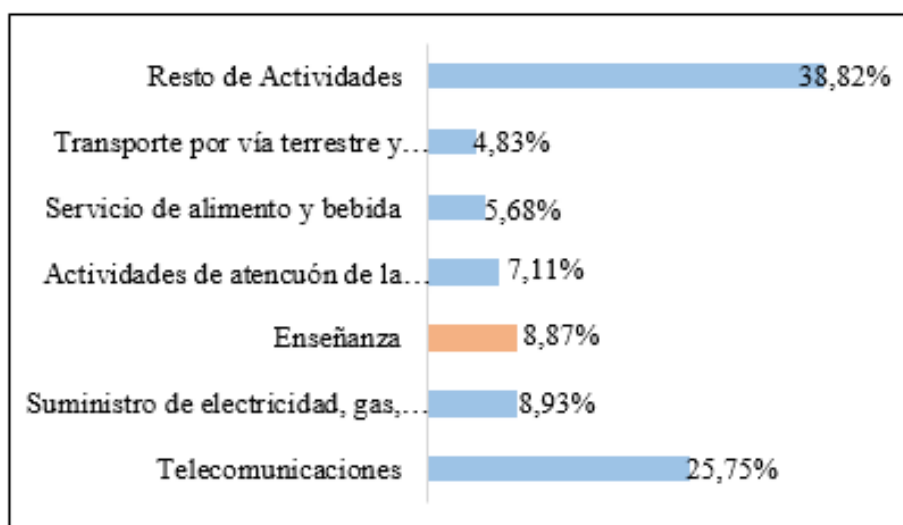


Figura 6. Porcentaje que aporta la educación a la producción de servicios
Fuente: (INEC, 2011)

Dentro del sector económico de los servicios, la enseñanza aporta con el 8,87%, y es la tercera actividad más influyente dentro de este sector, descartando el “Resto de Actividades” que engloba a muchas actividades

pequeñas. Es importante destacar el número de empresas existentes en el rubro de la enseñanza, como se observa en la Tabla 6.

Hay 2.240 establecimientos, aproximadamente, dedicados a este sector, la cifra al 2015 puede variar ya que el estudio se lo realizó en el 2011, pero posiblemente se mantenga una cifra muy similar. Esto brinda un análisis muy importante ya que, del total de las actividades de servicio, las personas prefieren incursionar en el sector de la educación sea esta preprimaria, primaria, secundaria, técnica, superior, de recreación, entre otras.

La siguiente información es sobre los sueldos y salarios que aporta la enseñanza dentro del sector económico de los servicios. Como se había mencionado antes, el sector de los servicios es el que más aporta en cuanto a sueldos y salarios en comparación con los otros dos factores, manufactura y comercio. Sin embargo, la Tabla 6 muestra que la enseñanza es el rubro que presenta mayor porcentaje de representatividad para los sueldos y salarios, esto se da a que esta actividad concentra el mayor número de personas ocupadas. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2011)

Tabla 6. Representatividad de la Enseñanza en los Sueldos y Salarios

CIU	Actividad Principal	Sueldo y Salarios		Personal Ocupado
		Valor	Participación	
P85	Enseñanza	430.363.146	21,26%	79.025
N80	Actividades de seguridad e investigación	182.936.621	9,04%	42.846
Q86	Actividades de atención de la salud humana	160.974.990	7,95%	24.252
J61	Telecomunicaciones	151.134.005	7,47%	12.970
D35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	119.340.856	5,90%	10.241
I56	Servicio de alimento y bebida	118.991.989	5,88%	29.231
...	Resto de Actividades	860.667.910	42,51%	138.004
Total		2.024.409.517	100%	336.569

Fuente: (INEC, 2011)

Es preciso recalcar que dentro del resultado mostrado en la Tabla 6 se encuentran los sueldos y salarios de docentes que trabajan tanto en colegios y universidades públicas como privadas. Es importante conocer que en el sector de la educación preprimaria, primaria y secundaria, en cuanto al sector público se refiere, existe una tabla designada por el Ministerio de Educación, en ella se encuentran los sueldos y salarios que un docente puede ganar mensualmente dependiendo de la categoría donde esté asignado, y esto sucede cuando cumple con los requisitos que la misma categoría lo pida. Los valores que percibe cada categoría son los siguientes: en la categoría A se percibe un sueldo de aproximadamente \$1.676, en la B, \$ 1.412; en la categoría C perciben \$ 1.212; en la D \$1.086; en la E \$ 986; en la F reciben

\$ 986; en la G \$901 y en la H \$817. (El Universo, 2014), estos valores van cambiando conforme exista un nuevo decreto. No obstante, son datos muy aproximados de lo que gana un maestro en el Ecuador. Es necesario aclarar que en los colegios particulares los sueldos varían de una institución a otra, pero los valores anteriormente mencionados dan una gran aproximación.

1.1.2.2 La educación como aporte al Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto, o PIB, es uno de los índices macroeconómicos más importantes para un país; pues, en resumen, es el conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo, el cual, generalmente, es un año. Este dato es realmente importante ya que refleja el crecimiento o decrecimiento económico de un país, en otras palabras, se podría decir que el PIB es el medidor clave para la salud económica de todo el mundo. En este dato se incluye toda la producción de bienes y servicios dentro del territorio nacional, sean realizadas por empresas extranjeras o nacionales.

El Gobierno Nacional ha realizado la previsión para el año 2015 a partir de los precios del año 2007, este se encuentra en la página del Banco Central y a continuación se mostrará una tabla donde se podrá ver en qué porcentaje la enseñanza o educación, aporta en el PIB del Ecuador. Cabe mencionar que la tabla emitida por el Banco Central contempla a todas las actividades económicas. Para la Tabla 7, se ha tomado las cinco actividades que más aportan al índice PIB, independientemente de su actividad productiva, es

decir, no solo se contemplan a los servicios, sino también al comercio y manufactura, el sexto dato pertenece a la educación para que, de esta forma, se pueda realizar una comparación.

**Tabla 7. PIB por clase de actividad económica.
Estructura porcentual (a precios de 2007)**

Ramas de Actividad	Previsión 2015)
Extracción de petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	9,8%
Construcción	9,9%
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos automotores y motocicletas	10,4%
Transporte y almacenamiento	6,7%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6,6%
Enseñanza	4,6%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Como se puede ver claramente en la Tabla 7, la enseñanza aporta en un 4,6%, es decir, es una actividad que sí aporta en la producción total del país, no obstante, existen otras actividades aún más fuertes como la extracción del petróleo, la construcción y el comercio al por mayor y al por menor. Es importante aclarar que esta última actividad es la suma de varias actividades, sin embargo, es muy importante ya que cubre el 10,4% del PIB.

Por último, como es de conocimiento de todos, todo gobierno tiene un rubro de gasto público destinada para la educación pública. En el Ecuador, la “inversión”, como lo denomina el gobierno actual, es del 16,4% del total del

presupuesto consignado al gasto gubernamental. Ese porcentaje equivale a \$1,332.75 millones de dólares de la proforma presupuestaria del año fiscal 2015 (Proforma Presupuesto General del Estado, 2015), que básicamente es usado para:

- Recursos previstos para infraestructura educativa.
- Incremento a la Inversión del Presupuesto 2008 para el Programa de Alimentación Escolar.
- Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública del Ministerio de Educación.

El presupuesto destinado específicamente para la educación básica y bachillerato, es de \$543,31 millones de dólares. (Proforma Presupuesto General del Estado, 2015)

1.1.2.3 Impacto Político-Económico al Sector Educativo Privado.

El Acuerdo Ministerial No. 0387-13 hace referencia al Reglamento para cobro de matrículas y pensiones por parte de los establecimientos educativos particulares y de los cobros por servicios educativos por parte de los establecimientos fiscomisionales del país, cuya actualización fue el 05 de enero del 2015, es la base para comprender de qué manera el Ministerio de Educación trata de regular el sector educativo privado y fiscomisional a nivel nacional. (Reglamento para el cobro de matrículas y pensiones, 2015)

Como se mencionó anteriormente en el apartado 1.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales, la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) permite a los colegios particulares realizar el cobro de matrículas y pensiones de acuerdo a lo que dictamina la ley y el reglamento.

La Tabla 8, es un resumen de los rangos en el que cualquier unidad educativa puede ubicarse para acceder al cobro de un determinado valor en su pensión y matrícula. Para situarse en determinada categoría, la escuela y/o colegio deberá cumplir con los requisitos que se mencionan a continuación. Cabe recalcar que cada año lectivo la institución podrá estar dentro de cualquiera rango (3, 2, 1,0) dependiendo de su situación al terminar dicho año lectivo, ya que, por ninguna razón, las unidades educativas podrán subir las pensiones o matrículas en el transcurso del año.

Tabla 8. Rangos para el cobro de pensiones y matrículas

Rango	Porcentaje del componente del costo de la educación	Excedente	Porcentaje de Incremento
3	70%	No tiene	10%
2	60%	menor del 5%	8%
1	50%	mayor al 0%	5%
0	0%	No tiene	valor igual al del año anterior

Fuente: (Reglamento para cobro de matrículas y pensiones, 2015)

La Tabla 8 es un resumen sumamente general de cómo funciona la categorización de las instituciones educativas para el cobro de las pensiones y matriculas. Por ejemplo, para determina el “Costo de la Educación” para

luego poder sacar el porcentaje del componente del costo, mencionado en la Tabla 8, hay que tomar en cuenta la suma de ciertos componentes como son: Gestión educativa; Costo administrativo; Costo de consejería estudiantil; Costos financieros; Provisión para reservas; y Excedente. (Reglamento para cobro de matrículas y pensiones, 2015). Así mismo para poder determinar cada uno de los componentes anteriormente descritos, se debe desglosar los factores que inciden en cada uno de ellos. Otro ejemplo es que, para la Gestión Educativa, uno de los factores a tomar en cuenta es el “Costo de la Actividad Docente” y el “Costo de la gestión de las autoridades educativas y directivos”. Pero, la explicación de todos ellos no es parte de este trabajo y cualquier información adicional se lo puede encontrar en el Reglamento para cobro de matrículas y pensiones, con acuerdo ministerial No. 0387-13.

Por último, lo que aplica para todas las escuelas y colegios es que el valor de la matrícula no debe exceder el 75% del monto de la pensión neta fijada en el rango correspondiente.

Este tema se ubica en el Factor Económico ya que a los colegios privados no les conviene que exista este tipo de regulaciones, puesto que dejan de percibir mayores ingresos y esto es un impacto importante a la economía del sector.

La LOEI indica que el objetivo principal de una institución particular no debe ser el lucrar por medio de la educación, entonces la regularización está, en teoría, bien. Por otro lado, se trata de incentivar a la inversión ya que, muchos colegios no lo hacían, ni para su personal docente, ni en infraestructura, peor

para su alumnado, por lo tanto, se espera que este tipo de regularizaciones sean de beneficio para el usuario de la educación y una oportunidad de mejor para los planteles.

1.1.3 Factores Sociales

La educación es un factor muy importante dentro de la sociedad, es un elemento fundamental para el desarrollo de una nación y es por medio de la educación que los países crean un diferenciador en su talento humano para poder ser más competitivos a nivel mundial. Lamentablemente en Ecuador siempre ha existido un limitante en cuanto a este tema, ya que las personas que pueden pagar un colegio lo hacen por medio de los establecimientos privados, y los que no tienen dicha oportunidad deben optar por la 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.

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, Ecuador se encuentra entre los países que más avances tuvieron en educación. (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2006-2013). El mismo informe destaca que el desempeño educativo de Ecuador va acompañado de una mejor distribución de la riqueza. Para el año 2018 el Ecuador tiene como objetivo alcanzar los mejores estándares en la calidad educativa dentro de América Latina.

No obstante, para poder alcanzar una educación de excelencia aún se debe erradicar índices de pobreza, que son las principales causas para que un niño no pueda acceder a la educación ya que la prioridad de él y de su familia es trabajar, 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.

Una cifra muy interesante para lograr entender este fenómeno es el nivel de abandono escolar privado y público. Las cifras que se muestran a continuación sólo corresponden al Cantón Quito, que es el Cantón donde se encuentra ubicado La Unidad Educativa Antares. Cabe recalcar que los datos presentados a continuación solo tomarán en cuenta a los colegios públicos y privados de la zona urbana del Cantón Quito. No se toman en cuenta los colegios fiscomisionales ya que son la mezcla de lo privado y lo público ni los municipales, no obstante, en ciertas tablas o gráficos pueden estar incluidos sólo para tener una mejor comprensión del mismo.

El Ministerio Coordinado de Desarrollo Social cuenta con un Sistema de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE) donde se pueden encontrar datos muy

importantes sobre los principales problemas sociales como la salud, empleo, vivienda, desigualdad, pobreza, inversión social y por supuesto educación.

A continuación, se presentan algunos datos generales sobre el nivel de Analfabetismo en Ecuador durante los últimos 14 años, así como también la Tasa Neta de Asistencia en educación básica y bachillerato que son los niveles que se usan en este trabajo, es decir, queda excluido del mismo la educación superior. También se encontrarán datos más específicos como al Abandono Escolar en los colegios Privados de Alangasí, las Razones de inasistencia escolar y el Promedio de Alumnos que existe por aula, por colegio y por profesor comparando en esta los colegios públicos y privados. Por último, se analizan los resultados del índice de trato que reciben los alumnos cuando no cumplen con una tarea o cometen una falta según su establecimiento o su etnia.

1.1.3.1 Analfabetismo en el Ecuador

Según la definición que consta en la página web del SIISE, el analfabetismo es “el número de personas que no saben leer y/o escribir de 15 años o más” y en su fundamento afirman que “el número de analfabetos es un indicador del nivel de retraso en el desarrollo educativo de una sociedad”, por ello el SIISE trata de clasificar este factor social con otros indicadores de sectores vulnerables como la etnia, la edad, sexo o residencia de las personas en estudio.

Un punto muy fundamental y que es conocido por todos en el país es que la zona rural es la más vulnerable y olvidada por los grupos sociales, siendo así el lugar donde más analfabetismo existe a nivel nacional como lo podemos ver a continuación en la Figura 7.

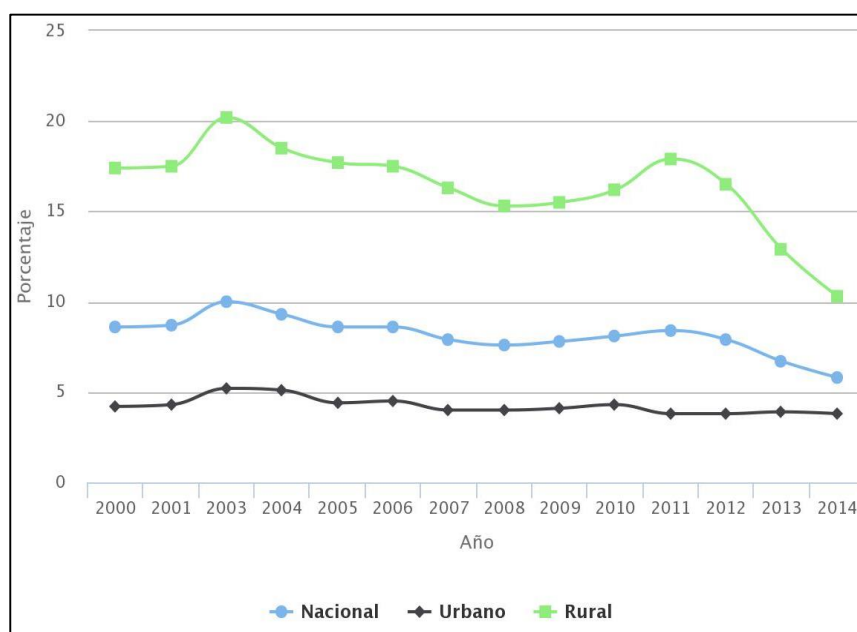


Figura 7. Nivel de Analfabetismo en Ecuador

Fuente: (INEC, 2011)

Es evidente en la Figura 7 que el analfabetismo rural ha disminuido considerablemente, en 14 años el porcentaje del mismo ha decrecido más o menos en 7 puntos porcentuales, ya que en el año 2000 el analfabetismo rural era del 17,4% y para el 2014 es de 10,3%, así mismo el analfabetismo urbano también ha disminuido, pero no en la forma como el caso anterior, pasando solo de 4,2% a 3,8%. Es importante destacar que en los últimos años el Ministerio de Educación ha implementado varios programas educativos con el apoyo del Gobierno Nacional, dos de ellas son, construir escuelas en zonas vulnerables, es decir la zona rural y la otra es tener un cierto control sobre los colegios privados, algo que no se daba antes con la seriedad que tiene ahora.

Ya se ha visto el analfabetismo a nivel nacional, urbano y rural, no obstante, el analfabetismo en Ecuador ataca con mayor dureza a una etnia en específica, lo cual nos dejar ver que aún existe mucha desigualdad en el acceso a la educación. La Tabla 9 nos muestra el Analfabetismo por etnia y por sexo.

Tabla 9. Nivel de Analfabetismo por Etnias

Etnia	Mujeres	Hombres
Indígena	26,7%	13,7%
Afro ecuatoriano/a	7,9%	7,4%
Montubio/a	12,6%	13,1%
Mestizo/a	5,9%	4,2%
Blanco/a	4,0%	3,3%
Otro/a	5,6%	3,7%
Total Nacional	7,5%	5,8%

Fuente: (INEC,2011)

La Tabla 9 es muy clara, como se visualiza en la parte superior, la etnia con mayor índice de analfabetismo es la indígena, tanto en hombres como en mujeres, seguido por el montubio. En contraste, se visualiza que la etnia blanca y mestiza presentan grados de analfabetismo mucho más bajo que los mencionados anteriormente.

1.1.3.2 Tasa neta de asistencia básica y de bachillerato

Antes de profundizar la Tasa Neta de Asistencia tanto básica como de bachillerato, es importante conocer cómo se clasifica la educación en Ecuador en cuanto a escuela y colegio para poder comprender de mejor manera, la educación se clasifica en:

- Educación Primaria: es el equivalente al nivel 1 en la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) llevado por la UNESCO, está compuesto por 6 grados y la referencia poblacional son todos los niños y niñas de 6 a 11 años ya que con el reglamento actual los niños menores de 6 años no pueden ingresar a la sección primaria.
- Educación Secundaria: es el equivalente al nivel 2 según la CINE, al igual que la sección primaria, comprende 6 cursos los cuales están clasificados entre niños y jóvenes de 12 a 17 años y no pueden ingresar a secundaria los alumnos menores a 12 años.
- Enseñanza Básica: está compuesta por 3 años de educación, es decir, equivale a 10 años de educación. Empieza con el nivel de jardín de infantes, primario y los primeros 3 años de educación secundaria. Por eso la población de la enseñanza básica son niños y jóvenes de 5 a 14 años.
- Enseñanza media o bachillerato: comprende los tres últimos años de educación secundaria. Es decir, la población está compuesta por jóvenes de 15 a 17 años.

Según los indicadores del SIISE la definición para la tasa neta de asistencia es el “número de alumnos/as que asisten a establecimientos de enseñanza de un determinado nivel y que pertenecen al grupo de edad que, según las

normas reglamentarias o convenciones educativas, corresponde a dicho nivel”.

En primer lugar, se presentan datos de la Tasa de Asistencia Básica como se puede apreciar en la Figura 8, en donde el nivel de ausentismo en la zona rural siempre ha sido mayor que la urbana, esto se debe a que los niños de condición socio-económica pobre suelen ayudar a sus padres a trabajar, y no se dedican al estudio en su totalidad.

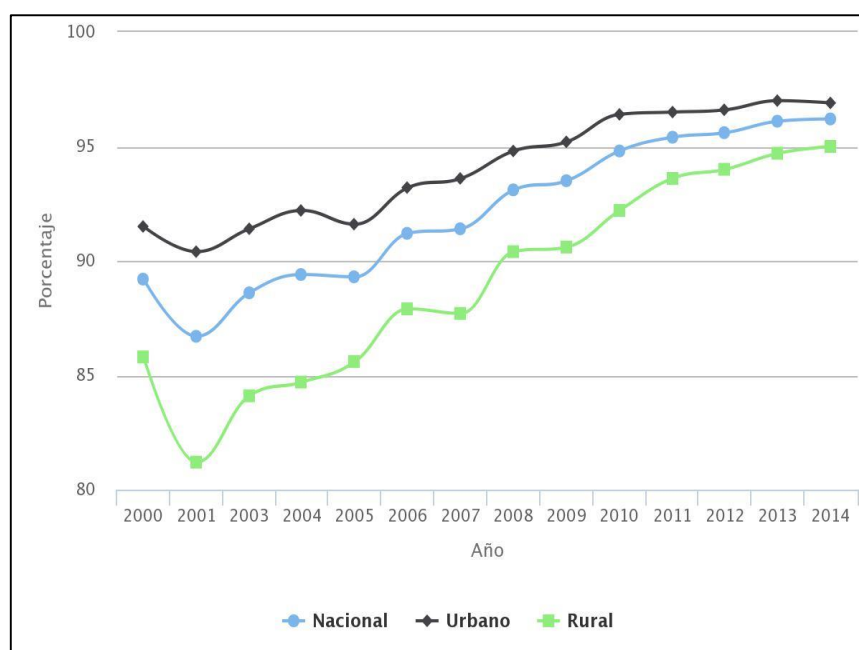


Figura 8. Tasa de Asistencia Básica

Fuente: (INEC, 2011)

No obstante, la brecha entre la zona rural y la urbana es cada vez más pequeña, como se observa en la Figura 8, la desigualdad socio económica en el 2001 hacía que la tasa de asistencia en la educación básica sea muy baja en la zona rural. Actualmente asistir a la educación básica es un requisito obligatorio y

debido a esto puede ser que la tasa de asistencia haya aumentado tanto en la zona urbana, pero sobretodo en la rural.

Al igual que la tasa neta de asistencia básica, la tasa neta de asistencia bachillerato es un índice que nos muestra en qué porcentaje los jóvenes ecuatorianos están concurriendo a clases. La Figura 9 muestra lo siguiente:

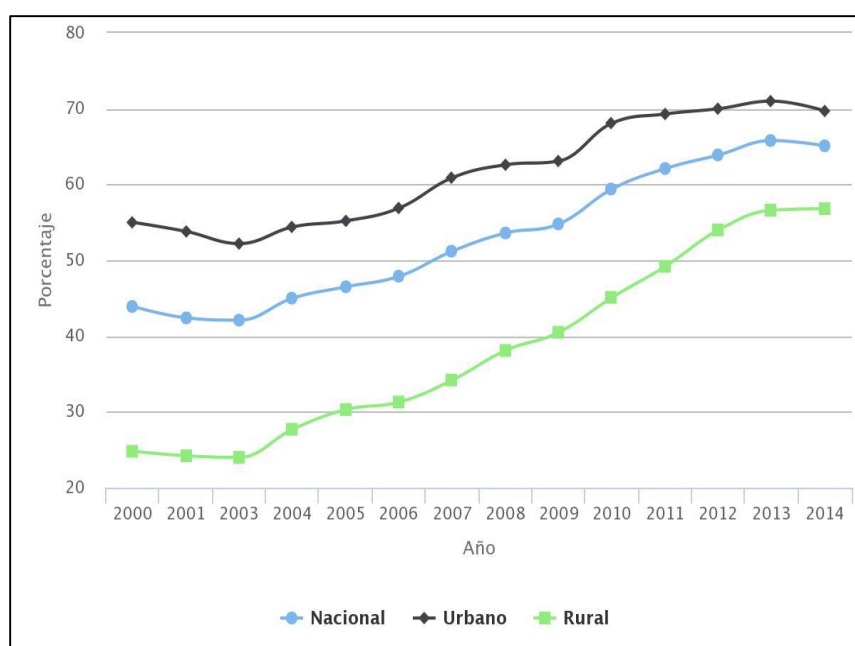


Figura 9. Tasa de asistencia bachillerato

Fuente: (INEC, 2011)

Primero, se observa un patrón importante, la zona rural, que es la zona más pobre del país tiene un nivel de asistencia baja con respecto a la de la zona urbana, al igual que el gráfico de la tasa de asistencia básica, esto se debe a que los jóvenes deben salir a trabajar para poder ayudar a sus padres.

El segundo punto va relacionado con el primero, ya que, si comparamos la Figura 8 con la Figura 9, vemos que el nivel de asistencia en la sección básica

está por encima del 90% y 95%., pero el nivel de asistencia para los alumnos de bachillerato está por debajo del 70%, exactamente 65,1% para la asistencia a nivel nacional 69,7% y 56,8% para la asistencia de la zona urbana y rural respectivamente, según datos de la SIISE basado en encuestas del INEC. Esto nos da una incidencia, que los jóvenes entre más adultos, menos asisten a clases, quizá son por algunos factores; primero que la adolescencia es una etapa en donde tener un control sobre la persona es más complicado, segundo porque a una edad entre 15 y 16 años los jóvenes ya están aptos para trabajar en algunas empresas ganando un sueldo básico, tercero porque muchos jóvenes se convierten cabeza de hogar o son el único sustento de su familia, por lo tanto es evidente que existe una estrecha relación entre las desventajas sociales y la probabilidad de que los niños y jóvenes interrumpen sus estudios.

Según la Encuesta Urbana de Empleo y Desempleo realizada por el INEC en el año 2013, las razones por las cuales los niños desde los 5 años y jóvenes hasta los 17 años no asisten a clases son por:

- Falta de Recursos Económicos - 31,4%
- Trabajo/Labores Domésticas – 15,9%
- No le interesa – 15,5%
- Otras razones – 37,2%

La siguiente sección cuenta con datos pertenecientes al Cantón Quito y a la Parroquia de Alangasí, cantón y parroquia en donde se encuentra localizada

la Unidad Educativa Antares, esto con el fin de centrarse en cifras más precisas y más relevantes. No se descarta la información nacional, sino más bien, cuando sea necesario se especificará cuando la misma se refiera a datos de todo el país o solo del Cantón y Parroquia antes mencionados.

1.1.3.3 Abandono escolar sistema privado en el Cantón Quito

La Tabla 10 resume el abandono escolar en el sistema privado en el cantón Quito, estos datos se encuentran en el Archivo Maestro de Instituciones Educativas (AMIE, 2011)

Tabla 10. Abandono Escolar Sistema Privado en el Cantón Quito

Nivel	Porcentaje	Desertores	Total Alumnos
1ro Básica	1,60%	302	19.075
2do Básica	1,70%	289	17.320
3ro Básica	1,30%	218	17.006
4to Básica	1,20%	207	16.676
5to Básica	1,10%	176	16.522
6to Básica	0,90%	134	15.691
7mo Básica	0,80%	125	15.422
8vo Básica	2,00%	284	14.068
9no Básica	1,80%	236	13.458
10mo Básica	2,00%	266	13.576
1ro Bachillerato	2,90%	409	14.343
2do Bachillerato	2,50%	343	13.603
3ro Bachillerato	1,40%	183	12.651

Fuente: (AMIE, 2011)

Observando la Tabla 10 es claro que el nivel con mayor índice de abandono escolar es 1ro de bachillerato con 2,90% de desertores que son todos aquellos alumnos que dejaron un grado o año escolar antes de terminarlo.

A continuación, se muestra una lista de las razones principales por las que los alumnos abandonan los establecimientos educativos, esta lista se encuentra resumida en la Tabla 11 y no se refiere únicamente al sector privado, pero sí al sector urbano en donde la Unidad Educativa Antares es partícipe por encontrarse en una zona poblada. Tampoco se refiere a un nivel escolar específico, simplemente se muestran las razones de no asistencia a las instituciones educativas y qué porcentaje de ellas corresponde a hombres y mujeres.

Tabla 11. Principales razones de no asistencia a instituciones educativas en el área urbana y porcentaje

Razones de No Asistencia	Mujer		Hombre	
	Número	%	Número	%
	Área Urbana			
Edad	553	0,2%	292	0,1%
Terminó sus estudios	19.944	5,7%	11665	2,7%
Falta de recursos económicos	90.299	25,9%	105286	24,6%
Fracaso escolar	5.236	1,5%	3770	0,9%
Por trabajo	85.275	24,5%	198513	46,4%
Temor maestros	423	0,1%	319	0,1%
Enfermedad Discapacidad	11.238	3,2%	19554	4,6%
Quehaceres del hogar	66.068	19,0%	1943	0,5%
Familia no permite	9.083	2,6%	180	0,0%
No hay establecimientos educativos	267	0,1%	642	0,2%
No está interesado	20.575	5,9%	47168	11,0%
Por embarazo	7.760	2,2%	0	0,0%
Por falta de cupo	10.002	2,9%	13443	3,1%
Otra razón	21.560	6,2%	25073	5,9%
Total	348.283	100%	427848	100%

Fuente: (INEC, 2010)

Con la tabla anterior se puede comprender cómo se encuentra la sociedad respecto al tema de la educación, siendo este uno de los temas más importantes a nivel mundial. Como se puede apreciar, hay algunas razones

donde, tanto hombres como mujeres tienen un índice alto de la razón por la que no asisten a un establecimiento educativo. Sin duda, la falta de recursos económicos es una de las principales causas para que las personas no puedan asistir, y esta razón desencadena otra como es el tener que trabajar, como se ve en la Tabla 11 son los hombres quienes abandonan más sus estudios que las mujeres, pero al contrario de los hombres, las mujeres presentan un índice bastante alto al momento de tener que abandonar sus estudios por los quehaceres de la casa.

Ahora bien, una razón que es preocupante, aunque su índice no sea tan alto como los mencionados anteriormente, es el que, tanto el 5,9% de las mujeres y el 11% de los hombres no están interesados en estudiar, y sin duda la cifra sería mucho más grande si cada uno de los niños y jóvenes que estudian decidieran si quieren o no estudiar, pero en muchos casos, si no son en todos, el estudiar no se lo toma como un derecho en Ecuador, lamentablemente se lo percibe como una obligación. Es asombroso como esta razón que refleja un “quemeimportismo” social tiene un índice más alto que el embarazo, en el caso de las mujeres, siendo el embarazo adolescente sobretodo un tema de mucha preocupación a nivel nacional.

1.1.3.4 Alumnos por aula, por plantel y por profesor en la Parroquia de Alangasí.

El asistir a un establecimiento público o privado tiene una razón obvia de ser y es que las diferencias entre ambos son, sin duda, varias. No se pretende ultimar que la educación pública sea mejor que la privada o viceversa,

simplemente a continuación se muestran datos sociales de cómo se encuentra el sector de la educación en Ecuador y cómo los mismos afectan al desarrollo del alumno o a su condición personal.

La Tabla 12 muestra el promedio de alumnos que existen por aula, por plantel y por profesor en los colegios particulares, públicos, fiscomisionales y municipales de la Parroquia de Alangasí perteneciente al Cantón Quito. Así mismo, para comprender de mejor manera se muestra la Figura 10 que explica mejor los datos que se ven a continuación:

Tabla 12. Promedio de alumnos por aula, por plantel y por profesor en las distintas instituciones educativas de la Parroquia de Alangasí

Provincia-Parroquia-Tipo de Establecimiento	Nº Promedio de alumnos por aula	Nº Promedio de alumnos por plantel	Nº Promedio de alumnos por profesor
Quito	24,4	361,4	19,4
Alangasí	16,3	230,9	13,2
<i>Particular</i>	<i>12,6</i>	<i>203,2</i>	<i>10,4</i>
<i>Fiscal</i>	<i>29,6</i>	<i>296,4</i>	<i>21,4</i>
<i>Fiscomisional</i>	<i>23,9</i>	<i>239</i>	<i>21,7</i>
<i>Municipal</i>	<i>21,1</i>	<i>253</i>	<i>16,9</i>

Fuente: (AMIE, 2011)

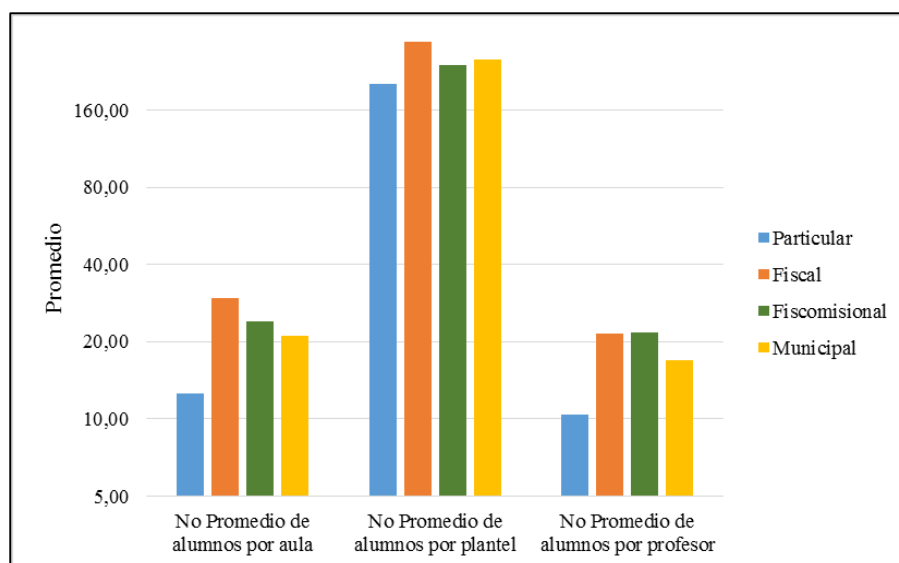


Figura 10. Promedio de alumnos por aula, por plantel y por profesor en las distintas instituciones educativas de la Parroquia de Alangasí
Fuente: (INEC, 2010)

Es conocido que los colegios fiscales suelen tener mayor número de alumnos que los colegios particulares, esto va de la mano con la parte socioeconómica del país ya que existen menos padres de familia que no pueden pagar un colegio privado o prefieren la gratuidad de la educación, o a su vez existen aquellos que prefieren una educación fiscal para sus hijos porque el nivel de enseñanza es más fuerte y existe mayor competencia. Aunque en el gráfico se muestran también los colegios Fiscomisionales y Municipales, solo se va a tomar los datos de los colegios Privados y Públicos para realizar la comparación respectiva.

En la Tabla 12 y en el Figura 10 se puede observar cómo se distribuye el número de alumnos por aula, plantel y profesor. Es evidente que, en los tres factores, los colegios fiscales, en este caso los de Alangasí, tienen los valores más altos. El primer factor corresponde a el “Número Promedio de Alumnos

por aula” y como se puede visualizar tanto en la Tabla 12 y el Figura 10 los colegios fiscales tienen en promedio 30 alumnos por aula redondeando la cifra para tener exactitud, esta cifra es bastante positiva si se compara con otros años en donde no existía ley alguna que dictamine el número de alumnos que deben estar por aula y lo más común en un colegio fiscal era tener entre 45 y 50 alumnos, no obstante ahora existe una disposición del Ministerio de Educación para que los planteles ofrezcan una mejor pedagogía en las aulas, “por ello la obligatoriedad de mantener 36 estudiantes en cada aula” (El Diario, 2011). Esta decisión es fundamental ya que entre menos alumnos por aula existan más personificada es la educación, aunque el mínimo de personas por aula son 15 alumnos.

Por otro lado, en los colegios privados no suelen rebasar los 20 a 25 alumnos por aula, la educación es mucho más personalizada e incluso el maestro tiene la obligación de atender a cualquier conflicto que exista con cualquier alumno, no solo de su aula si no del colegio en donde labora. El promedio de alumnos por aula es de 13 personas, lo que hace que la diferencia con los colegios fiscales sea bastante obvia.

Así mismo en el segundo factor “Número de alumnos por plantel” los colegios fiscales abarcan un mayor número de alumnos que los privados, una vez más el factor social es evidente, si se desea un lugar con menor número de alumnos con un servicio personalizado eso tiene un costo más elevado. El estar o no en un colegio fiscal o privado marca un diferenciador en la “clase social”, no siempre, pero sucede que los que están en colegios públicos donde los uniformes, los útiles y, en los más pequeños, el refrigerio es gratis es para

personas con escasos recursos o con un nivel medio bajo a bajo y el mismo va de la mano con las distintas etnias de nuestro país como se verá más adelante.

Otra diferencia es la calidad del idioma inglés, a pesar de que el Gobierno Nacional está haciendo esfuerzos para revertir este patrón, el inglés sigue siendo una falencia abismal en los colegios públicos, eso no quiere decir que la pedagogía en inglés de un colegio Privado te garantice que el alumno sea bilingüe, pero por lo menos el nivel si es mejor que en los colegios fiscales. Por último, la falta de control que existe en las instituciones públicas hace que el micro tráfico de droga y la violencia sea pan de cada día, este es un factor bastante peligroso y eso no quiere decir que en los colegios privados no existan alumnos que hagan uso de dichas sustancias o que no se peleen, no obstante, el control en un colegio privado si es mayor que uno del Estado.

1.1.3.5 El docente

El tercer y último factor valorado en esta parte es “El número de alumnos por profesor”, este es un tema que se suele ser bastante discutido, algunas personas dicen que no importa cuántos estudiantes estén en el aula siempre y cuando el maestro sea bueno, sin embargo, es evidente que los docentes trabajan mejor con menos alumnos ya que, hasta cierto punto, es una forma de asegurarse que van a tener control sobre el alumnado. Además, al maestro no le pagan por número de alumnos asistidos si no por sus horas y entre más

alumnos tenga más esfuerzo en cuanto a alzar la voz, o a mantener el control, o a revisar trabajos, deberes, exámenes existe.

El tema de los docentes es bastante complejo en la sociedad, muchos consideran que es un trabajo dentro y fuera del colegio donde labora, y generalmente la paga no cubre todo lo que el profesor realiza día a día. En el caso de los colegios privados el convenio del pago es directo con el dueño o encargado del tema en cada institución. La novedad son las evaluaciones que está realizando el Ministerio de Educación para tener conciencia del nivel de profesores que tiene el país. El Gobierno también brinda oportunidades de capacitación y no excluye a los docentes de colegios privados, por ejemplo, según el mismo Ministerio se realiza talleres para obtener el Bachillerato Internacional, y en la misma capacitan a más de 60 docentes de instituciones educativas fiscales, municipales y particulares a nivel nacional.

Por otro lado, un tema bastante diferenciador con los docentes de planteles públicos y privados a nivel nacional es el trato que le dan al alumno, un ejemplo de ello es la Figura 11 que se presenta a continuación.

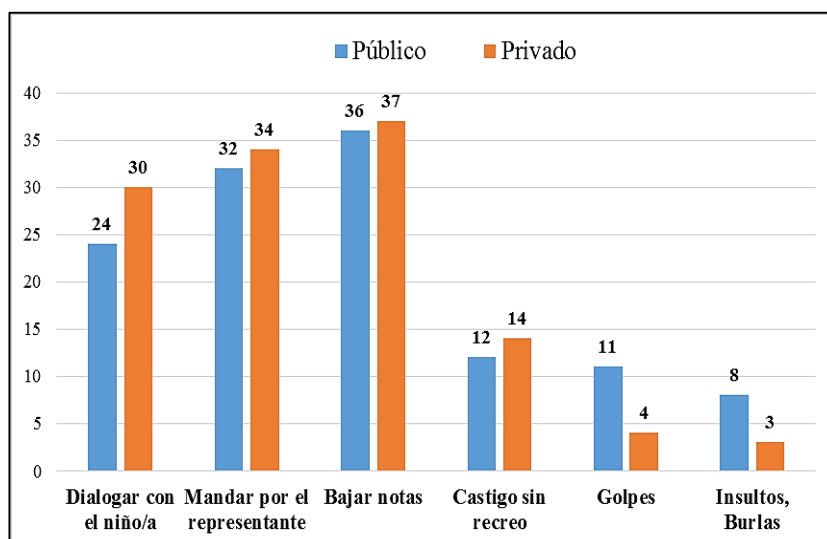


Figura 11. Promedio de alumnos por aula, por plantel y por profesor en las distintas instituciones educativas de la Parroquia de Alangasi

Fuente: (Los niños y niñas del Ecuador a inicio del Siglo XXI, 2010)

Es interesante seguir comprobando que la parte socio económica en Ecuador es bastante evidente, en un país donde si pagas más tienes el derecho que te traten bien, derecho que debería ser parte de la sociedad como rutina y no como una obligación. En la Figura 11, primero, podemos ver que la medida más utilizada por los docentes para reprender a los alumnos en ambos casos es el “bajar notas” siendo los colegios privados los que utiliza más esta medida que los colegios públicos. La segunda medida más utilizada es “mandar por el representante”, así mismo es el colegio privado quien tiene mayor porcentaje que el público en cuanto a un diálogo con el representante. La tercera medida evidentemente es el “Dialogar con el alumno”, en las otras dos medidas la diferencia entre lo público y privado no era tan evidente, no obstante, en esta medida se ve que el colegio privado pone mayor énfasis en primero hablar con el alumno antes de tomar una medida más drástica.

Las otras tres medidas que toman los profesores cuando los niños de 5 a 17 años no cumplen con sus deberes o cometen una falta son más drásticas y van en contra de los derechos humanos a excepción del “castigar sin recreo” en donde los colegios privados también tienen un mayor porcentaje que el público. Pero lo interesante son los dos últimos factores, “Golpes” e “Insultos-Burlas” ya que, sólo en estos dos, los colegios públicos están por encima de los privados. Esto se da por lo que se había mencionado anteriormente, en ocasiones el profesor cree que porque trabaja en una institución donde el “cliente” es decir el alumno y a su vez sus padres no pagan una matrícula o pensión mensual, tienen el derecho de acudir al maltrato físico, verbal o psicológico. Lamentablemente, en ocasiones esto está permitido por los mismos padres de familia por el desconocimiento que tienen sobre las leyes y porque aún tienen ese mal concepto que a las malas sus hijos van a aprender.

En el área de docencia existen más cambios con regulaciones y leyes, las mismas que se vieron en el subtema Político-Legal. Pero, como conclusión social por parte de los docentes se puede decir que es importante un docente con conocimientos sólidos de la materia que imparte, debe tener una capacitación continua y un don para dar clases para llegar al alumno, si no cumple con esto es muy probable que el alumnado que ha formado sea mucho menos que mediocre.

Siguiendo con la problemática social de la educación es importante aclarar que la misma no sólo se limita en ver cómo es el trato de los profesores hacia

los alumnos en colegios públicos o privados. Añadiendo a esto, existen datos muy interesantes en donde se puede visualizar cómo es ese trato cuando el alumno, esté o no esté en un colegio público o privado, pertenece a una etnia en específico. Aquí se topa un punto muy conocido en la sociedad ecuatoriana y que, hasta cierto punto, se ha hecho común y corriente, ya que el trato que el alumno recibe va de la mano con su poder adquisitivo y a su vez, su poder adquisitivo va de la mano, en la mayoría de los casos, con su etnia. Para ser más claros, el ser indígena, negro, mestizo o blanco sí determina la manera en que la sociedad te trata.

Para enfocar esta problemática al tema de estudio, a continuación, se muestra el Figura 12 el cuál trata de explicar cómo es el trato de los profesores al momento que un alumno no presenta un deber o comete una falta y si el hecho de que ese alumno pertenezca a una determinada etnia afecta en el trato dado al mismo:

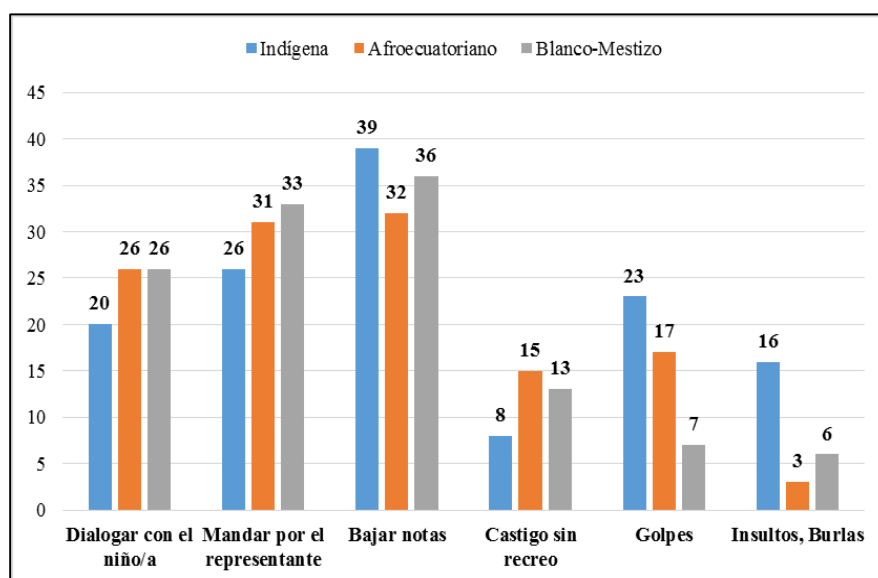


Figura 12. Trato recibido por los alumnos en las instituciones según su etnia
Fuente: (Los niños y niñas del Ecuador a inicio del Siglo XXI, 2010.)

Al igual que la Figura 11, la Figura 12, muestra con claridad seis tratos que reciben los alumnos por parte de sus profesores al ser sancionados por alguna falta realizada. Los dos primeros tratos son: “Dialogar con el niño/a”, “Mandar por el representante” que pueden ser consideradas como tratos leves ya que no involucran una agresión física, psicológica o emocional hacia el alumno. Por lo tanto, los profesores que interactúan con alumnos de etnia indígena son los que menos aplican estos tratos a diferencia de las etnias afroecuatoriana y la blanco-mestiza. Cuando de “Bajar notas” se refiere, en cambio, los alumnos indígenas son los más perjudicados. Muy pocas veces estos alumnos son reprendidos con un “Castigo sin recreo” a diferencia de los afro-ecuatorianos que es la etnia que mayor castigo sin recreo tiene. Los dos últimos tratos son críticos ya que se trata de reprender con “Golpes” e “Insultos-Burlas” y quienes lideran el índice son los alumnos indígenas con un porcentaje bastante considerable a diferencia de las otras etnias, sobretodo en la reprensión con burlas e insultos ya que, en los golpes, los alumnos afroecuatorianos también tienen un porcentaje considerable.

Es axiomático que la forma de trato del profesor definitivamente tiene relación con la etnia a la que pertenece el alumno. Para vislumbrar de una mejor manera esta conclusión es importante destacar que en Ecuador siempre se ha relacionado la etnia indígena con la pobreza, ya que, en la mayoría de los casos, el indígena es pobre, y si es pobre es evidente que la educación que tendrá el niño o joven será pública, por ser gratuita, y por lo tanto el hablar de golpes o insultos en un colegio público no es algo de extrañarse. Todo lo contrario pasa con la etnia mestiza-blanca, no quiere decir que no existan

mestizos-blancos pobres, pero en su mayoría tienen un nivel socio económico de medio para arriba y eso hace que algunos estén en instituciones públicas pero que no permitan un trato malo o, por otro lado, si se encuentra en una institución privada, hablar de golpes o insultos como trato de reprensión es hablar de que tal profesor está condenado al despido, o más aún a proceso legal, ya que el padre de familia paga por una educación donde lo último que debe existir es un trato que genere malestar física, psicológica o emocional en el alumno. El trato para reprender a cualquier alumno debe ser exactamente igual para todas las etnias o tipos de institución, y por supuesto enfatizar en que ese trato debe ser de la manera más respetuosa sin acudir a la agresión de ningún tipo.

1.1.4 Factores Tecnológicos

La tecnología es una herramienta con la que el mundo ha aprendido a vivir, mejor dicho, actualmente se tiene una dependencia sumamente alta hacia la tecnología que, de no existir, el mundo colapsaría. Sin exagerar, la mayoría de personas se comunican, se informan y se educan mediante la tecnología en todas sus ramas, sea por dispositivos móviles, computadoras y obviamente mediante el internet.

En el Ecuador la realidad no está lejos de lo que vive el planeta en general, sin embargo, siempre existen sus excepciones. Con certeza, se puede decir que el uso de la tecnología en este país está determinado por la edad, el nivel adquisitivo, la zona donde residen las personas, ya que de esta manera se va a poder determinar cómo influye la tecnología en la educación del país.

Lo que se va a ver a continuación, son datos de cómo ha ido la tecnología tomando fuerza en la sociedad ecuatoriana y que nivel de analfabetismo digital existe en el Ecuador.

1.1.4.1 Analfabetismo Digital

Pensar en que existen personas en pleno siglo XXI que no utilizan internet o que no sepan utilizar una computadora es bastante difícil, pero existen y en el Ecuador es evidente que este fenómeno suele suceder en las zonas más pobres del país. Eso no quiere decir que en la zona urbana no exista tal problema, pero infaliblemente, en menor escala. Por eso, el Instituto Nacional de Estadística y Censos realizó la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, cuyo período de referencia es diciembre 2013. Dentro de la misma, hubo preguntas referidas a las TIC's, es decir, a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, cuyos resultados se observan en las figuras que se muestran más adelante.

El INEC ha tomado de referencia a personas de 15 a 49 años para deducir un resultado sobre analfabetismo digital. Las Figura 13, Figura 14 y Figura 15, indican el porcentaje de personas analfabetas digitales en el área nacional, urbana y rural respectivamente. También se ve la evolución que ha tenido este índice desde el 2010 hasta el 2013 en cada uno de los territorios.

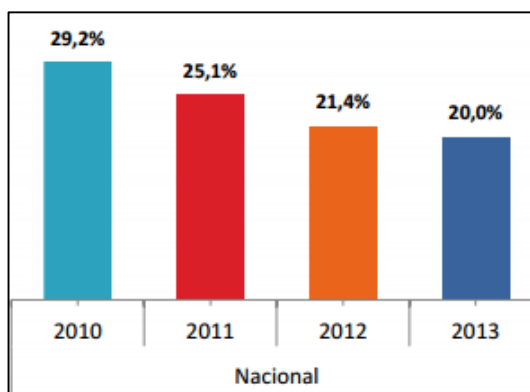


Figura 13. Analfabetismo Digital a nivel nacional
Fuente: (INEC, 2013)

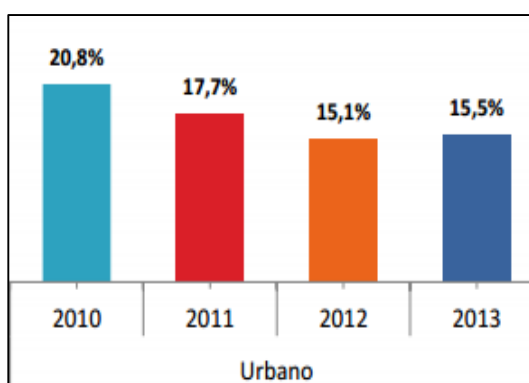


Figura 14. Analfabetismo Digital Territorio Urbano
Fuente: (INEC, 2013)

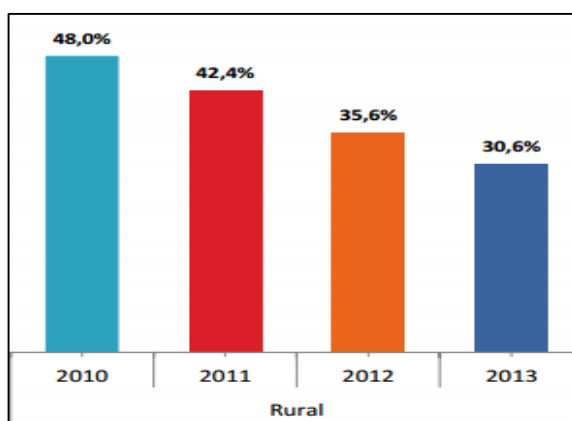


Figura 15. Analfabetismo Digital Territorio Rural
Fuente: (INEC, 2013)

Claramente se percibe cómo existe una brecha muy grande entre el analfabetismo urbano y el rural. Existe el doble de analfabetismo digital entre ambas zonas territoriales y ese resultado no es de extrañarse ya que la mayoría de gente con escasos recursos económicos se encuentra en las zonas rurales; generalmente esas personas no estudian, y si lo hacen, seguramente no tienen el acceso a la tecnología como en la ciudad. Lo positivo es que el personaje de analfabetismo digital se está reduciendo a medida que pasa el tiempo, aunque en la zona urbana se haya incrementado del 2012 al 2013 y quizá se dio por la migración del campo a la ciudad, o por otros factores no contemplados.

A pesar de los esfuerzos realizados por el Gobierno Nacional, el resultado sobre el analfabetismo digital sigue siendo alto, sobretodo en un mundo modernizado en su totalidad. El INEC, en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (2010-2013), considera a una persona como Analfabeta Digital cuando cumple simultáneamente tres características:

- No tiene celular activado
- En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora
- En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

1.1.4.2 Uso de Computadora e Internet

Uno de los componentes para decretar que una persona es analfabeta digital es que no haya utilizado computadora e internet en los últimos 12 meses, lo

cual resulta bastante difícil de comprender cuando muchos jóvenes sin una hora de internet ya se desesperan. Pero esta es una realidad en el país y nos refleja el abuso del uso tanto de la computadora y del internet, como la falta de acceso a los mismos, ambos casos tan distantes entre sí se lo verán en las siguientes figuras, como la Figura 16, que muestra el porcentaje de personas que utilizan computadora, tanto en el área urbana como rural.

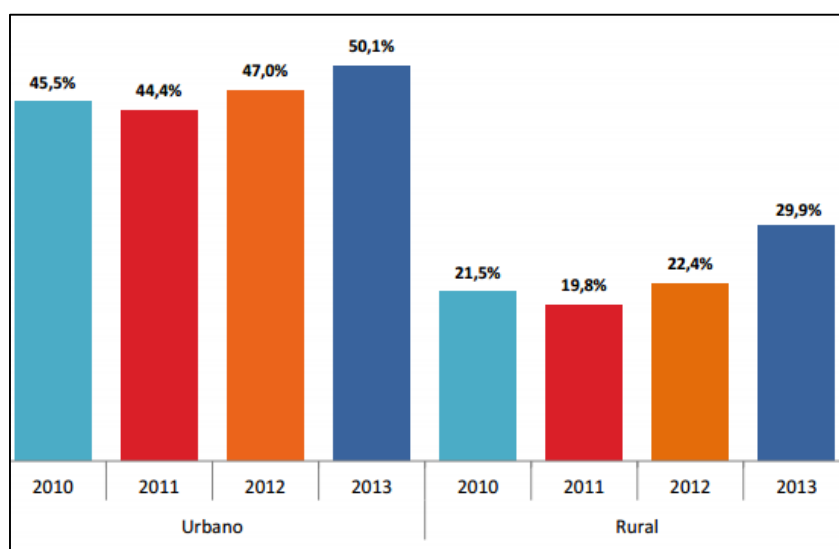


Figura 16. Porcentaje de personas que utilizan computadora en el área urbana y rural

Fuente: (INEC, 2013)

El 50,1% de personas utilizan computadora en el área urbana y solo el 29,9% en la zona rural. Ambos datos nos demuestran que no todos tienen acceso al uso o compra de una computadora, aunque en el área urbana el resultado puede estar influenciado a que la mayoría de personas utilizan otros dispositivos tecnológicos como laptops, tabletas o celular.

Es interesante saber que las personas entre 16 y 24 años son los que más utilizan computadoras seguidos del grupo etario de 5 a 15 años con 67,8% y

58,3% respectivamente. Esta es la edad en que estas personas son estudiantes y puede ser que la educación sea un factor que influya enormemente para este resultado.

En el caso del internet, el resultado es muy similar, ya que actualmente y por lo general, si alguien hace uso de un dispositivo tecnológico como la computadora, “Tablet”, celular o “laptop”, este deberá tener internet para que se aproveche el uso del mismo. Por lo tanto, la Figura 17 muestra el porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses en el área rural y urbana.

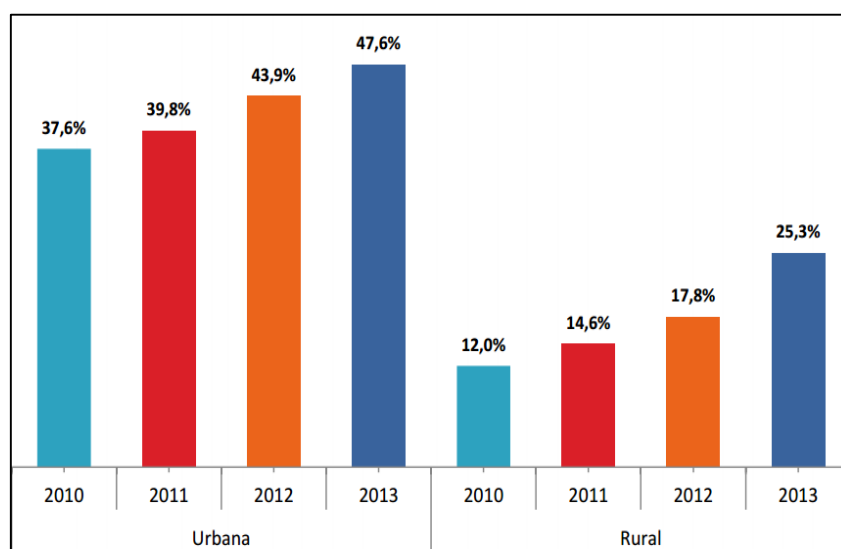


Figura 17. Porcentaje de personas que utilizan internet en el área urbana y rural

Fuente: (INEC, 2013)

Una vez más el área urbana está por encima del área rural. Sin embargo, ni la mitad de la población hace uso del internet en el área urbana, esto es preocupante ya que realmente existe una gran parte de la población que no hace uso de esta herramienta que sirve para mucho más que visitar redes

sociales. Quizás esta es la razón por la cual mucha gente aún sigue haciendo fila para pagar servicios básicos, realizar trámites o simplemente averiguar algo y sigue perdiendo tiempo en vez de actualizarse.

No obstante, la falta de control sobre el uso del internet también es preocupante, y este trastorno compulsivo por estar conectado al internet a cada instante es un problema más de niños y adolescente que de adultos.

En fin, la tecnología bien usada es una aliada a la hora de investigar e informarse, pero también es peligrosa si no existe el buen control. En el área urbana, al 2013 el 34,2% de las personas utilizan el internet para obtener información, el 26,8% para la comunicación en general, el 27,4% en educación y aprendizaje y el 5,4% para razones relacionado con el trabajo. Además, el 64% de las personas que usa internet, lo hacen por lo menos una vez al día. (INEC, 2013) Por lo tanto, debe existir un plan para que la gente q no tiene acceso al internet y a la computadora lo tengas, y los que ya lo tienen y lo sobrepasan, se moderen al hacerlo.

La relación que tiene el uso de la tecnología con la educación es inherente, en muchas instituciones educativas ya no utilizan cuadernos o libros, ahora usan “tablets” u otros dispositivos tecnológicos. Los niños, por muy pequeños que estos sean, ya vienen con un chip mental con conocimientos de tecnología, y es que cada día más dicha herramienta es parte de nuestra vida diaria. Obviamente, el uso del internet y de las computadoras en las instituciones educativas debe estar enfocadas al desarrollo en la investigación que tanta falta le hace al país.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

Toda organización, empresa, establecimiento o institución cuenta con fortalezas y debilidades propias, las fortalezas son aquellas características que la empresa debe potenciar, y las debilidades son aquellas situaciones que la empresa debe atacar para convertirlas en oportunidades de mejor. Para ello se realiza un análisis interno, que no es otra cosa que conocer cómo se encuentra la organización por adentro. Se parte de lo más básico como es su misión y su visión, que son los primeros lineamientos para conocer a dónde la empresa quiere llegar ya que, con ello, la empresa podrá realizar sus objetivos y posteriormente sus estrategias. Dentro de este análisis, también se debe conocer los principios y valores que guían el diario vivir de la empresa, en donde sus colaboradores, clientes y proveedores deben considerarlos y respetarlos al momento de interactuar con el establecimiento.

El análisis interno emite una idea muy cercana de lo que la empresa es, por eso es importante conocer la historia, los servicios que presta y la infraestructura que tiene para saber qué tan competitivo es en relación al mercado en donde se está desarrollando la institución. Por lo tanto, a partir de este momento, todos los datos que se muestran a continuación hacen referencia al Colegio Particular Antares.

1.2.1 **Reseña Histórica**

La Unidad Educativa Antares inicia sus actividades el 24 de septiembre del 2001 en un local acomodado en la Av. Ilaló, debido a que existieron dificultades para iniciar la construcción propia, principalmente por oposición del Municipio de

Quito y apoyado de algunos rectores de otros colegios de Valle de los Chillos que no deseaban que existiera más competencia en este sector.

A pesar de los inconvenientes, la Unidad Educativa Antares inicia sus clases con 150 estudiantes desde Pre kínder a 10mo de Básica. Para el siguiente año lectivo, 2002-2003 los alumnos fueron trasladados a la nueva “Casa Antares” donde actualmente sigue operando, el mismo que se encuentra ubicado en la Calle Tucanes, lote 19 y Canarios, en la parroquia de Alangasí en el sector de Mirasierra en el Valle de los Chillos.

Actualmente trabaja con 370 estudiantes y 34 docentes. Además, son diez las promociones que se han graduado hasta el año lectivo 2014-2015.

Sus fundadores y actuales propietarios son el Señor Patricio Zevallos y la Señora María Esther Donoso de Zevallos, quienes a su vez hacen la función de Gerente General y Rectora respectivamente.

1.2.2 Misión

(David, 2013), en su libro, *Conceptos de Administración Estratégica*, declara que la misión no es nada más que realizar una afirmación de lo que la empresa hace o a lo que se dedica, también la misión debe ser perdurable. Por supuesto que la misión es la distinción entre una organización y otra, además identifica el alcance de la operación de la empresa. Para realizar la misión se debe contestar una pregunta clave: ¿Cuál es nuestro negocio? Es decir, la misión es sumamente

importante para dictar lineamientos claves para el futuro de la empresa, por lo tanto, a continuación, se muestra la misión de la Unidad Educativa Antares, realizada por sus altos directivos conjuntamente con los alumnos y docentes del plantel.

La misión de la Unidad Educativa Particular Antares es:

La Unidad Educativa Antares es una institución privada dedicada a formar, a través de una pedagogía basada en el amor, a niños y jóvenes en un ambiente de respeto, comprensión, amor por la naturaleza y profesionalismo. Su objetivo es lograr que sus estudiantes integren el pensamiento reflexivo y estratégico con la curiosidad, la creatividad y el conocimiento sobre bases de autorregulación, autoconciencia y solidaridad, aprovechando su deseo innato de aprender, a fin de generar en ellos habilidades para tomar decisiones, asumir riesgos y resolver problemas, mientras desarrollan su capacidad de adaptación a circunstancias de la vida cotidiana y adquieren una ventaja competitiva importante, permitiéndoles estar preparados y motivados para enfrentar la vida y ser felices. (UEA, 2014)

Revisando la misión de la Unidad Educativa Antares hay dos factores que se podrían mejorar para que la misma sea más atractiva. Primeramente, no se está tomando en cuenta la excelencia académica. Si bien es cierto, la institución pone mayor énfasis en la calidad humana del alumno, la cual es sumamente importante, no hay que olvidar que el fin de una institución educativa es desarrollar conocimientos sólidos en el alumnado en las diferentes áreas pedagógicas; por lo cual, debe valerse de docentes sumamente preparados para alcanzar estándares altos de educación y de personal administrativo eficiente y eficaz para alcanzar, de manera positiva, los objetivos planteados.

En segundo lugar, la misión de la Unidad Educativa Antares (UEA) está compuesta por muchos elementos que posiblemente no se puedan cumplir en su totalidad, y si esto sucede, quiere decir que la misión no está planteada de la mejor manera ya que la misma debe ser clara y concisa para que, tanto personal docente como administrativo lo recuerden y sepan porqué hacen lo que hacen y cuál es la razón por la que trabajan en la institución.

1.2.3 Visión

Luego de haber comprendido qué es la misión y cómo se encuentra la misma planteada en la UEA, se debe conocer que otro elemento fundamental dentro del análisis interno es la Visión. La visión responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? (David, 2013) Por lo tanto, la visión de la Unidad Educativa Particular Antares es:

Para el año 2020 la Unidad Educativa Antares será una institución de enseñanza bilingüe, tecnológicamente actualizada, comprometida con el desarrollo comunitario, formadora de personas honestas e íntegras que se conocen a sí mismas y son conscientes de su papel dentro de sus familias y de la sociedad, reconocida por su calidad, el liderazgo de sus graduados y la excelencia de su planta docente. (UEA, 2014)

Es importante destacar que la visión de la UEA cuenta con un tiempo determinado, este detalle es importante ya que permite la elaboración de objetivos medibles lo cual es correcto al momento de plantearse los. En otras palabras, al llegar el 2020 la institución deberá realizar un análisis sobre su visión y determinar si se cumplió o no, y en qué medida lo hizo. También es esencial destacar que en esta visión la

UEA sí habla sobre la excelencia del personal docente, tan fundamental para el cumplimiento de los objetivos de una institución educativa.

1.2.4 Valores

Los valores son aquellos lineamientos que orientan a la organización a comportarse de una manera correcta ante todos los entes que interactúan con la misma, clientes, proveedores, colaboradores, medio ambiente, entorno en general. Son sumamente importantes ya que, toda acción debe ser realizada en base a los valores institucionales. En el caso de la educación, los valores deben estar integrados a las políticas globales del desarrollo del Estado en el marco del Buen Vivir, enfocados en el “rescate de los valores humanos y culturales, su respeto, defensa y promoción con espíritu de nacionalidad ecuatoriana que la institución considera de vital importancia” (UEA, 2012)

Los valores que persigue la Unidad Educativa Particular Antares son:

EL RESPETO

- Acepta a los demás como son con cortesía y, por tanto, excluye el discrimin de cualquier naturaleza.
- Es extremadamente leal a la Patria y a sus símbolos.
- Reconoce y exalta los méritos ajenos, da la oportunidad y ayuda a otros a obtener el éxito en su vida.

LA LIBERTAD

Los estudiantes libres son:

- Capaces de elegir una opción dentro de un abanico de posibilidades.
- Los que toman decisiones considerando sus valores.
- Los que rechazan la posición arbitraria.
- Los que analizan críticamente sugerencias que presentan otros.
- Los que asumen las consecuencias de sus decisiones.

EL AMOR

Los estudiantes que practican el amor son:

- Aquellos que ayudan a los demás sin esperar recompensa.
- Solidarios con sus compañeros.
- Los que respetan a sus mayores y autoridades.
- Demuestran amor a la Patria, sus Símbolos e Identidad.
- Priorizan la amistad entre sus iguales sin discriminación de ninguna naturaleza.

RESPONSABILIDAD

Los estudiantes responsables son aquellos que:

- Trabajan más que por una remuneración o estímulo por la satisfacción del deber cumplido.
- Ejecutan las disposiciones institucionales con apego a las decisiones tomadas y es fiel a su cumplimiento.

HONESTIDAD

Los estudiantes honestos son:

- Escrupulosos en sus deberes.

- Decentes y rectos en su accionar.
- Capaces de reconocer sus errores y rectificarlos cuando sea necesario e inclusive en muchas oportunidades sacrificando lo personal por el bien de la comunidad.
- Siempre merecedores del respeto y la confianza de los demás.

DEMOCRACIA

Los estudiantes democráticos son:

- Aquellos que practican la igualdad por encima de sus diferencias económicas, físicas, culturales, etc.
- Aquellos que participan y practican actividades voluntarias en la comunidad, respetando los valores democráticos.
- Aquellos que obran y juzgan a través de la verdad.

LA PAZ

Para hacerla posible, los estudiantes del Colegio Antares:

- Permiten que todos los ciudadanos tengan las mismas oportunidades y puedan desarrollarse como personas.
- Promocionan que los derechos propios y colectivos sean respetados.
- Los estudiantes que practican la paz está consciente de que no es simplemente la ausencia de conflictos, sino que tienen la capacidad de manejarlos y superarlos.
- Son capaces de levantar su voz mediante métodos no violentos como la protesta pacífica, el diálogo y la negociación.

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Los estudiantes que protegen el Medio son:

- Aquellos que manejan los recursos naturales a fin de velar los patrones de consumo actual para el bienestar personal y fundamentalmente del grupo.

- Crean incentivos para que se produzca un cambio de conducta que fomente la mejora permanente del medio ambiente.
- Asumen como suya la necesidad de proteger y cuidar su entorno.

1.2.5 Servicios

La Unidad Educativa Antares es una institución privada y laica, perteneciente al Distrito 9 que abarca a los colegios ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito. Está regularizado por el Ministerio de Educación, este sistema tiene dos subsistemas, el Colegio Antares tiene un subsistema escolarizado regular, lo que significa que cuenta con una educación con niveles pre-primario, primario, medio y dentro de esta cuenta con los ciclos básico y diversificado.

Cuenta con un sistema bilingüe ya que imparte algunas materias tanto en español como en inglés, y en la sección de pre-escolar, incluso, utilizan maestras nativas para el aprendizaje.

Sus servicios adicionales son: Transporte Puerta a Puerta, Bar Saludable, Biblioteca, Laboratorio de Química, Centro de Cómputo y Extracurriculares. Dentro de los extracurriculares se encuentran actividades deportivas como el fútbol, vóley, básquet; actividades artísticas como la danza y el teatro, y otras actividades académicas como la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

1.2.6 Infraestructura

Siendo una institución educativa el Colegio Antares debe contar con una infraestructura adecuada para generar un ambiente de bienestar tanto para sus alumnos como para su personal docente y administrativo.

Actualmente su infraestructura cuenta con varias aulas con una capacidad máxima de 22 estudiantes por aula, las mismas miden como mínimo 8mts x 5 mts. Todas las aulas cuentan con amplias ventanas que permiten el ingreso de la luz solar y con sus respectivas persianas que se utilizan cuando sea necesario. En cada aula se cuenta con estantes, casilleros, sillas, mesas, escritorio, un “in-focus” y una laptop, pizarra líquida, reloj y alarmas.

La Unidad Educativa Antares cuenta con 32 baterías sanitarias que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- 4 para niños pequeños en pre escolar
- 1 para adultos en pre escolar
- 1 para adultos en sala de arte
- 1 para niños en sala de arte
- 10 para sección básica superior y bachillerato
- 10 para sección básica
- 1 en enfermería
- 2 para profesores
- 2 para administrativos y directivos

Cuenta con 2 áreas de recreación y 4 canchas multiuso de las cuales dos son con amplio espacio verde, y dos son de cemento. También cuenta con un auditorio donde se realiza los eventos más importantes. Por otro lado, se encuentra el laboratorio de cómputo que cuenta con 16 máquinas para los estudiantes y una para el docente; y el laboratorio de química que cuenta con varios materiales para su utilización.

Por último, el Colegio Antares mantiene al día el Sistema Contra Incendios además que cuenta con rampas de acceso para personas con discapacidad, así como dos parqueaderos, uno en la parte superior para el personal y padres de familia, y otro en la parte inferior para las busetas de transporte escolar.

1.3 FODA

El análisis FODA es un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa. Con ello, examinamos las capacidades competitivas y los recursos que tiene la empresa para defenderse ante amenazas externas, aprovechar sus oportunidades comerciales, así como sus fortalezas y debilidades internas. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strckland III, 2012).

A continuación, se presentará un análisis FODA básico, es decir, se mencionan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Unidad Educativa Particular Antares basado en el Análisis Externo, de donde se obtienen las Oportunidades y Amenazas y el Análisis Interno de donde se obtienen las Fortalezas y Debilidades. Es importante destacar que la institución proporcionó un FODA detallado de cada

departamento, pero no cuenta con un FODA general, lo cual se cree que es una falencia ya que, mediante el mismo, la empresa debe realizar sus objetivos y estrategias y luego sí realizar, en cada área, un análisis para conocer si aporta o no al alcance de los objetivos organizacionales y para el cumplimiento de la misión y la visión.

También es importante mencionar que existen ciertos departamentos que no fueron mencionados, por lo que, se tomará en cuenta el FODA proporcionado por la institución cuando sea necesario y se lo combinará con el nuevo FODA para así obtener un análisis más completo en función al estudio realizado. El mismo, se resumen en la Tabla 13.

Tabla 13. Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Facilidad para obtener certificados como el Bachillerato Internacional o normas de calidad.	Posible erupción del volcán Cotopaxi ha hecho que muchos padres desistan de matricular a sus hijos en colegios ubicados en el Valle de los Chillos y posiblemente no regresen luego de que la alerta desaparezca.
Espacio considerable para expansión y construcción de nuevas aulas.	Colegios con el mismo target socioeconómico del Unidad Educativa Particular Antares, mejor dotados de infraestructura y con mejor calidad de enseñanza.
Concursos e Invitaciones a participaciones intercolegiales para alumnos y maestros.	Otros colegios, incluso fiscales, ya están obteniendo certificados de Bachillerato Internacional o Colegio Bilingüe, por mencionar algunos.
Cursos y capacitaciones para docentes y administrativos, tanto en metodología como en tecnología.	Limitación en el cobro de las pensiones y matrículas por parte del Ministerio de Educación.
Oportunidad de reinversión para incrementar el costo de la matrícula y pensiones.	Evaluación por parte del Sistema Nacional de Nivelación que arroja puntajes de los mejores colegios del país y donde el colegio no está dentro de los mejores.
Contratación de nuevo personal docente y mejor preparada.	Apertura de más colegios privados en el sector del Valle de los Chillos.
Convenios con universidades, otras instituciones privadas o públicas, colegios externos al país, entre otros.	
Charlas de motivación, y programa de incentivos al personal en general.	
Crecimiento poblacional en el Valle de los Chillos con un nivel socio económico acorde al del Colegio Antares.	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio personalizado gracias a la cantidad de alumnos y el tamaño acogedor de su infraestructura.	Baterías Sanitarias en mal estado.
Trabajo conjunto entre autoridades, docentes y administrativos que incentivan el bienestar institucional.	Bajo estímulo y apoyo para participaciones externas del colegio, tanto en lo académico como en lo deportivo, cultural y salidas pedagógicas
Apertura de las autoridades para el diálogo con alumnos, padres de familia, docentes, personal administrativo y personal de servicio.	Poco interés en la investigación.
Pago oportuno de las obligaciones laborales contraídas con los distintos colaboradores de la institución.	Pocas opciones para la ingesta de alimentos en el bar y falta de un menú de almuerzos para personal en general.
Realización de programas como Mi libro leído, <i>Speech Contest</i> , Minuto Cívico, entre otros, que incentivan la participación de los estudiantes para desempeñarse en público.	No tiene certificaciones como Colegio Bilingüe, Bachillerato Internacional o Normas ISO.
Aulas dotadas con material tecnológico, importante para dictar clases en la actualidad.	Procesos informales y empíricos, sobre todo en los de Talento Humano. No se sigue un lineamiento.
Buen trato para alumnos, padres de familia, docentes y personal administrativo y de servicio.	Desigualdad salarial sin considerar antigüedad, años de experiencia, títulos obtenidos, proyectos realizados en la institución.
	Falta de publicidad ATL o BTL, solo utiliza el marketing de boca a boca.
	Mediana exigencia académica de parte de los docentes a los alumnos.
	No existe un sistema de incentivos por parte del colegio por antigüedad del personal o por crecimiento profesional como maestrías, doctorados o cursos tomados.
	Limitación en el presupuesto del colegio para realizar programas más atractivos o adquirir productos de mejor calidad.
	Cargos poli funcionales

Fuente: (UEA, 2012)

2 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se emplean varios conceptos sobre la gestión del talento humano y los diferentes tipos de gestión con los que se pueden desarrollar, en este trabajo serán por competencias y por procesos. Es importante conocer a profundidad el tema con el que se va a trabajar durante este momento, para luego, en los capítulos posteriores, poder aplicar la teoría que se verá en este capítulo, el mismo que servirá como lineamiento para conocer cómo es un buen sistema de gestión del talento humano. Para ello se utilizarán varios autores que hablen sobre los sistemas de gestión antes mencionados, la dirección estratégica del recurso humano, la forma de realizar un buen reclutamiento, selección y contratación según las competencias que la institución exija, y por supuesto la forma de inducir, motivar y capacitar al personal.

El procedimiento con el que se realice cada una de estas situaciones dependerá de los buenos o malos procesos que tenga la empresa. Por eso, es fundamental conocer, por ejemplo, no solo qué hay que hacer para seleccionar al personal, sino también cómo se lo debe hacer para que el proceso sea eficientes y eficaz.

A continuación, se conocerá que implica un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias y por procesos

2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Por mucho tiempo las empresas han hecho caso omiso a la fuerza que tiene el recurso humano dentro de la organización. Muchos lo ven como un recurso más de la empresa, al igual que los insumos, el dinero, el tiempo y otros recursos importantes para el funcionamiento de una entidad. No obstante, en pleno siglo XXI se sabe que el capital humano o talento humano, como se lo describe ahora, es de suma importancia al momento de generar ganancias, ya que un personal motivado, capacitado y bien instruido, es un personal que generará mayores réditos para la empresa. Es decir, tanto las empresas como las personas deben comprender que se necesitan entre sí para poder alcanzar un beneficio mutuo.

Por lo tanto, este capítulo se enfoca específica y únicamente en la gestión del talento humano por competencias, y la importancia que tiene la misma para el análisis, descripción y diseño de puestos de una empresa y la forma en cómo debe ser llevada a cabo.

2.1.1 Gestión por Competencias

Hablar de competencias es hablar de la percepción que cada persona tenga. Para unos, trabajar bajo competencias significa tener características específicas, las cuales difieren de otra persona que trabaje en otro sector de la economía. Por lo tanto, se debe estar consciente de que el significado de competencia siempre dependerá de la situación en donde se estén desarrollando las personas. No

obstante, es importante mencionar ciertos criterios de autores que, mediante la instrucción, han podido llegar a deducir un significado general.

Para Spencer y Spencer (citado en Alles, 2006) una competencia es “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”. En la cual “Característica Subyacente” hace referencia a una característica innata y profunda de la personalidad y la cual da una idea muy cercana de cómo puede ser el comportamiento de un ser humano, a ese comportamiento Spencer y Spencer lo llama “Casualmente relacionada”. Por otro lado, “Estándar de Efectividad” se refiere a que la competencia puede definir quien realiza una tarea bien hecha, o quien la va a realizar mal, basado en un criterio general. Cabe mencionar que Spencer y Spencer no contempla en su definición el concepto de “comportamientos”. En resumen, para los autores, las competencias son “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un lado período de tiempo”. (Spencer y Spencer, 1992, citado en Alles, 2006)

El concepto dado anteriormente, provenía de un pensamiento norteamericano. Sin embargo, a continuación, se plantea el concepto que Levy-Leboyer, autora francesa, deduce sobre las competencias, y dice que son “una lista de comportamientos que cierta persona posee más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada” (Levy-Leboyer, 1992, citado en Alles, 2006). Dichos comportamientos, son vivenciales día a día en la vida cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación, e integralmente aplican en manera de

aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Es importante recalcar, que la autora sí incluye el concepto de “comportamiento” en su definición de competencias. En conclusión, para Levy-Leboyer (citado en Alles, 2006) las competencias “representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”.

Uno de los autores en los que se va a basar el presente trabajo es Martha Alles, por lo tanto, después de haber visto dos conceptos completos sobre las competencias, Martha comparte su propia definición, mencionando que el término competencia “hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Para finalizar esta sección de conceptos, y receptando los mostrados anteriormente, se definirá un concepto propio para este trabajo. Por lo tanto, se dirá que las competencias son características diferenciadoras, reflejadas en la habilidad con la que se realiza un trabajo, teniendo como resultado una eficacia en el momento de hacerlo.

Para resumir, las competencias son el conjunto de característica, y en la siguiente sección se explica con mayores detalles, cuáles son esas características y en qué se clasifican.

2.1.1.1 Competencias Laborales vs Competencias Conductuales

Aunque parecieran lo mismo, la verdad es que las competencias conductuales y las laborales son muy opuestas. Por lo tanto, se ha visto la necesidad de dejar claro ambos conceptos, brevemente, para luego sí, poder enfocar, al presente trabajo, en las Competencias Conductuales, o mejor llamadas tan solo Competencias.

- **Competencias Conductuales:** Cuando se habla de “gestión por competencias”, se refieren al manejo de los recursos humanos mediante las competencias conductuales, es decir, aquellas características innatas de cada persona y percibidas mediante sus aptitudes, habilidades, características personales, conocimientos y comportamientos. (Alles, 2006)
- **Competencias Laborales:** Son las habilidades necesarias y los conocimientos específicos que una persona debe tener para desempeñarse adecuadamente en un puesto determinado. Las competencias laborales se relacionan con oficios, por ende, se los relaciona con profesiones de tipo universitario. En ningún caso, el modelo de competencias laborales es asumida como un modelo de “management” o administrativo, esto no quiere decir que no se las pueda incluir en el marco organizacional. (Alles, 2006)

2.1.1.2 Clasificación de las Competencias

La clasificación de las competencias es extensa, ya que cada autor determina a su criterio. Por ello, a continuación, se citan tres clasificaciones de diferentes autores, para de esta manera, llegar a un mayor entendimiento de la materia.

De forma general, Spencer y Spencer (citado en Alles, 2006) plantea la siguiente clasificación de las competencias en la Tabla 14.

Tabla 14. Clasificación de las Competencias

Competencias de logro y acción	Competencias de Influencia
Orientación al logro.	Influencia e impacto.
Preocupación por el orden, calidad y precisión.	Construcción de relaciones.
Iniciativa.	Conciencia organizacional.
Búsqueda de la Información	
Competencias de ayuda y servicio	Competencias Gerenciales
Entendimiento interpersonal	Desarrollo de personas
	Dirección de personas
Orientación al cliente	Trabajo en equipo y cooperación.
	Liderazgo
Competencias Cognoscitivas	Competencias de eficacia personal
Pensamiento analítico	Autocontrol
Razonamiento conceptual,	Confianza en sí mismo
Experiencia técnica / profesional / de dirección	Comportamiento ante fracasos
	Flexibilidad.

Fuente: (Spencer y Spencer, 1993 citado en Martha Alles, 2006)

Otra clasificación dada por Spencer y Spencer es la de las Competencias Según el Criterio de Desempeño Laboral. (Spencer y Spencer, 1993 citado en Martha Alles, 2006) las cuales son:

- **Competencias de punto inicial:** Son características básicas o esenciales que una persona debe tener para desempeñarse mínimamente bien en un trabajo. Por ejemplo, la habilidad de leer.
- **Competencias diferenciales:** Al contrario que las competencias de punto inicial, estos factores distinguen a unas personas de otras, y se ve reflejado en los niveles superiores de una organización. Por ejemplo, la habilidad de establecer objetivos, estrategias o realizar análisis.

Hasta aquí se ha visto la clasificación de las competencias con un enfoque norteamericano. Ahora se verán dos clasificaciones más, una de la psicóloga Levy-Leboyer, anteriormente mencionada en este trabajo, y otra francesa, Nadine Jolis.

Levy-Leboyer (citado en Martha Alles, 2006) denomina a la clasificación de las competencias como “supra competencias” y dentro de ellas expone ciertas características que deben tener las mismas, como se ve a continuación:

- **Competencias Intelectuales:** Perspectiva Estratégica; Análisis y Sentido Común; Planificación y Organización.

- **Competencias Interpersonales:** Dirigir Colaboradores; Persuasión; Decisión; Sensibilidad Interpersonal; Comunicación Oral.
- **Competencias de Adaptabilidad:** Adaptación al medio.
- **Competencias de Orientación a resultados:** Energía e Iniciativa; Deseos de Éxito; Sensatez para los Negocios.

Por último, Nadine Jolis (citado en Martha Alles, 2006), plantea que las competencias se correlacionan entre sí y se clasifican en:

- **Competencias Teóricas:** Es conectar o correlacionar los conocimientos adquiridos durante la formación, con la información.
- **Competencias Prácticas:** Es mudar la información y los conocimientos en acciones operativas, o a su vez, enriquecer los procedimientos con calidad.
- **Competencias Sociales:** Es la capacidad de relacionarse con el resto, formando buenos grupos de trabajo.
- **Competencias del Conocimiento:** Es la implementación de las tres competencias anteriores, por ejemplo: “conjugación información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder aportar”

(Nadine Jolis, 1998, citado en Martha Alles, 2006) para la innovación y la creatividad.

Todas las clasificaciones son importantes, y depende de la necesidad de cada empresa para adaptarla a su realidad.

2.1.1.3 Tipos de Competencias

Al igual que en el apartado anterior, los tipos de competencias que se mencionan a continuación, dependen de la percepción de cada autor.

Para Spencer y Spencer (citado en Alles, 2006) existen cinco tipos de competencias que son:

- **Motivación:** Por ejemplo, las personas que se encuentran motivadas y que tienen éxito se plantean constantemente objetivos, se responsabilizan por alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para mejorar y desempeñarse mejor.
- **Características:** Por ejemplo, el tiempo de reacción y tener una vista excelente son características que debería tener un piloto, no obstante, para ser un gerente exitoso, sin duda las características que debe tener la persona es un autocontrol e iniciativa y trabajar bajo estrés.

- **Concepto de uno mismo:** Por ejemplo, tener confianza en uno mismo, la seguridad de poder tener un buen desempeño en cualquier situación.
- **Conocimiento:** Es toda información que una persona posee sobre un área en específica. Esta característica es una competencia muy compleja, ya que, no siempre, el conocimiento logra predecir el desempeño laboral que una persona va a tener. Es un error medir las competencias igual que los conocimientos y las habilidades que dicha persona tenga, puesto que, por lo general, las evaluaciones de carácter teórico son evaluaciones basadas en la memoria, cuando lo que realmente importa es la información.
- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar alguna tarea física o mental. Las competencias mentales, llamadas también cognitivas, incluyen un pensamiento analítico y conceptual.

Es importante destacar que muchas de las características antes mencionadas son visibles y otras no lo son. Por ello, se ha visto la necesidad de mostrar la Figura 19, donde se visualiza el Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer.

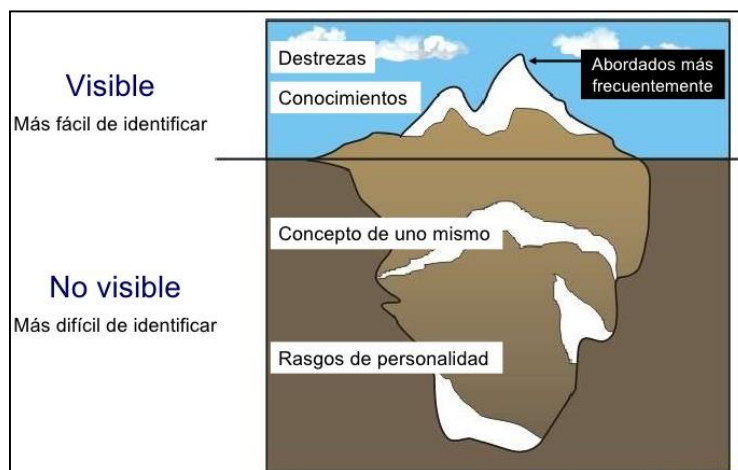


Figura 18. Modelo del Iceberg

Fuente: (Spencer y Spencer, 1993 citado en Martha Alles, 2006)

Como se puede visualizar las Destrezas y los Conocimientos son características que son visibles, quiere decir que son de fácil identificación y son los que, erróneamente, se los toma más en cuenta por la facilidad de percepción y la disminución de tiempo que conlleva el darse cuenta de ello. No obstante, lo no visible, es decir, aquellas características difíciles de identificar son el “Concepto de uno mismo” y los “Rasgos de Personalidad”, pero a su vez, son los factores que más influyen a la hora de desempeñarse, son en estas competencias en donde las empresas más énfasis deben poner.

El Conocimiento y la Habilidad son relativamente fáciles de desarrollar y la manera más sencilla y económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Es importante que, en los puestos complejos, las competencias sean más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea. Otra forma de visualizar la complejidad e importancia de las competencias se muestra en la Figura 20.

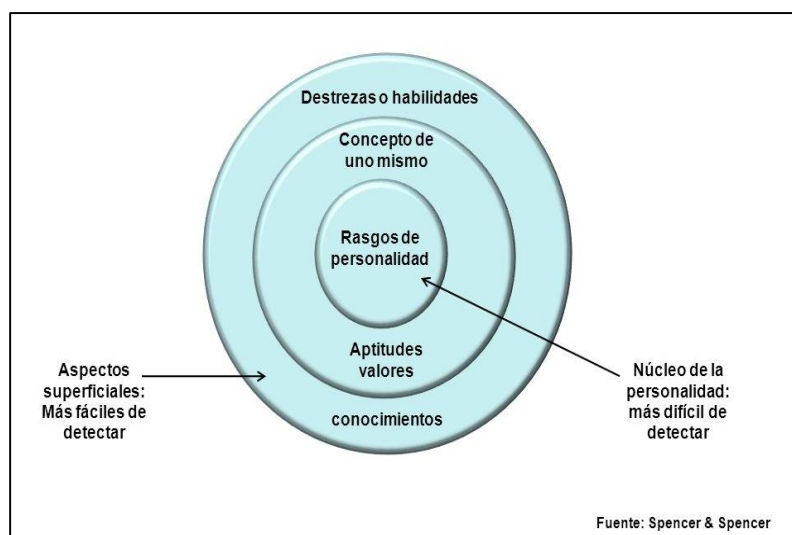


Figura 19. Clases de competencias según la dificultad de detección
Fuente: (Spencer y Spencer, 1993 citado en Martha Alles, 2006)

Aparte de contemplar la teoría de Spencer y Spencer, también se verá la percepción europea con la Psicóloga francesa Levy-Leboyer. Por lo cual, a continuación, se muestra un listado de competencias universales que la autora cree son los más importantes, las mismas que se encuentran ordenadas en la Tabla 15.

Tabla 15. Competencias Universales

Presentación Oral	Sensibilidad
Comunicación Oral	Autoridad sobre individuos
Comunicación escrita	Autoridad sobre grupos
Análisis de problemas de la organización	Tenacidad
Comprensión de los problemas de la organización	Negociación
Análisis de problemas de la organización	Vocación para el análisis
Comprensión de los problemas fuera de la organización	Sentido común
Planificación y organización	Creatividad
Delegación	Toma de riesgos
Control	Decisión
Desarrollo de sus subordinados	Conocimientos técnicos

Fuente: (Levy-Leboyer 1992 citado en Martha Alles, 2006)

2.1.1.4 Pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias

Cada uno de los pasos que se verá a continuación se los profundizará en capítulos posteriores. Sin embargo, para tener una idea general de cómo se debe implementar un sistema de gestión por competencias, se ha tomado en cuenta la metodología de Martha Alles-Capital Humano.

(Alles, 2006), plantea que los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión basado en competencias son los siguientes:

- Definición o revisión, de la Misión y Visión de la empresa.
- Definición de competencias, tanto de las competencias cardinales, como de las competencias específicas, por la máxima dirección de la empresa.
- Confección de los documentos necesarios. En este punto Martha Alles recomienda utilizar el Diccionario de Competencias y Comportamientos, escritos por ella misma.
- Asignación de competencias (sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplieron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo.

Para Idalberto Chiavenato (2009), en su libro Gestión del Talento Humano, existen otros pasos para el sistema de gestión del talento humano, o como él lo llama, “Los seis procesos de la administración de recursos humanos”, los mismos que contienen otros subprocesos los cuales son:

- **Procesos para integrar personas**
 - Reclutamiento
 - Selección
- **Procesos para organizar a las personas**
 - Diseño de Puestos
 - Evaluación del desempeño
- **Procesos para recompensar a las personas**
 - Remuneración
 - Prestaciones
 - Incentivos
- **Procesos para desarrollar a las personas**
 - Formación
 - Desarrollo
 - Aprendizaje

- Administración del Conocimiento
- **Procesos para retener a las personas**
 - Higiene y seguridad
 - Calidad de vida
 - Relaciones con los empleados y sindicato

- **Procesos para auditar a las personas**
 - Bancos de datos
 - Sistema de información administrativa

Para el presente trabajo, se fusionarán ambos textos, tomando en cuenta sus similitudes y complementando un texto con otro en caso de ser necesario.

2.1.1.5 Análisis y Descripción de Puestos “Job Description”

Antes de reclutar y seleccionar, inducir, capacitar y realizar los demás procesos que engloban un sistema de gestión del talento humano por competencias, hay que describir las competencias que la empresa necesita para cubrir determinado lugar. Cada puesto de trabajo tiene diferentes competencias, y aunque en varias ocasiones pueden tener las mismas, el grado y el nivel de competencia van a diferir unos de otro. Por lo tanto, para empezar, se debe analizar qué competencias necesita la empresa y describir cómo debe ser aquel sujeto que vaya a posicionarse en el mismo.

“El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”. (Alles, 2006)

Cabe recalcar que este proceso de analizar y describir los puestos es fundamental para continuar con los demás procedimientos.

El análisis y la descripción del puesto constan de tres momentos fundamentales:

1. El relevamiento o recolección de la información.
2. Confirmación del relevamiento.
3. Descripción del puesto.

Para el primer momento, “relevamiento o recolección de la información” es necesario determinar cuáles son los puestos o el puesto que se va a estudiar y determinar sus “puestos paralelos” y “puestos subordinados”. Para comprender mejor, la Figura 20 muestra claramente a qué se refiere Martha Alles (2006) con puesto paralelo y puesto subordinado.

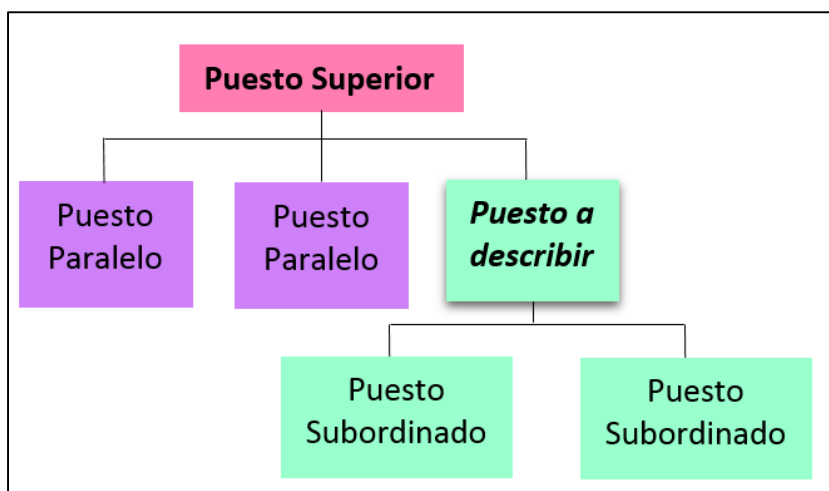


Figura 20. Puestos Paralelos y Puestos Subordinados
Fuente: (Martha Alles, 2006)

Para el segundo momento “Confirmación del relevamiento”, simplemente se realiza una entrevista con el supervisor inmediato al puesto en estudio, para confirmar la veracidad de la información y la concordancia con lo que se ha obtenido de la recolección de la información.

Para el tercer y último momento, “Descripción del puesto” es fundamental realizar un análisis previo de la información recolectada y confirmada. La información necesaria para el análisis de puestos es:

- Actividades que desempeña la persona que está en el puesto en estudio y cómo se asocia con su comportamiento.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos importantes.
- Condiciones laborales
- Requerimiento de personalidad.

Y en este momento es importante realizar una distinción entre tarea y puesto. Tarea es el “conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto” (Alles, 2006). Por otro lado, el puesto, es “la posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo”. (Alles, 2006)

Lo anteriormente dicho sirve para destacar que el análisis y la descripción de puestos indican todas las responsabilidades, tareas y deberes que el puesto en estudio debe tener. Además, identifica “qué se hace en el puesto”, “por qué se hace”, “dónde se hace” y “cómo se hace”.

2.1.1.6 Reclutamiento

Luego de saber qué tipo de competencias y conocimientos necesita la persona para atestar una vacante de un determinado puesto, es necesario hacer el llamado oportuno para que varios candidatos se interesen por dicho puesto y así la empresa pueda escoger a la persona más apropiada. Para ello está el “Reclutamiento”

Chiavenato (2009) plantea que existe un “Mercado de Trabajo” en donde existen oferentes y demandantes, los mismos que son las empresas y las personas en busca de trabajo. Por lo tanto, el reclutamiento “funciona como un proceso de comunicación” en donde “la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al Mercado de Trabajo o Mercado de Recursos Humanos” (Chiavenato, 2009). Al comunicar y divulgar la oferta de empleo, automáticamente la empresa se hace atractiva a la demanda existente de

potenciales empleados. Además, la empresa debe atraer a la mayor cantidad de candidatos posibles para tener un buen banco de talentos, que servirá para futuros reclutamientos.

“El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito” (Chiavenato, 2009)

Martha Alles (2006) no está muy lejos de pensar lo mismo, ya que ella plantea que el reclutamiento “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuar el ofrecimiento de empleo”.

Por lo tanto, los talentos o candidatos de los cuales, tanto Chiavenato como Alles mencionan en sus respectivos conceptos, se los encontrará dentro o fuera de la empresa, a esto lo llaman “Reclutamiento Interno” y “Reclutamiento Externo”, respectivamente.

➤ **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno funciona con los propios empleados de la empresa, es decir, se busca una persona que esté trabajando dentro de la organización para suplir el puesto vacante.

Según Chiavenato (2009) existen dos tipos de ofertas en el reclutamiento interno, la oferta de promociones y la oferta de transferencias; la primera se utiliza cuando se refiere a una vacante de puestos más altos y más complejos, pero que pertenecen a la misma área activa de la persona. Por otro lado, la segunda, se refiere a puestos del mismo nivel, pero con habilidades y conocimientos diferentes y que se sitúan en otra área de actividad.

Es importante saber que el reclutamiento interno tiene sus ventajas y desventajas, y la Tabla 16 resume de mejor manera las apreciaciones tanto de Martha Alles (2006) como de Chiavenato (2009), y estas son:

Tabla 16. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Ventajas	Desventajas
Aprovecha mejor el potencial humano de la organización	Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización	Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas
Probabilidad de mejor selección porque los candidatos son bien conocidos	Mantiene y conserva la cultura organizacional existente
Más económico	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo
Más rápido	Puede generar conflicto de intereses
Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus empleados	Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia
Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal	Evita la renovación de que la gente nueva aporta (status quo)

Fuente: (Alles, 2006 & Chiavenato, 2009)

➤ Reclutamiento Externo

Al contrario del reclutamiento interno, el externo busca talentos fuera de la organización, los mismos que se encuentra en el Mercado de Recursos Humanos. En otras palabras, el reclutamiento externo “se enfoca en la adquisición de competencias externa”. (Chiavenato, 2009)

En el reclutamiento externo también existen ventajas y desventajas, las cuales se verán en la Tabla 17.

Tabla 17. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

Ventajas	Desventajas
Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas	Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos destrezas	Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación
Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes	Es más costos, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.
Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones	Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente

Fuente: (Alles, 2006 & Chiavenato, 2009)

2.1.1.7 Selección

La siguiente etapa después del proceso de reclutamiento es la Selección y forma parte del proceso que aumenta la cantidad de personas que operan en

una empresa (Chiavenato, 2009). Para Martha Alles (2006) la selección es una “actividad de clasificación en donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil”.

A continuación, se muestra la Figura 21 la cual muestra el proceso de selección de personal basado en el libro de Idalberto Chiavenato.

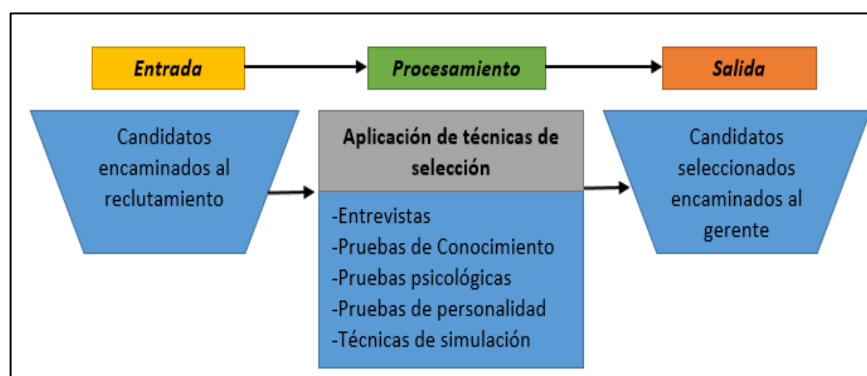


Figura 21. Proceso de Selección de Personal

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Existen múltiples técnicas que se pueden usar para la selección del candidato idóneo, y en la Figura 21 se ve claramente alguna de ellas, las mismas que nos son excluyentes entre sí.

Después del proceso de selección se procederá al trámite de contratación para legalizar la relación laboral, y posteriormente habrá una Inducción, que no deja de ser un procedimiento fundamental para la persona seleccionada, es un proceso aparte pero que complementa a la selección del personal, pues la persona escogida deberá conocer las políticas, normas, clima laboral entre

otras cosas, de la empresa, que solo será bien entendido mediante la inducción.

2.1.1.8 Capacitación y Entrenamiento

Dentro de todos los subsistemas de los Recursos Humanos, la capacitación y el entrenamiento es fundamental para crear una empresa más competitiva. Para empezar, es necesario hacer una distinción entre lo que es capacitar y lo que es entrenar. Para Martha Alles (2006) la capacitación son actividades estructuradas que generalmente se lo imparte en forma de curso, que tiene una fecha determinada y horario conocido, además cuenta con objetivos predeterminados. Se caracteriza por ser una transmisión de conocimientos y habilidades, las cuales se deben organizar, planificar y evaluar. Aditivo, el entrenamiento, se diferencia de la capacitación por ser un proceso de aprendizaje en donde también se adquieren conocimientos y habilidades, pero con un fin necesario, alcanzar objetivos definidos, sobre todo aquellos que tiene relación directa con la Misión y Visión de la empresa. Por lo tanto, el entrenamiento involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos.

El proceso de la capacitación, según Chiavenato (2006) consta de cuatro pasos importantes los cuales son:

- **El diagnóstico:** se realiza un inventario de las necesidades y carencias las cuales deben ser satisfechas. No importa en qué tiempo esas necesidades hayan aparecido, en el pasado, presente o futuro.
- **El diseño:** consiste en la preparación del proyecto o programa de capacitación.
- **La implementación:** es la ejecución del programa de capacitación con su respectiva dirección.
- **La evaluación:** revisión de los resultados obtenidos después de la capacitación.

Si se desea iniciar una capacitación por competencias es necesario seguir los tres pasos que Martha Alles (2006) menciona en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos donde dice que, primero hay que definir las competencias con sus grados, para luego asignarlos a sus respectivos puestos de trabajo. Luego, a partir de la descripción de los puestos por competencias, es necesario realizar un inventario de competencias del personal para medir el desarrollo de dichas competencias. Por último, de la comparación del primero paso y el segundo, surgirán las necesidades de desarrollo de competencias.

2.1.1.9 Evaluación del Desempeño

Para conocer de qué manera y en qué medida los colaboradores están cumpliendo con su trabajo, es imprescindible realizar una evaluación del desempeño. Entiéndase como evaluación del desempeño a la “clasificación que los proveedores y clientes internos adjuntan a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo” (Chiavenato, 2009), la cual debe proporcionar la información necesaria respecto al desempeño y competencias individuales, con el fin de encontrar falencias y realizar una mejora continua.

Una evaluación del desempeño debe realizarse con relación al perfil del puesto, es decir, “sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación de lo que se espera de ella en el puesto” (Alles, 2006), a esto se lo llama “adecuación persona-puesto”.

Para realizar la evaluación del desempeño, es necesario conocer los tres momentos básicos para hacerlo de la mejor manera, los mismos que se los puede apreciar en la Tabla 18.

Tabla 18. Momentos del Análisis del Desempeño

Inicial: <i>Fijación de objetivos</i>	Realizar una reunión donde se establezcan los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año
Intermedio: <i>Evaluación del progreso</i>	Realizar con cierta periodicidad (cada 3 o 6 meses) una reunión de progreso para realizar un balance del avance en la consecución de objetivos
Final: <i>Reunión final de evaluación de los resultados</i>	Si una persona por alguna razón trabaja para dos jefes distintos, ambos deben evaluar al colaborador.

Fuente: (Alles, 2006)

Hay que recordar que las competencias, en una empresa, se las fija en conjunto, luego por área y nivel de posición. Para realizar una evaluación del desempeño en gestión por competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles.

Lo más común en la evaluación del desempeño es que la persona que lo realiza siempre será el jefe o supervisor del colaborador a evaluar. No obstante, existe una nueva tendencia denominada 360o “feedback” o evaluación de 360 grados.

La evaluación de 360 grados consiste en que la persona analizada, será evaluada, no solo por sus jefes, sino también por sus compañeros de trabajo, es decir, sus pares; sus subordinados, si fuese el caso; también por otros supervisores e incluso por clientes y proveedores de la empresa y la autoevaluación.

El 360o feedback consta del siguiente proceso según Martha Alles (2006):

- **Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización:** Los comportamientos a evaluar suelen ser los mismos que los de la evaluación del desempeño, además dichos comportamientos deben ser los que integran el modelo de competencias de la organización.
- **Diseño de la herramienta:** Se refiere al cuestionario de evaluación de 360o
- **Elección de las personas:** Son aquellas que van a intervenir en la evaluación como superiores, pares, colaboradores internos de otras áreas, clientes y proveedores, aunque estos dos últimos pueden o no incluirse.
- **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados.
- **Recolección y procesamiento de los datos:** para las diferentes evaluaciones, en muchos de los casos un consultor externo es quien lo realiza ya que de esta manera se asegura la confidencialidad de la información.

- **Comunicación a los interesados:** Los resultados sobre sus respectivas evaluaciones son comunicados a cada persona de la institución.

2.1.1.10 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 22 muestra la transformación que debe tener la empresa en este ámbito.

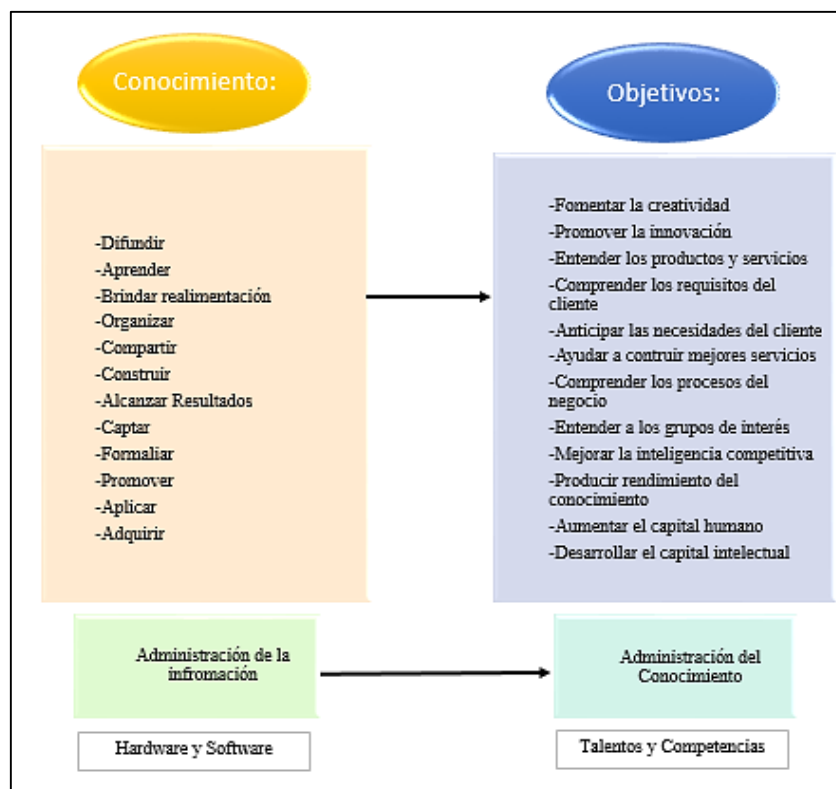


Figura 22. Transformación del Conocimiento

Fuente: (Idalberto Chiavenato, 2009)

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” (Chiavenato, 2009) y la innovación de productos, que no es tema de indagación para este trabajo.

2.1.2 Gestión por Procesos

El Gobierno Nacional, dentro de su marco del “Buen Vivir”, tiene como objetivo alcanzar una educación de calidad, para ello es indispensable que la gestión

realizada, en este caso, por el Ministerio de Educación, conjuntamente con cada institución educativa, sea realizada por procesos, para de esta manera, garantizar el artículo 27 de la Constitución de la República del Ecuador, donde se menciona que “la educación debe ser de calidad”.

Para ello, el Ministerio de Educación está desarrollando los “Estándares de Calidad Educativa” que abarca temas de: Aprendizaje, Gestión Escolar, Desempeño Profesional e Infraestructura. Este trabajo pretende centrarse en el “Estándar de Desempeño Profesional Directivo” ya que, dentro de ella, la “Dimensión C” hace énfasis en la “Gestión del Talento Humano y Recursos”. Por consiguiente, es importante que la Unidad Educativa Particular Antares desarrolle un Sistema de Gestión del Talento Humano basado en Procesos, no solo por cumplir con ciertos requerimientos gubernamentales, que son importantes, sino también por el compromiso que genera la empresa en asumir una educación de calidad, empezando por su talento humano y que se alinea a los objetivos del Gobierno Nacional.

2.1.2.1 Administración por Procesos

Es importante destacar la diferencia entre una Administración Tradicional y una por Procesos, ya que muchas de las empresas que se encuentran en el Ecuador trabajan de una manera tradicional y no perciben los beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión basado en Procesos.

- **Administración Tradicional:** Se caracteriza por establecer una estructura organizativa por medio del “organigrama”, mediante el cual se designan funciones. No obstante, en un organigrama tradicional no se contemplan las responsabilidades, la relación con los clientes, la comunicación interna ni los flujos de información. Además, esta administración departamentalizada ha sido fuertemente criticada debido a algunos puntos como lo menciona (Rey Peteiro, s.f.) en la página web Sinapsys Business Solutions y son:
 - Los objetivos departamentales o individuales son contrarios a los objetivos globales de la empresa.
 - Existen actividades departamentales que no aportan valor al cliente, dando como resultado una burocratización.
 - Errores en el intercambio de información o de materiales entre departamentos. Por ejemplo: especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades multiplicadas, indefinición de responsabilidades
 - Estilo de dirección autoritario y desmotivante para el colaborador, por la separación entre “los que piensan” y “los que hacen el trabajo”

- **Administración por Procesos:** Según el borrador de la norma ISO 9001:2015, el enfoque a procesos “implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización”, (International Organization for Standardization "ISO", 2015). Una administración basada en procesos tiene características especiales para adaptar a la empresa, las cuales se muestran en la Tabla 19.

Tabla 19. Organización Centrada en el Proceso

CENTRADO EN LA ORGANIZACION	CENTRADO EN EL PROCESO
- Los empleados son el problema	-EL proceso es el problema
-Empleados	-Personas
-Hacer mi trabajo	-Ayudar a que se hagan cosas
-Comprender mi trabajo	-Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
-Evaluar a los individuos	-Evaluar el proceso
-Cambiar a la persona	-Cambiar el proceso
-Siempre se puede encontrar un mejor empleo	-Siempre se puede mejorar el proceso
-Controlar a los empleados	-Desarrollo de las personas
-No confiar en nadie	-Todos estamos en esto conjuntamente
- ¿Quién cometió el error?	- ¿Qué permitió que el error se cometiera?
-Corregir errores	-Reducir la variación
-Orientado a la línea de fondo	-Orientado al cliente

Fuente: (James Harrington, 1997)

Por lo tanto, la administración basada en procesos está enfocada en satisfacer al cliente, sea este interno o externo. Además, una gestión basada en procesos tiene múltiples ventajas como las siguientes (Asociación Española para la Calidad, 2015):

- Facilita la orientación al cliente
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos.

2.1.2.2 El Proceso

Mucho se ha comentado que una gestión basada en procesos es la mejor forma de administrar una empresa, pero ¿qué es un proceso? y ¿cómo está clasificado? Son preguntas cuyas respuestas se muestran en este apartado.

Para James Harrington (1997) un proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente”.

Procesos también se define como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad/Fundamentos y vocabulario, 2005)

Por último, se muestra el significado de proceso según José Antonio Pérez Fernández de Velasco, (2012) el cual plantea que un proceso es la “secuencia

(ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”.

Independientemente del significado base, un proceso siempre tendrá un esquema que el borrador de la norma ISO 9001:2015 lo plantea de la manera en que se muestra en la Figura 23.

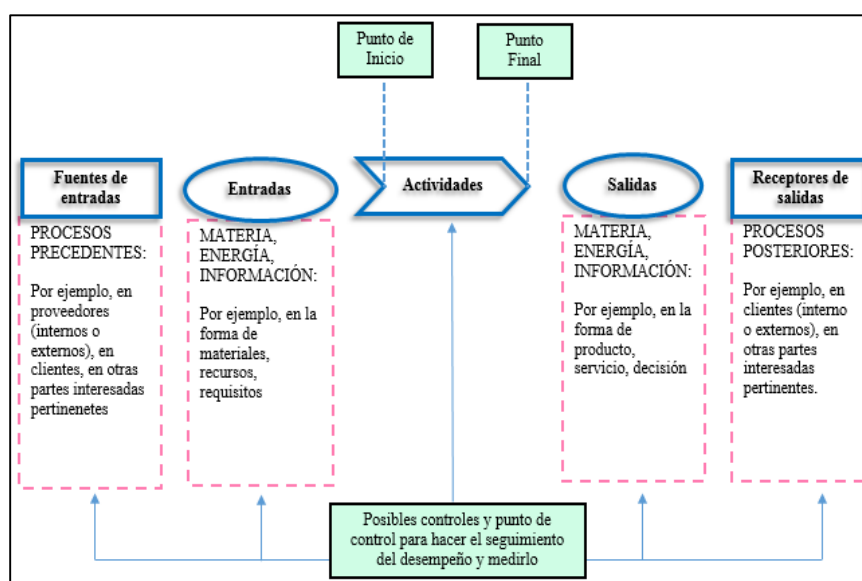


Figura 23. Esquema de los Elementos de un Proceso

Fuente: (Normas ISO 9001, 2015)

Como dice el título de la Figura 23, los procesos están conformados por “Elementos” y por consiguiente es preciso conocer el significado de cada uno de ellos y la relación que tienen dentro de un proceso.

Cómo plantea José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2010), los elementos de los procesos se dividen en tres: Input, Secuencia de Actividades y Output.

- **Input:** Más conocido como “entradas”, el input es un producto con características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. Proviene de un suministrador que puede ser interno o externo, además es la salida de otro proceso (si este procede de la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.
- **Secuencia de actividades:** precisan de medios y recursos que tienen determinados requisitos para ejecutar bien las actividades a la primera.
- **Output:** más conocido como “salidas”, es todo aquel producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. El output es un producto destinado a un cliente ya sea interno o externo. Además, las salidas pueden ser el final del proceso de la cadena de valor, o una entrada para el proceso del cliente.
- **Sistema de control:** Se utilizan indicadores para conocer cómo está funcionando el proceso y el nivel de satisfacción que tiene el cliente o usuario del mismo.

Así como se acabó de ver los “Elementos de un Proceso”, es esencial conocer las “Factores de un Proceso” los mismos que son: Personas, Materiales, Recursos Físicos, Métodos-Planificación del proceso y Medio Ambiente. Para una mejor comprensión a continuación se menciona brevemente a que se refiere cada uno de ellos según José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2012):

- **Personas:** El responsable y los miembros del equipo de proceso.
- **Materiales:** Materias Primas en el caso industrial, y la información en empresas de servicios. Esto lo proporcionan generalmente los proveedores.
- **Recursos Físicos:** Instalaciones, maquinaria, hardware, software, entre otros, que estén en buenas condiciones para usar.
- **Métodos-Planificación del proceso:** entorno en el que se lleva a cabo el proceso.
- **Medio Ambiente:** entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

A estas alturas, cabe mencionar que al conjunto de procesos se lo denominado “Sistema”, y es importante mostrar la Figura 24, en donde se observa con mejor detalle de donde provienen los procesos y cómo se desagregan.



Figura 24. Interrelación de los Procesos

Fuente: (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, 2012)

2.1.2.3 Tipos de Procesos

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2012), en su libro “Gestión por Procesos”, los procesos se dividen en:

- **Procesos Operativos:** Son aquellos que agregan valor al producto o servicio, transformando los recursos conforme los requisitos del cliente. Son los principales responsables de conseguir los objetivos de la organización. Los procesos operativos interactúan con la famosa “Cadena de Valor de Porter”.
- **Procesos de Apoyo:** Proporciona los recursos necesarios para el resto de los procesos según los requerimientos del cliente, un ejemplo de ello son las personas, es decir, el proceso de apoyo sería el de Gestión de Recursos Humanos, tema netamente vinculado a este trabajo.

- **Procesos de Gestión:** Son procesos de control y mejoramiento del resto de procesos, con cuya información, se toman decisiones ya sean estas preventivas o correctivas. Exigen prioridades a los procesos operativos para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Procesos de Dirección:** Son procesos de carácter transversal respecto al resto de procesos, por ejemplo, los procesos de “formulación, comunicación, seguimientos y revisión de las estrategias” se encuentran dentro de los procesos de dirección.

2.1.2.4 Diagrama de Flujo

Como se mencionó en apartado anterior, un proceso es el conjunto de actividades y todos los autores mencionados concuerdan con ese detalle, pues sin los mismos, un proceso careciera de acción. Por lo tanto, para que dicho proceso se comprenda mejor hay que “dibujarlo”, o en palabras más técnicas, realizar un diagrama de flujo.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso, en el cual, cada paso o actividad está representada por un símbolo diferente que contiene una rápida descripción de la etapa del proceso. Cada uno de los símbolos están unidos entre sí con flechas direccionadas, que indican el flujo del proceso. (Aiteco Consultores, 2015)

El fin de la diagramación de flujo es ofrecer una descripción visual del proceso para que sea más entendible la secuencia e interacción que tienen las actividades que conforman el proceso.

Para este trabajo se utilizará la técnica de diagramación de flujo en forma de cascada, llamado así por cómo el gráfico adopta una forma descendente. Además, en este tipo de diagrama las actividades tienen un orden y una secuencia, mostrados por medio de símbolos que muestran el inicio y el fin de un proceso.

Cabe mencionar que existen diferentes tipos de simbología aceptados internacionalmente, los tres más utilizados son:

Simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers), Simbología ANSI (American National Standard Institute) que a su vez es miembro de la Organización Internacional para la Estandarización ISO, quien a su vez tiene su propia simbología. A continuación, se presenta la Figura 25, la misma que muestra la simbología ANSI, la que se utilizará en el presente trabajo.






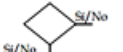



Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Figura 25. Simbología ANSI

Fuente: (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica Costa Rica citado de www.ansi.org, 2009)

2.1.2.5 Etapas de la Gestión de un Proceso

José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2012), plantea ocho etapas para gestionar un proceso, los cuales se verán a continuación uno por uno.

1. Asignar y comunicar la misión del proceso, es decir buscarle la razón de ser y de existir, y los objetivos que debe cumplir.
2. Fijar los límites del proceso mediante la definición del input, output, proveedor (es), cliente (es).
3. Planificar el proceso mediante una representación gráfica como es el flujograma o diagrama de flujos como se vio anteriormente. Se

elabora una hoja de procesos, se define el equipo del proceso y el sistema de control.

4. Identificar y caracterizar las interacciones que tiene con el resto de procesos. Aquí se suele utilizar el Mapa de Procesos.
5. Disponibilidad de recursos físicos, materiales e información.
6. Ejecutar el proceso.
7. Medir y darle seguimiento al proceso para identificar medidas correctivas.

A continuación, la Figura 26 muestra las etapas descritas anteriormente de forma gráfica y mejor entendible.

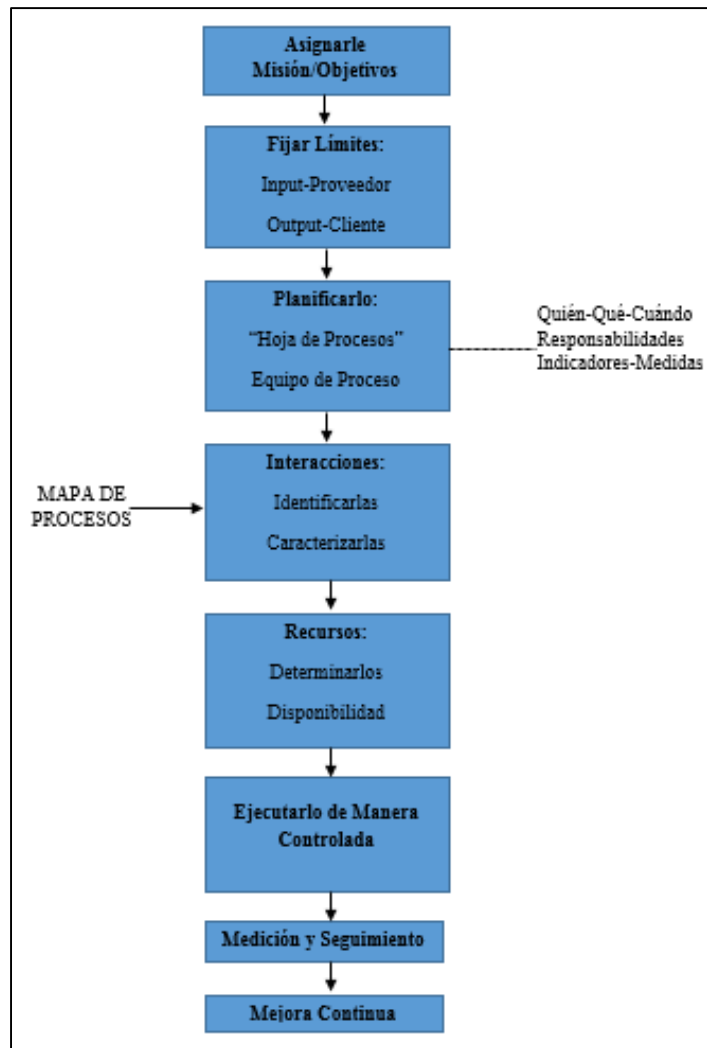


Figura 26. Etapas de la Gestión de un Proceso
Fuente: (José Antonio Pérez Fernández de Velasco, 2012)

Es sustancial aclarar que todos los gráficos, tablas o algún otro elemento adicional que se emplee para la identificación, diseño y análisis de un proceso, se lo irá haciendo conforme se vaya desarrollando el presente trabajo, por ahora se considera que la información expuesta hasta este momento, es una base importante para comenzar el siguiente capítulo.

3 DIAGNÓSTICO ACTUAL

La manera óptima de mejorar los procesos es conociendo cómo se están realizando actualmente para analizar sus principales problemas. El presente capítulo es una muestra de ello.

Para poder identificar aquellos procesos que en el “Capítulo 4” se pretenden mejorar, se ha realizado encuestas a las principales autoridades y a aquellos colaboradores que intervienen directamente en el proceso. También, es importante mencionar, que en algunos de ellos se ha podido observar la forma en cómo realizan sus actividades.

La Unidad Educativa Antares no cuenta con un área del Talento Humano y tampoco con procesos definidos pertenecientes a este sistema. Así mismo, no cuenta con manuales de procesos. Por lo tanto, basados en la teoría del capítulo anterior, se han identificado los procesos que existen empíricamente en el colegio y determinar cómo se los lleva a cabo actualmente. También se realizará el diagrama de flujo para cada proceso, para poder identificar de mejor manera las falencias de estos procesos, los cuales se encuentran en un gráfico de Ishikawa cuyo fin es buscar las causas del problema del proceso estudiado.

3.1 INVENTARIO DE PROCESOS

Como ya se vio en el Marco Teórico, un Sistema de Gestión está conformado por tipos de procesos, los procesos gobernantes, los procesos que agregan valor y los procesos de apoyo.

El área del Talento Humano brinda apoyo a las demás áreas de una organización por medio de los procesos que realizan. Por lo tanto, los procesos manifestados a continuación son procesos de apoyo, los cuales se verá en el siguiente Inventario de Procesos de Gestión del Talento Humano.

Procesos de Apoyo:

- **Procesos para integrar personas**
 - Contratación (Reclutamiento y Selección)
 - Inducción
- **Procesos para organizar a las personas**
 - Evaluación del Desempeño
- **Procesos para recompensar a las personas:**
 - Remuneración
 - Desvinculación
- **Procesos para desarrollar a las personas:**
 - Capacitación

Estos son los procesos que se ha podido determinar que tiene la Unidad Educativa Antares a excepción del “Proceso de Evaluación”, el cual no cuenta con registros ni un procedimiento estándar, pero es importante tomarlo en cuenta para que, en el Capítulo posterior a este, se pueda plantear cómo debería realizarse los procesos mencionados, ya que, por la naturaleza del negocio, es fundamental la evaluación del personal.

3.2 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

Para este apartado se ha realizado una entrevista a las principales autoridades de la Unidad Educativa Particular Antares, también a los docentes y personal administrativo, para determinar de qué manera se realizan los principales procesos de gestión del talento humano, para con ello poder determinar las falencias existentes y sus causas. Cabe mencionar, que, de todos los procesos mencionados, el colegio no cuenta con registros formales, datos o manuales de procesos. Tampoco cuenta con un área de Talento Humano que se encargue de realizar y analizar los datos de cada proceso.

A continuación, se presentan seis procesos, que se cree, son los más influyentes e importantes, y los que se ha podido obtener mayor información, a pesar de su empirismo.

Con cada uno de ellos, se ha realizado la descripción actual, se ha mencionado los principales problemas, y se ha hecho un análisis causa-efecto, este último, descrito en los Anexos.

3.2.1 Contratación

3.2.1.1 Descripción actual del proceso de Contratación.

El proceso de Contratación está conformado por el Reclutamiento y la Selección del personal, así como del Trámite correspondiente a este proceso. Por el tamaño de la empresa, no existe la necesidad de dividir a estos subprocesos en procesos separados. Por consiguiente, a continuación, se muestra un resumen de este proceso.

El proceso comienza con la necesidad que tiene el colegio de llenar una vacante, ya sea esta del personal docente, administrativo o de servicio. Por lo tanto, existen dos opciones para receptar carpetas; la primera es realizar un aviso interno para conocer si un colaborador del colegio conoce alguna persona que pueda suplir dicho puesto, y la segunda es poner un anuncio en algún medio masivo, los más frecuentes han sido en el diario “EL COMERCIO” y últimamente en “MULTITRABAJOS”. Por consiguiente, la persona interesada, ya sea ésta recomendada o por medio masivo, manda su hoja de vida al Vicerrector de la institución, el mismo que recepta la carpeta, analiza la información y si cumple con los requisitos que buscan, entonces hace llamar al postulante, mediante la Secretaria General, ella a su vez concuerda una cita con el interesado y da aviso a las autoridades del colegio. Si el postulante confirma cita, se le da la fecha y la hora para la entrevista, y si no confirma su asistencia, la Secretaria General da aviso al

Vicerrector, el cual sigue analizando otras carpetas que se asemejen al perfil que busca el colegio.

Cuando el postulante llega a la institución, la primera entrevista es realizada por la Rectora de la UEA, esta entrevista se basa en conocer más a la persona y saber su experiencia en el campo docente o administrativo. La última entrevista es realizada por el Gerente General del Colegio Antares, en donde se topan los temas de sueldos, salarios, beneficios, remuneraciones, aportaciones, entre otros.

Al final, tanto Rectorado como Gerencia General analizan a los postulantes y deciden la persona idónea para ocupar el puesto vacante. Si aprueban lo llaman y le informan sobre la decisión tomada, posteriormente a esto, se realiza el trámite oportuno para la legalización del contrato, como, por ejemplo, el aviso de entrada al IESS, el registro en el Ministerio del Trabajo y la firma del contrato.

3.2.1.2 Resultados actuales del proceso de Contratación.

- Por recomendaciones se reciben de 2 a 3 carpetas como máximo.
- Por “MULTITRABAJO” se han recibido 600 postulaciones para 8 vacantes.

- De las 600 postulaciones solo 2 vacantes fueron llenadas por este medio y las otro 6 fueron por recomendación.

3.2.1.3 Principales problemas del proceso de Contratación.

- Los docentes no avisan con anticipación su renuncia, lo que hace que la contratación de personal sea un proceso reactivo, es decir, reaccionar luego de que haya pasado el suceso, esto se da por falta de planeamiento.
- Se presta mayor atención a la experiencia del postulante que a sus competencias.
- Existen muchos apuros para llenar una vacante, sobre todo para docentes, eso hace que se contrate gente que luego deje el trabajo a medio año lectivo o que no sea lo que se esperaba como profesional.
- No se realizan pruebas de conocimiento, ni de aptitudes, tampoco pruebas psicológicas ni técnicas de simulación.
- No existe una base de datos formal de los postulantes.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de contratación. (Ver Anexo 1)

3.2.2 Capacitación

3.2.2.1 Descripción actual del proceso de Capacitación

El proceso empieza con la recepción de un mail corporativo con los temas de las próximas capacitaciones al correo electrónico del Vicerrector, el mismo que habla con la Rectora para que ella decida los temas que considera necesarios para la capacitación de los profesores. Si aprueba, le avisa al Vicerrector y este envía un mail de contestación con el tema seleccionado y la fecha, que generalmente son en febrero, donde hay vacación, o a final del año lectivo entre julio y agosto.

Es preciso mencionar que la Unidad Educativa Antares tiene un convenio con Santillana quienes les imparten las capacitaciones sin costo. Por otro lado, también trabajaban con EATA una empresa que brinda los servicios de capacitaciones, no obstante, actualmente el colegio trabaja solo con Santillana por el convenio que tienen. Una vez impartida la capacitación, el proceso culmina sin ninguna evaluación o feedback posterior.

3.2.2.2 Resultados actuales del proceso de Capacitación

- El único resultado que se tiene es de una evaluación de conocimiento en seguridad, donde la nota promedio obtenido por el personal docente y administrativo fue de 7,25 / 10.

- Lo maestros reciben de 8 a 10 talleres al año, que equivale a las 40 horas que exige el Ministerio de Educación
- No existen resultados de las capacitaciones porque no se evalúa si los profesores y personal administrativo aplica o no lo aprendido en las mismas.

3.2.2.3 Principales problemas del proceso de Capacitación

- No se hace una entrevista previa con los profesores para saber las necesidades exactas para el tema de capacitación, es decir, no existe planificación.
- En algunas ocasiones existe repetición de temas que no aportan en el conocimiento del docente.
- No existe una evaluación después de la capacitación por parte de Santillana ni del colegio.
- Mediante la observación se sacan conclusiones, pero no existe un fundamento objetivo como un cuestionario, pruebas o índices de los resultados de capacitación que validen el proceso.
- Por parte de EATA sí existe una evaluación, pero los datos no son analizados y tomados en cuentas para oportunidades de mejora, el

colegio no tiene una base de datos con los resultados de dichas evaluaciones.

- La relación comercial entre EATA y el Colegio Particular Antares ya no existe.

- Las capacitaciones son enfocadas para los docentes, el área administrativa muy pocas veces o casi nunca recibe una capacitación que les ayude en sus labores diarias. En ocasiones reciben un seminario, pero no todos lo hacen, ni se ajusta a la necesidad de sus respectivos puestos.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de capacitación. (Ver Anexo 2)

3.2.3 Remuneración

3.2.3.1 Descripción actual del proceso de Remuneración

Cada inicio de año, en el mes de septiembre, el Gerente General, realiza el “Primer Rol del Año Lectivo” que consiste en un cálculo completo de los sueldos de los empleados. Terminado el primer rol, Gerencia General pasa el rol a Contabilidad, donde la contadora calcula e incluye en el rol la parte numérica en cuanto a los Fondos de Reserva, Décimos, Descuentos de la Asociación de Empleados, Descuentos por consumos en el Bar, préstamos quirografarios, o cualquier otro factor que incida en el cálculo del rol. A su

vez, la Tesorera realiza la planilla de pago del IESS, es decir los aportes patronales y personales y lo sube al sistema del IESS para posteriormente realizar el pago. Luego, la Contadora pasa el “Segundo Rol” a Gerencia General para volver a revisar que todo esté correcto y que se dé el visto bueno o no. Si hay visto bueno, el rol pasa a Secretaría General, en donde la Secretaria carga el rol en el sistema y lo envía al Banco Pacífico, luego de ello se elabora un comprobante del rol por cada empleado el mismo que es firmado por el profesor o administrativo al momento de recibir su pago, una copia se queda en contabilidad y el original se lleva cada empleado.

3.2.3.2 Resultados actuales del proceso de Remuneración

- En promedio el sueldo de un docente está en \$750, esto depende de las horas que labore ya que la hora de clase equivale a \$30 y esto se lo multiplica por las horas clase y el resultado es el sueldo mensual.
- El promedio del sueldo del área administrativa está entre \$800 y \$900 esto se debe a que en el mismo se contemplan los sueldos de Gerencia, Rectorado, Vicerrectorado que son los más altos.
- Aproximadamente el 80% de docentes trabajan a tiempo completo.

3.2.3.3 Principales problemas del proceso de Remuneración

- La Secretaria General no debería realizar una tarea que le corresponde a Contabilidad, sin embargo, Contabilidad tiene tantas tareas que se ve en la obligación de que otra persona externa a su área les ayude.
- Se está tratando de implementar un nuevo sistema de pago en el que el sueldo vaya acorde a los títulos obtenidos por el empleado.
- No se registran mayores problemas en el proceso, el colegio paga puntual a sus empleados.
- No existe una escala salarial.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de remuneración (Ver Anexo 3)

3.2.4 Inducción

3.2.4.1 Descripción actual del proceso de Inducción

El docente o administrativo nuevo llega al colegio y el Vicerrector, le recibe en su oficina. Ahí mantiene una charla con el nuevo empleado y se le entrega y se le explica brevemente sobre el reglamento del colegio, el código de convivencia, el manual de seguridad y salud ocupacional, también existe una

breve explicación sobre las planificaciones, el manejo de aula y todo lo concerniente a lo académico.

Posteriormente se le envía al nuevo empleado donde la Recepcionista, quien receipta los documentos faltantes del nuevo colaborador para armar y archivar la carpeta. Luego le mandan a una reunión con el coordinador de área quien le indica brevemente cómo hacer las planificaciones, si no sabe hacerlo, y también le da algunas indicaciones puntuales referentes al área donde se irá a desempeñar.

Luego regresa a Vicerrectorado donde se le da una rápida capacitación sobre el portal académico y el usuario, también se crea el correo de Santillana para ingresar las notas de los alumnos.

Si el nuevo empleado llega iniciado el año lectivo, el Vicerrector presenta al nuevo docente con los alumnos, en el caso del docente, y si es empleado administrativo simplemente ingresa a su oficina o área a trabajar. Si el empleado llega antes de iniciado el año lectivo, entonces tiene una reunión con todos sus compañeros en una convivencia que se realiza todos los años antes de empezar el año lectivo.

3.2.4.2 Resultados actuales del proceso de Inducción

- No existen registros ni resultados sobre este proceso, cualquier situación que suceda se lo arregla mediante la conversación informal.

3.2.4.3 Principales problemas del proceso de Inducción

- No existe una inducción completa, es decir, no se realiza un tour formal por las instalaciones del colegio, tampoco se realiza una presentación formal entre el nuevo empleado y sus compañeros. Es decir, conforme pasa el tiempo el nuevo empleado se va enterando qué función cumple cada compañero.
- No existe un seguimiento serio al trabajo del nuevo empleado. El colegio asume que el empleado sabe lo que debe hacer y que lo hace bien. Sólo actúan cuando existe una queja de parte de los alumnos, del profesor, o del personal.
- Si el empleado llega a principios del nuevo año lectivo, tiene la suerte de conocer a la mayoría de compañeros, pero si llega a mediados, debe adaptarse rápidamente al clima organizacional del colegio.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de inducción. (Ver Anexo 4)

3.2.5 Desvinculación

3.2.5.1 Descripción actual del proceso de Desvinculación

Una vez que el Gerente General recibe la renuncia por parte del empleado, inmediatamente pasa un aviso a contabilidad para realizar la respectiva

liquidación. Contabilidad recibe el aviso con la palabra RECIBIDO o ACEPTADO. El primer caso, significa que la persona permanecerá 15 días más en su cargo a partir de su renuncia; el segundo significa que el empleado se puede ir ese mismo momento o al día siguiente, es decir, en el tiempo que acuerde con el colegio. Gerencia General pasa a Contabilidad el valor de las horas trabajadas o el valor del descuento de los días u horas no trabajados. Posteriormente, Contabilidad realiza un primer borrador con todos los descuentos pertinentes que recibe de inspección (asistencia del empleado), de Gerencia General (valor de las horas trabajadas y los descuentos por horas no trabajadas), del bar (consumos) o de la asociación de trabajadores (tarjeta Fybeca), así como los descuentos por ley. Pasa a Gerencia General donde se revisa que todo esté correcto. Si el Gerente aprueba, da el visto bueno para que Contabilidad proceda con la liquidación dependiendo de la fecha en que vaya a salir la persona. Si no aprueba, por algún mal cálculo o información se lo regresa a Contabilidad para que se calcule bien. Una vez aprobado, la Asistente Administrativa, ingresa el acta de finiquito en el sistema del Ministerio de Trabajo, se realiza el cheque y se lo manda a certificar. Luego de una semana, aproximadamente, la Asistente Contable llama al trabajador para que pase a retirar su cheque. El ex trabajador va al colegio, recibe su cheque, firma el acta de finiquito. Se escanea el acta de finiquito y el cheque certificado y se lo sube al sistema del Ministerio de Trabajo para legalizar el proceso. Y se archiva en físico.

3.2.5.2 Resultados actuales del proceso de Desvinculación

- Existe mayor rotación de personal docente que personal administrativo.
- El año lectivo anterior hubo 8 renunciaciones y 1 despido.
- El 23% de docentes y el 14% de administrativos renunciaron el año lectivo anterior.

3.2.5.3 Principales problemas del proceso de Desvinculación

- Los inconvenientes se dan más al final del año lectivo, ya que los profesores y administrativos salen a vacaciones por 15 días, y existen personas que recién presentan la renuncia al regresar de dichas vacaciones, y desean salir justo el día que regresan a laborar, lo cual hace que el colegio recién se ponga a buscar docentes y se retrase el proceso de reclutamiento y selección.
- Existen profesores que renuncian, pero que siguen utilizando la tarjeta Fybeca, que le corresponde a la asociación de trabajadores pasar el valor de descuento a Contabilidad. No obstante, hay situaciones en que ya se le pagó al trabajador su liquidación y no se le descontó lo del siguiente mes. Por lo que le toca a la asistente administrativa buscarle y llamarle continuamente hasta que la persona cancele ese valor.

- No se presentan mayores problemas en este proceso.

Para el análisis Causa-Efecto del proceso de desvinculación (Ver Anexo 5)

3.2.6 Evaluación

3.2.6.1 Descripción actual del proceso de Evaluación

Cada cierto tiempo no especificado, cada área se reúne para realizar una evaluación del alumnado y de área en específico. También se realizan reuniones informales entre Rectorado y profesores para saber cómo les está yendo con los alumnos. Con el área administrativa no se reúnen.

3.2.6.2 Resultados actuales del proceso de Evaluación

- No existen resultado ya que no existe ninguna documentación donde se haya evaluado al docente o al administrativo. Tampoco hay una evaluación por parte de los alumnos hacia los profesores.

3.2.6.3 Principales problemas del proceso de Evaluación

- No existe un sistema de evaluación de docentes ni personal administrativo.

- El colegio no ha percibido la importancia de un proceso de evaluación, ya que asume que cada persona sabe lo que debe hacer en su puesto de trabajo.

- El colegio manifiesta que con las nuevas leyes de educación ya no existen excedentes de dinero como para implementar este tipo de sistemas. Además, el Gerente General no le ve al colegio como una empresa, por lo que considera que este tipo de evaluaciones basta con una reunión mensual o trimestral.

- La directiva piensa que, con la observación, y con los resultados de las notas de los alumnos se puede evaluar al docente.

- Los docentes estarían de acuerdo en ser evaluados por sus pares y jefes, pero no por los alumnos ni por los padres, ya que, dicha evaluación sería subjetiva.

- Personal administrativo tampoco es evaluado. Tampoco tienen reuniones con las autoridades.

Para el análisis Causa-Efecto (Ver Anexo 6)

Para visualizar los flujogramas de cada proceso. (Ver Anexo 7)

4 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO

Una vez que se han visto y se han analizado los procesos tal y como se están ejecutando actualmente, es necesario realizar un mejoramiento e incluir otros que no se los hace. Por lo tanto, basados en la teoría, este capítulo tiene la intención de proponer una mejor manera de realizar cada proceso del Talento Humano, no solo en sus flujogramas, sino que, se incorpora la necesidad de tener índices de medición para cada uno de ellos, así como sus respectivos registros y documentos.

Cabe mencionar que lo que se propone a continuación es el “CÓMO” la institución debería llevar sus procesos de Talento Humano. Por lo tanto, se realiza una breve descripción de cada uno de ellos y en el respectivo Anexo se podrá visualizar el Manual de Procedimientos.

4.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Como se expresó anteriormente, la Unidad Educativa Antares no cuenta con un área dedicada al Talento Humano, por lo que, los procesos de dicha área no han sido estudiados. No obstante, al levantar los procesos actuales se encontraron falencias, por eso, los procesos que se van a mejorar son los siguientes:

- Contratación
- Capacitación
- Remuneración
- Inducción
- Desvinculación
- Evaluación

4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

En el “Capítulo 3” se realizó el “Diagnóstico de los Procesos Actuales”. Ahora, este apartado tiene por objetivo describir cómo deberían ser realmente los procesos de Talento Humano, esto se va a realizar en base a las falencias encontradas en cada proceso existente en la institución.

Es importante considerar que hay procesos, como el de Remuneración, donde su grado de mejoramiento no es alto. Esto quiere decir que, como proceso, está relativamente bien; no obstante, el mejoramiento consiste en proponer ciertas consideraciones que el colegio no

está tomando en cuenta y que se mencionarán, sin llegar a profundizarlo, ya que no es tema de este trabajo el hacerlo.

A continuación, se detalla el procedimiento que, deben seguir los procesos de Talento Humano en la Unidad Educativa Particular Antares, para llevar a cabo procesos técnicos y mejorar su eficiencia. Con esta información se procederá a realizar los manuales de procedimientos de cada proceso. (Ver Anexo 8)

4.2.1 Contratación

4.2.1.1 Descripción del Proceso Mejorado de Contratación

La necesidad de mejorar este proceso de contratación, se debe a que la Unidad Educativa Antares carece de una formalidad dentro de los procesos del Talento Humano, y ya que no existe dicha área, es importante destacar la importancia de tener un responsable del proceso, el mismo que se encargará de realizar el estudio para determinar qué medio es el óptimo para reclutar personal. Primeramente, es esencial subrayar que este proceso incluye el diseño de puestos, ya que el mismo determina las competencias y características que debe tener la persona que va a ocupar el puesto vacante.

La Unidad Educativa Antares cuenta con un documento llamado Profesiograma, el cual determina las responsabilidades y competencias que debe tener el empleado y las actividades del puesto; en inicio es una buena guía, no obstante, existen ciertas falencias, por ejemplo:

La primera falencia es que, existen competencias que no se están tomando en cuenta y que son fundamentales para ciertos puestos ya que los mismos deben ser identificados para niveles gerenciales, ejecutivos, intermedios e iniciales. Solo se han tomado 11 competencias para todos los puestos de trabajo, por lo que se recomienda analizar las competencias puesto por puesto y luego sí evaluarlo por grados (bajo, medio, alto).

Para obtener una buena información, el primer paso será recolectar la información actual, esto se lo consigue por medio de entrevistas al ocupante del puesto, para de esta manera, conocer las actividades que está ejecutando y la relación que tiene con los demás puestos. Esto debe generar un documento. Luego se realizará el documento final de la descripción del puesto, y es aquí donde se detalla una síntesis del puesto, las responsabilidades (puede medirse en grados alto, medio, bajo) pero que tengan total relación con el puesto de trabajo, también deberá existir un apartado para los requisitos del puesto donde se puede establecer la formación básica que debe tener, la experiencia mínima, otro tipo de formación, y al final las competencias.

La segunda falencia es que falta el organigrama para determinar exactamente en qué jerarquía se encuentra el puesto estudiado, si bien es cierto en el profesiograma actual sí se detalla a quien reporta el puesto, es importante saber en qué posición se encuentra el puesto en estudio.

El profesiograma del colegio Antares es bastante bueno, no obstante, un profesiograma si no es utilizado para contratar, evaluar y realizar los demás procesos que ya se han mencionado, no sirve para nada.

Una vez que se tengan los perfiles diseñados es necesario basarse en los mismos para los subprocesos de reclutamiento y selección. Por lo que, el encargado del proceso deberá determinar si dentro del personal vigente se encuentran personas con las características planteadas para ocupar el puesto vacante, para ello es importante el proceso de Evaluación del Personal. De no existir la persona adecuada dentro de la organización, se deberá optar por dar aviso del puesto vacante con sus requisitos en un medio masivo, de esta forma se está considerando tanto el reclutamiento interno como externo.

Después de que se receptan las carpetas, tanto físicas como virtuales, el encargado del proceso deberá revisar si cumple con el perfil duro, esto se refiere a los estudios, los años de experiencia, cursos realizados, etc.; para realizar el primer filtro. Luego que haya escogido los mejores perfiles en base al perfil predominante, debe analizar detalladamente las carpetas preseleccionadas; se propone que, en este punto, el análisis se enfoque en el perfil blando, que se refiere a la habilidades y destrezas que expone la persona en su CV. Una vez escogida la o las personas, el encargado del proceso pasará una lista a la Secretaria General, la cual deberá concordar la cita con el postulante y armar un cronograma de actividades, para que el encargado del proceso lo revise.

Cuando el aspirante llegue, el encargado del proceso le atenderá, confirmará sus datos y enviará al postulante donde la Psicóloga, quien será la encargada de realizar el “Test de Personalidad y Aptitudes”, debe ser algo breve y poco complejo de analizar. Culminada ambas pruebas, el postulante pasará a una breve entrevista con el Jefe de Área, el mismo que deberá evaluar el grado de conocimientos que el docente tiene, por otro lado, si el postulante es para un puesto administrativo, dicha entrevista deberá ser con un compañero de un área similar, si existiese, o directamente con el Gerente General, pero esta entrevista se remitirá única y exclusivamente a determinar el grado de conocimiento. Una vez culminada todas las entrevistas, el Jefe de Área pasará un informe a la Rectora con los resultados. Rectorado deberá revisar que todo esté bien y pedirá a la Secretaria General llamar a los tres postulantes con mejor calificación, para concordar una nueva cita

Cuando llega el postulante deberá pasar directamente a Rectorado, donde se hará una entrevista conjunta entre Rectora y Gerente General, donde se explique la temática del colegio y el pago que recibirá. Eso se hará con todos los postulantes y se hará un análisis para escoger y notificar la noticia para empezar a realizar el respectivo trámite de legalización, cuya encargada será la Auxiliar Contable y para el aviso de entrada en el IESS, la Tesorera.

4.2.2 Capacitación

4.2.2.1 Descripción del Proceso Mejorado de Capacitación

El proceso de capacitación debe, obligatoriamente, tener un Plan de Capacitación; para ello, en primer lugar, se deben conocer las necesidades del personal para conocer sus falencias y decidir el tema a tratar en la capacitación. Por lo tanto, el proceso de Evaluación del Personal para determinar las necesidades, debe realizarse antes del proceso de Capacitación.

Una vez que se han determinado dichas necesidades, el encargado del proceso deberá decidir si la capacitación se va a realizar por áreas o en general en base a ese análisis, esto va incluido en el Plan de Capacitación. Además, deberá realizar la cotización respectiva, pasar a Gerencia General donde se decidirá qué empresa es la adecuada para brindar el servicio de capacitación al personal. También se debe tomar en cuenta la capacitación interna, aquella que puede brindar cualquier colaborador de la institución en su área de especialización

Posteriormente, el encargado del proceso deberá coordinar toda la logística para el día o días en que se realizará el programa, esto incluye, estar pendiente que se cumplan los tiempos, los refrigerios que se darán, el lugar en donde se impartirá y el cumplimiento del contrato. Una vez culminada la capacitación, el colegio deberá cerciorarse de que se realice una evaluación final, esta evaluación puede ser elaborada por la institución, o ser exigida para que sea

un servicio, parte del contrato. Esto, con el fin de determinar el grado de recepción de la información.

Las capacitaciones, deben ser realizadas a los docentes, al personal administrativo y directivo. De todos ellos, debe haber los registros de las evaluaciones; el encargado del proceso hará un seguimiento y luego analizará los resultados, para de esa manera conocer si la capacitación valió la pena o no para tomar medidas correctivas, y también para conocer si el capacitador y la empresa están otorgando un buen servicio.

4.2.3 Remuneración

4.2.3.1 Descripción del Proceso Mejorado de Remuneración

Este proceso no representaba mayor problema en cuanto al proceso en el pago que se le da a los colaboradores, es decir, el pago es puntual, no se encuentran problemas en el sistema y básicamente todo está aparentemente bien. No obstante, la mejora que se propone en este trabajo, va enfocado a la forma como la institución debería mejorar el tipo de remuneración, para que no exista inconformidad entre los empleados y eso afecte al clima laboral o al porcentaje de rotación y ausentismo. También para que exista una motivación de crecimiento dentro de la institución. Por lo tanto, lo que se propone es que se implemente un tipo de remuneración mixta.

La remuneración mixta consiste en tener un sueldo base para cada puesto de trabajo, a partir de ahí se irá recompensando a las personas, mediante incentivos monetarios y no monetarios. Es importante destacar que este proceso va de la mano con el de “Evaluación”, ya que solo así se podrá determinar en qué medida está aportando el empleado al crecimiento de la institución y de esa misma forma retribuir su esfuerzo.

El primer paso será determinar cuáles son las recompensas más significativas para los colaboradores, por ejemplo: un seguro privado, buenas condiciones en el empleo y luego realizar políticas de recompensas, de esa manera, sea cual sea la persona que ingrese, se sujetará a dichas políticas. Estas políticas deberán ser claras, se proponen algunas políticas básicas mencionadas en (Aguirre de Mena, Andrés Reina, Rodríguez Rodríguez, & Tous Zamora, 2000), quienes plantean que la estructura salarial deberá ser:

- Equitativa, es decir, los salarios deben ser justos y que este corresponda con el puesto que se ocupa.
- Competitiva, valorar los salarios de la competencia y analizar el salario ofrecido.
- Compatible con la situación financiera de la empresa
- Orientada estratégicamente, enfocados a salarios que traerán beneficios a largo plazo.

Por último, los salarios se regirán al principio de Uniformidad, el cual quiere decir que dentro de un mismo puesto, la diferencia salarial no debe ser excesiva, para evitar descontento.

Uno de los problemas que se encontraron era que, antes de incrementar los sueldos de año a año, no se realizaba un presupuesto, por lo que es fundamental hacerlo antes de decidir incrementar el sueldo y a quien. Con esto se quiere decir que existen personas que su rendimiento no justifica un incremento de sueldo y otras que justifica que su incremento sea mayor al 5% o 10% que la institución realiza. En otras palabras, la evaluación de desempeño, tendrá como objetivo, también, determinar el incremento al salario de la persona, previo un presupuesto.

Es un hecho que, dentro de los profesores, ser dirigente de curso no es algo muy atractivo, ya que el pago extra que se realiza por asumir más responsabilidades no es justificable. De hecho, hay muchas personas que tratan de evitar este cargo. Se propone que el ser dirigente de curso o jefe de área, tenga compensaciones atractivas, sean estas económicas o no, eso se lo determinará en consejo.

4.2.4 Inducción

4.2.4.1 Descripción del Proceso Mejorado de Inducción

Cuando un empleado ingresa a una nueva institución, es normal que exista cierta tensión al desconocer la cultura organizacional de la empresa o el

puesto en que va a trabajar y con las personas que va a tratar, por lo que es imprescindible que se realice una buena inducción y para ello es importante contar con un “Plan de Inducción”. Como primera regla, se debe entablar un “Responsable de la acogida”, para ello dicha persona y el personal en general deberá estar capacitado para que la acogida al nuevo empleado sea amistosa, de apoyo y de actitud positiva.

Como paso segundo, al momento que el nuevo empleado se incorpora a la institución, es fundamental proporcionarle información de la empresa, esto se refiere a su historia, hitos, valores, políticas principales, reglas, estructura organizacional, beneficios sociales y los servicios al que puede acogerse, por ejemplo: transporte, bar, becas para los hijos, etc. Además, deberá ser informado sobre su puesto de trabajo, aquí se le explicará las funciones que deberá realizar, con qué otro departamento trabajará, a quien deberá rendir cuentas, horario de trabajo, sueldo base, complementos, normas de seguridad y demás situaciones referentes a su labor.

Si se contrata una sola persona, esta inducción será, evidentemente, individual, pero si son dos o más, entonces la inducción puede ser colectiva, sobre todo en la primera fase de inducción, por ejemplo, en el tour que se realiza en las instalaciones, la explicación de políticas generales, la presentación con los compañeros; luego de la inducción general, cada empleado pasará a la inducción específica dependiendo al área que pertenece, para este tipo de inducción se encargará cada jefe de área, aquí se pueden realizar entrevistas amables, la reproducción de un video de la institución y

del área específico, de manuales básicos para que el empleado pueda interiorizarlo en casa y despejar cualquier duda.

Es fundamental que luego de un período de tres meses se realice una evaluación del desempeño del nuevo empleado. Esto puede ser mediante entrevistas a los alumnos o a los compañeros de trabajo, mediante pruebas u observación, para emitir un informe para ser evaluado por la rectora y el jefe de área.

4.2.5 Evaluación

4.2.5.1 Descripción del Proceso Mejorado de Evaluación

Como se mencionó en el Marco Teórico, la nueva modalidad de evaluación es la de 360 o, cuyo fin es que un empleado pueda ser evaluado por todas aquellas personas o áreas con las que se relaciona. Lo que se propone en este trabajo es que, en el caso de los profesores, exista una evaluación de las siguientes personas: Jefe de Área, Compañeros de Área, Dirigente de Curso (si no fuese él mismo), Otros compañeros con los que trabaja, los estudiantes, los padres de familia y sus Jefes, ya sea la Rectora o el Gerente General o los dos.

Ya que la evaluación de los estudiantes puede ser bastante subjetiva al igual que el de los padres de familia, el peso que se les dará a estas dos evaluaciones será mucho menor a la de los compañeros de área y otros compañeros, y para

que no exista discrepancia entre los involucrados, se propone que estas evaluaciones sean realizadas en un sistema computarizado y que solo arroje el resultado final, sin saber quién calificó.

El mismo sistema puede sacar el informe final, tanto Vicerrector, Rector y Gerente General, deberá analizar los resultados de los Jefes de Área y Personal Administrativo. Las mismas personas, pero esta vez incluido el Jefe de Área, analizarán los resultados de los profesores. Se analizarán las falencias y las oportunidades de mejora.

Hay que recordar que la evaluación no es un fin, sino un medio para la mejora del rendimiento de los empleados y, por ende, de la institución. La evaluación sirve para determinar necesidades de capacitación, oportunidades para encontrar nuevos talentos, forma de motivación cuando su evaluación ha sido satisfactoria; por eso, es tema de mucho análisis las recompensas y sanciones que se van a aplicar.

Luego del análisis de los resultados, el Jefe de Área tendrá una reunión con cada profesor para retroalimentar el proceso, aquí será preciso que el Jefe de Área sepa ser cordial, saber decir las falencias con precisión y dar tranquilidad a la persona, o a su vez felicitarla si la evaluación ha salido satisfactoria; si es así, deberá haber una recompensa por el buen desempeño, esta deberá ser un detalle pequeño y poco costosa para el colegio, ya que lo óptimo es que todos realicen su trabajo de la mejor manera. Lo mismo hará la institución con los Jefes de Área y el personal administrativo. Dentro de la

planificación de este proceso se deberá establecer los indicadores y determinar hasta qué punto es excelente, bueno, regular y malo el desempeño de cada protegido.

4.2.6 Desvinculación

4.2.6.1 Descripción del Proceso Mejorado de Desvinculación

La desvinculación puede darse por despido de personal o renuncia. En cualquiera de los dos casos es importante realizar una entrevista de salida, cuyo objetivo es conocer las razones por la cual una persona desea salir de la institución o las razones por las cuales la persona está siendo despedida. Como política de la institución se propone que, ya sea por despido o por renuncia, el día que se propone que se debe dar aviso a la decisión tomada por la institución o por la persona, será el día lunes; de esa manera, tanto colegio como empleado, tendrán toda la semana para organizarse y dejar los trámites legalizados.

Si existe una renuncia y el colegio está interesado en que la persona se quede, deberá analizar los motivos del por qué se va y dar una contrapropuesta. Esta actividad la debe realizar el Gerente General, así también la entrevista de salida.

Debe quedar constancia de porqué la persona renunció o porqué se le despidió, ese informe lo realizará el Gerente quien es la persona que

directamente trata este proceso, así mismo, él seguirá determinando el rol con el que sale el empleado. Una vez que se conoce la renuncia o el despido, la Asistente Contable empezará con todos los trámites para legalizar el fin del contrato, para ello el Gerente le pasa el rol. La Asistente Contable deberá pedir con anticipación a Inspección todos los descuentos que se deben realizar al ex empleado, así como a la Asociación de Trabajadores y le pedirá al ex empleado las tarjetas de beneficios que tengan para que no se haga uso de la misma luego de salir de la institución y así evitar la búsqueda tediosa del pago, luego de que el empleado ya no pertenece a la empresa

5 DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS CRÍTICOS

Este capítulo pretende mostrar los perfiles que deberían tener los cargos críticos de la Unidad Educativa Particular Antares. Los cargos han sido determinados como críticos mediante un análisis del impacto que generan en el desarrollo de la institución, por lo cual, se han tomado en cuenta todos los cargos que constan en el organigrama y profesiograma proporcionados por la institución.

Como primera instancia se muestra la estructura organizacional de la institución reflejada en el organigrama, donde se puede apreciar cada puesto de trabajo y la forma en cómo están distribuidos. Posteriormente, se realiza una lista de los cargos para catalogarlos como críticos mediante un análisis de priorización enfocado en tres criterios. Por último, con los cargos que obtuvieron mayor puntaje, llamados cargos críticos, se plantean las competencias que cada uno de ellos debe tener, conocidas como competencias específicas, así como las competencias que son iguales para todos los cargos, llamados también competencias generales.

Es importante tener diseñado los perfiles de cada puesto existente en la organización, por más simple que este pueda ser. No obstante, este trabajo, solo se enfocará en los cargos que obtengan el mayor puntaje en el análisis de priorización.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda institución debe contar con una estructura organizacional, cuyo fin es conocer en qué posición de la empresa se encuentra cada puesto de trabajo, a quien debe rendir cuentas y de quien debe esperar resultados, de esta manera, la organización trabaja de forma ordenada y sinérgica.

Es importante mencionar que, para trabajar bajo competencias, se debe conocer exactamente la posición del puesto en la organización, ya que, para determinar las mismas y posteriormente evaluarlas, solo se lo puede realizar sabiendo la función que desempeña el puesto en la institución. Es fundamental este paso, puesto que existen algunos tipos de competencias, por ejemplo, competencias para nivel gerencial, que no serán las mismas que para los niveles de servicio, o, por otro lado, pueden tener las mismas competencias, pero un cargo utilizará a mayor nivel que el otro.

En las instituciones educacionales no es excepción contar con un organigrama, por lo tanto, en la Figura 27, se presenta la estructura organizacional de la Unidad Educativa Particular Antares.

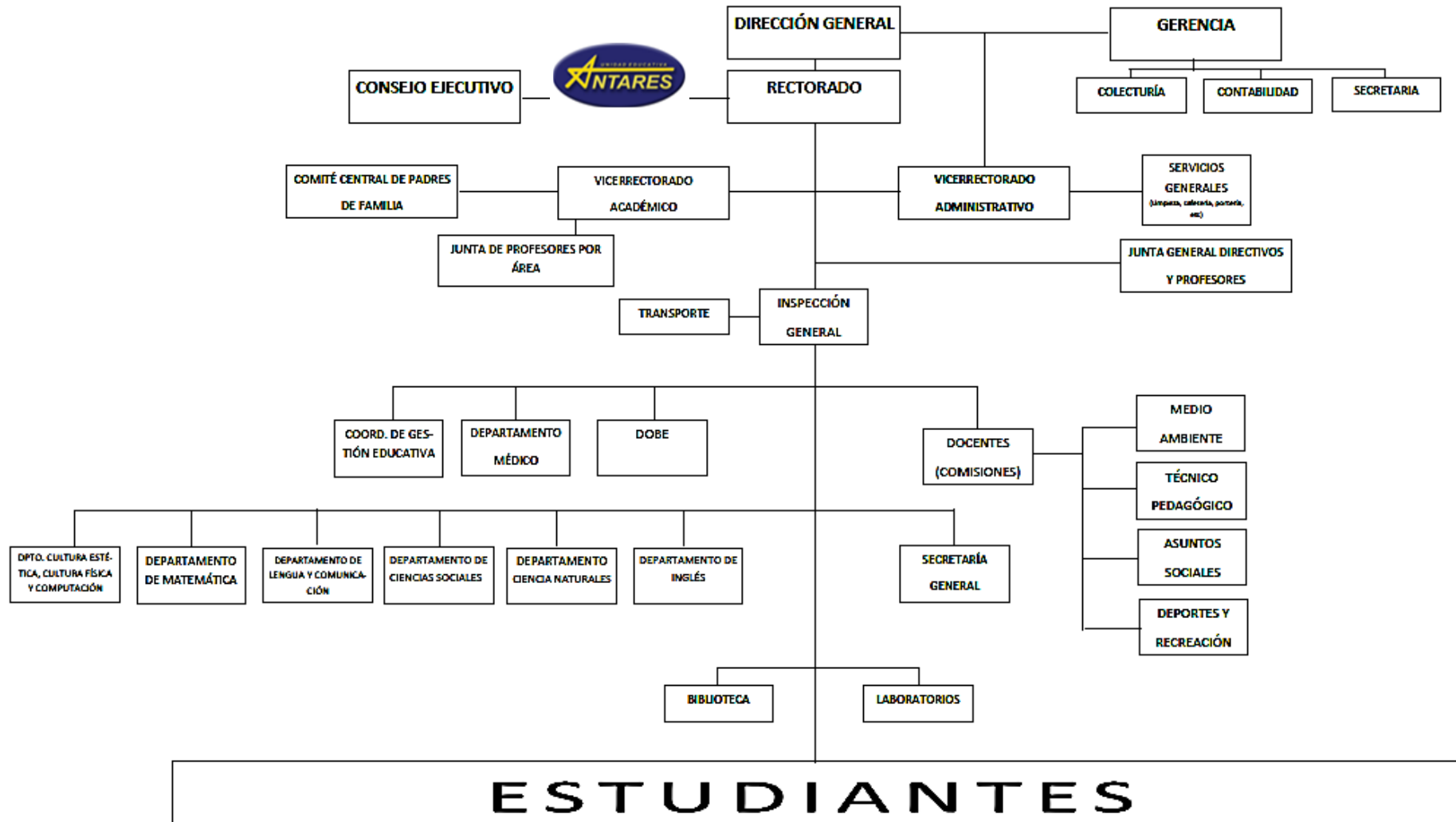


Figura 27. Organigrama Colegio Antares
 Fuente: Unidad Educativa Particular Antares, 2015

5.2 SELECCIÓN DE LOS CARGOS CRÍTICOS

Todos los cargos o puestos existentes en una organización son importantes para el buen funcionamiento de la misma, hasta el cargo más simple, por así decirlo, es esencial para que otros puestos puedan funcionar. No obstante, existen ciertos cargos que, sin ellos, la institución, definitivamente, no podría marchar. Por ello, en esta etapa del capítulo se va a determinar cuáles son esos cargos críticos.

La selección de cargos críticos se lo ha realizado mediante una tabla de priorización, la misma que consiste en nombrar a los puestos existentes en la institución, para luego evaluarlos en base a tres criterios. Estos criterios se basan en el impacto que tiene el puesto sobre el cliente final y la organización. Al ser una institución educativa, se ha considerado como cliente final a los estudiantes, pero también a los padres de familia, puesto que los primeros son los que reciben el servicio directo, pero los segundos son los que adquieren el servicio mediante el pago del mismo, por lo tanto, ambos clientes deben estar satisfechos. Por otro lado, el último criterio se basa en la influencia que tienen las decisiones del cargo sobre el manejo de la organización.

Para obtener el resultado final hay que evaluar cada criterio, la escala de evaluación para cada uno de ellos se encuentra a continuación en la Tabla 20, Tabla 21 y Tabla 22:

- **Criterio #1:** “Influye en la educación de los estudiantes”

Tabla 20. Valores para Criterio #1

VALOR	SIGNIFICADO
5	Mantiene contacto directo con el alumno a diario y es responsables de su educación académica y personal. Además, influye en la metodología de enseñanza, así como los temas para impartir el curso.
4	Mantiene contacto con el alumno solo cuando existe un problema en su rendimiento o conducta.
3	Mantiene relación con el alumno solo en casos sumamente especiales.
2	Su relación con el alumno es muy escasa y no tiene ninguna relación con su educación.
1	No tiene relación alguna con el alumno, ni personal ni de educación.

- **Criterio #2:** “Tiene contacto directo con los padres de familia”

Tabla 21. Valores para Criterio #2

VALOR	SIGNIFICADO
5	Suele hablar con los padres de familia sobre aspectos delicado, por ejemplo, aspectos económicos.
4	Mantiene reuniones con los padres de familia sobre aspectos de rendimiento y comportamiento de los alumnos.
3	Mantiene contacto con el padre de familia muy rara vez, generalmente cuando se trata de atención al cliente.
2	Tiene contacto cuando el padre de familia le busca para una necesidad puntual.
1	Casi no tiene relación con el padre de familia y jamás se reúne con él.

- **Criterio #3:** “Sus decisiones influyen significativamente en el manejo de la organización”

Tabla 22. Valores para Criterio #3

VALOR	SIGNIFICADO
5	Sus decisiones afectan a la existencia del colegio.
4	Sus decisiones afectan a la fidelización del cliente
3	Sus decisiones afectan a la información requerida para tomar decisiones.
2	Sus decisiones no afectan significativamente en la organización.
1	Sus decisiones afectan al puesto de trabajo.

Una vez que los criterios hayan sido evaluados conforme las tablas mencionada anteriormente, se deberá escoger aquellos cargos cuyo puntaje final, resultado de la multiplicación de los valores de los tres criterios, sean igual o mayor a 60 puntos, esto se debe a que el máximo puntaje que un cargo puede tener es 125, y ya que la mitad del mismo es 62,5; se ha optado por considera a 60 el puntaje adecuado para determinar a un cargo como crítico. A continuación, se encuentra la Tabla 23 donde resume todo lo que se ha mencionado hasta el momento. Está de más aclara que los cargos que se encuentran resaltados, son los cargos que resultaron críticos y con los que se va a realizar, posteriormente, el estudio de competencias y capacidades.

Tabla 23. Cargo Críticos de la Unidad Educativa Antares

CARGO	CRITERIO			TOTAL
	Influye en la educación de los estudiantes	Tiene contacto directo con los padres de familia	Sus decisiones influyen significativamente al manejo de la organización	
Gerente General	3	4	5	60
Colectora	1	3	2	6
Contadora	1	1	3	3
Asistente de Contabilidad	1	1	2	2
Secretaria de Gerencia	2	3	2	12
Rectora	4	4	5	80
Vicerrector Administrativo	2	3	5	30
Vicerrector Académico	4	4	5	80
Personal de Servicio (Jardinero, Limpieza, Portero, Bar)	2	2	1	4
Inspector	4	5	3	60
Transportistas	2	2	1	4
Jefe de Área	5	3	4	60
Departamento Médico	2	1	1	2
Departamento de Orientación Estudiantil (Psicólogo Estudiantil)	4	3	2	24
Docentes	5	4	4	80
Secretaria General	2	2	1	4
Bibliotecaria	3	1	1	3

En conclusión, los cargos con los que se van a trabajar en el siguiente apartado y los que se han considerado críticos son:

- Docente
- Rectora
- Vicerrector Académico
- Gerente General
- Jefe de Área
- Inspector

Con cada uno de los puestos mencionados anteriormente se pretende realizar el Perfil del Cargo, el cual brinda información sobre el Perfil Duro, las Responsabilidades y las Competencias que debe tener.

5.3 PERFILES DE LOS CARGOS CRÍTICOS

Una vez que ya se han seleccionado los cargos críticos, el siguiente paso es desarrollar el perfil que cada uno de ellos debería tener, y es precisamente en este capítulo donde se lo va realizar.

Enfocándonos tan solo en las competencias, en capítulos anteriores se había dicho que existen dos tipos de ellas, las genéricas u organizacionales y las competencias propias de cada cargo. Es importante recordar que las genéricas rigen a todo el personal de la institución y van aliñadas a los valores de la misma, por eso se ha visto sustancial volver a mencionar dichos valores, los mismos que son:

- Respeto
- Libertad
- Amor
- Responsabilidad
- Honestidad
- Democracia
- Paz
- Protección al Medio Ambiente

Analizando los valores mencionados anteriormente y ajustándonos a la teoría con la que se ha realizado este trabajo, se ha considerado que las competencias organizacionales o genéricas deberían ser las siguientes:

- Ética
- Integridad
- Justicia
- Orientación al Cliente

La razón por la cual se escogieron estas cuatro competencias es porque abarcan los valores organizacionales planteados anteriormente. A continuación, se realiza una explicación del significado de cada uno de ellos.

- **Ética:** Sentir y actuar consecuentemente con los valores morales y respetando las políticas implantadas en la institución. Concebir, en todo momento, que se debe actuar con buenas costumbres y profesionalismo, independientemente de las situaciones que se presenten, y aplicarlo tanto en el colegio como en la vida privada. Implica que las buenas costumbres y los valores estén por encima de su accionar.
- **Integridad:** Obrar con rectitud y en concordancia con lo que se dice. Incluye comunicar las intenciones, pensamientos y sentimientos abiertamente y de forma directa, además debe estar dispuesto a que su actuar sea honesto, incluso en circunstancias difíciles como las negociaciones con terceros. En conclusión, es actuar de forma coherente con lo que predica.

- **Justicia:** Es un accionar permanente que se refiere a dar a cada quien lo que le corresponde, ya sea en la relación con los clientes y proveedores, en los negocios, en el manejo con el personal de la institución, y demás situaciones; velando por que se cumplan las políticas institucionales. Además, implica sentir, actuar y pensar en todo momento y en cualquier circunstancia, aunque fuese incómoda.
- **Orientación al Cliente:** Deseo de ayudar y servir a los estudiantes y padres de familia en sus dudas y necesidades. Implica esforzarse por hacer todo lo posible para que el estudiante adquiera buenos conocimientos y los padres de familia vean los resultados a corto y largo plazo. No implica en ningún momento hacer lo que el estudiante o el padre de familia crea que es lo correcto si su pensamiento difiere de los de la institución, ya que la orientación al cliente debe ir alineado a las políticas institucionales y a las leyes y reglamento ministeriales.

Por otro lado, las competencias específicas dependerán del perfil que se esté estudiando, en este caso, de los cargos críticos escogidos. Es necesario aclarar que en algunos casos se pueden repetir las competencias de un cargo a otro, pero hay que tomar en cuenta el nivel o grado que este tiene; esto quiere decir que cada competencia se puede cumplir en 4 grados distintos (A, B, C o D) y cada uno de ellos explica el alcance que tiene la competencia en el perfil estudiado. En los cargos críticos que se verán a continuación sólo se menciona la competencia y el grado en que cumple, pero en el Anexo 9 se explica el significado de la competencia y luego se desglosa los grados con su alcance. Lo mismo se lo hará con las competencias organizacionales. Cabe aclarar, que algunas competencias pueden tener un grado más, el grado “E”, esto se debe a que el grado “D” no significa ausencia de competencia, sino que la competencia se cumple en su grado mínimo.

Por otro lado, a continuación, también se podrá apreciar las responsabilidades que cada cargo desempeña, los mismos que están evaluados con tres factores, Frecuencia (F), Grado de Afectación (GA) y Complejidad (C); el puntaje para cada uno de ellos es de 5 puntos, y el total es el resultado de la multiplicación del Grado de Afectación por la Complejidad, y a ese resultado se le suma la Frecuencia, es decir, $Total = (GA \times C) + F$. No obstante, se necesita saber qué significado tiene cada criterio, por lo que, en la Tabla 24 Se puede apreciar.

Tabla 24. Significado para evaluar los criterios de Frecuencia, Grado de Afectación y Complejidad

	Frecuencia (F)	Grado de Afectación (GA)	Complejidad (C)
5	Diariamente	Afecta al cliente o a la institución en un grado muy alto	Es sumamente complejo en análisis y elaboración
4	Semanalmente	Afecta al cliente o a la institución en un grado alto	Es bastante complejo en análisis y elaboración
3	Mensualmente	Afecta al cliente o a la institución en un grado media	Es complejo en análisis y elaboración
2	Cada tres o seis meses	Afecta al cliente o a la institución en un grado bajo	Es poco complejo en análisis y elaboración
1	Cada año u ocasionalmente	No afecta al cliente o a la institución significativamente	Es muy sencillo en análisis y elaboración

Ahora que ya se han explicado todos los aspectos que se necesitaba, es momento de mostrar los perfiles de los cargos críticos, los mismos que se ven a continuación.

Docente

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Académico
Reporta a:	Vicerrector Académico

Misión del Cargo
Formar estudiantes con bases sólidas en las materias asignadas mediante la correcta planificación, y evaluar el desempeño de los alumnos para que permita identificar sus falencias y guiar su desarrollo, tanto personal como académico.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Estudiantes	Inspección	Padres de Familia
	Vicerrector Académico	Otros colegios

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)	
Título de tercer nivel en parvulario (Jardín)		Programas Básicos (Word, Excel, PowerPoint)	
Título de tercer nivel en docencia (Primaria)		Portal Académico	
Título de tercer nivel (Secundaria)		Correo Electrónico	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés (Profesor de Inglés)	Alto	Alto	Alto
Inglés (Otros docentes)	Medio	Medio	Medio
Nivel de Experiencia		1 año	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Dictar la clase planificada de la materia asignada.	5	5	5	30
2	Mantener la disciplina dentro de clase y reportar a Inspección cualquier incidente.	5	5	5	30
3	Planificar las horas de clase.	5	5	5	30
4	Evaluar el aprendizaje de los estudiantes.	4	5	5	29
5	Mantener reuniones con los padres de familia.	3	5	5	28
6	Revisar y corregir las tareas enviadas a los estudiantes.	5	5	4	25
7	Cargar actividades y calificaciones en el portal del colegio.	5	5	3	20
8	Control de asistencia de los estudiantes dentro de las horas asignadas	5	3	2	11

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Número de veces que se realiza una actividad.
Grado de Afectación (GA)	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
Complejidad (C)	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
Total	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación con la complejidad, donde el resultado de estos, se suma a la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Estar de pie al dictar la clase.		
Uso del habla durante la mayor parte del día.		
Trabajo en casa para calificación de deberes, trabajos, preparar clases y realizar exámenes		
Horario diurno		
Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	Competencias	Nivel
	Ética	A
	Integridad	B
	Justicia	A
	Orientación al cliente	B
Específicas	Competencias	Nivel
	Comunicación	B
	Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad	B
	Autocontrol	A
	Capacidad de Planificación y Organización	C

Necesidades de entrenamiento
Metodología de la Educación.
Psicología Estudiantil.
Grupos de Trabajo

Rector

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Administrativo
Reporta a:	Gerencia General

Misión del Cargo
Orientar la ejecución del proyecto institucional basado en las leyes de educación intercultural, velando el cumplimiento de las mismas y promoviendo la mejora continua en la calidad del servicio que ofrece.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Docentes	Gerencia General	Ministerio de Educación
Inspección	Vicerrector Académico	Otras Instituciones

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)	
Título de cuarto nivel en docencia.		Programas Nivel Medio (Word, Excel, PowerPoint) Ley Orgánica de Educación Intercultural Reglamento a la LOEI	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Alto	Medio	Alto
Nivel de Experiencia		5 años	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Hacer cumplir las normas vigentes en la institución.	5	5	5	30
2	Tomar medidas correctivas en caso de problemas internos fuertes ya sea entre compañeros de trabajo o entre alumnos.	5	5	5	30
3	Determinar las necesidades de capacitación de los docentes y realizar presupuesto del mismo.	2	5	5	27
4	Estar al día de las exigencias legales del Ministerio de Educación y hacerlas cumplir.	2	5	4	22
5	Planear con los coordinadores y jefes de área las actividades curriculares del plantel.	2	5	3	17
6	Dirigir y supervisar las actividades desarrolladas en cada actividad académica.	4	4	3	16
7	Representar legalmente al plantel.	5	3	3	14
8	Establecer canales de comunicación con agentes externos como otras instituciones, a fin de intercambiar experiencias y aprender y aplicar buenas técnicas en el colegio.	2	3	4	14

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Número de veces que se realiza una actividad.
Grado de Afectación (GA)	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
Complejidad (C)	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
Total	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación con la complejidad, donde el resultado de estos, se suma a la frecuencia.

Condiciones de trabajo
Oficina compartida con Gerencia General
Trabajo bajo presión
Desplazamiento dentro del colegio y fuera de ella.

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	Competencias	Nivel
	Ética	A
	Integridad	A
	Justicia	A
	Orientación al cliente	A
Específicas	Competencias	Nivel
	Liderazgo	B
	Pensamiento estratégico	B
	Orientación a los resultados	B
	Modalidades de contacto	A

Necesidades de entrenamiento
Manejo de Equipos de Trabajo
Actualización de Leyes Educativas

Vicerrector Académico

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Administrativo
Reporta a:	Rector

Misión del Cargo
Coordinar y desarrollar las actividades docentes, disciplinarias, investigativas y formativa de carácter escolar, por medio de las cuales se lleva a cabo el Plan Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y los demás planes curriculares del año lectivo.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Docentes	Inspección	Padres de Familia
	Rectorado	

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)	
Título de tercer nivel		Programas Básicos (Word, Excel, PowerPoint) Portal Académico Correo Electrónico	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Alto	Medio	Medio
Nivel de Experiencia		3 años	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Distribuye la asignación académica de los docentes.	2	5	5	27
2	Elabora el horario general por cursos.	2	5	5	27
3	Participa en la elaboración del Plan Educativo Institucional (PEI)	1	5	5	26
4	Colabora con el rector en la planeación, programación y evaluación Institucional de acuerdo con los objetivos.	1	5	5	26
5	Asiste periódicamente a las clases con el fin de enriquecer y cualificar el quehacer educativo de los Docentes.	5	5	4	25
6	Atiende conflictos existentes en las aulas entre compañeros o de maestro a alumnos.	4	4	4	20
7	Atiende los casos de permisos que soliciten los docentes o estudiantes.	3	5	3	18
8	Delega a quien pueda sustituir la ausencia del docente debidamente autorizado.	3	5	3	18

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Número de veces que se realiza una actividad.
Grado de Afectación (GA)	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
Complejidad (C)	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
Total	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación con la complejidad, donde el resultado de estos, se suma a la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Trabajo de Oficina		
Horario diurno		
Visita de cursos a diario		
Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	Competencias	Nivel
	Ética	B
	Integridad	A
	Justicia	B
	Orientación al cliente	B
Específicas	Competencias	Nivel
	Desarrollo de Equipo	A
	<i>Empowerment</i>	A
	Calidad de Trabajo	A
	Habilidad Analítica	B

Necesidades de entrenamiento
Actualización de la Ley Orgánica de Educación Intercultural
Manejo de Equipos de Trabajo
Metodología de Investigación

Gerente General

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Administrativo
Reporta a:	Accionistas

Misión del Cargo
Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el Plan Estratégico de la institución, velar por el cumplimiento de los objetivos y tomar medidas preventivas y correctivas sobre las situaciones que se presenten.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Vicerrector Académico	Rectorado	Padres de Familia
Vicerrector Administrativo	Contabilidad	Otros colegios
Coordinador de Gestión Académica		

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)	
Título de cuarto nivel		Programas (Word, Excel, PowerPoint) Portal Académico Correo Electrónico	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Alto	Alto	Alto
Nivel de Experiencia		5 años	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Conducir la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Educativo Institucional.	1	5	5	11
2	Aprobar, junto al Directorio, los instrumentos de gestión de la institución.	2	5	5	12
3	Coordinar con la Asociación de Padres de Familia todas las necesidades que tenga y llegar a acuerdos.	3	4	4	19
4	Estimular el buen desempeño docente estableciendo políticas de recompensas.	1	5	4	21
5	Promover acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u otras organizaciones.	3	3	4	15
6	Analizar los diferentes informes que se le entregar para la toma oportuna de decisiones.	3	5	5	28
7	Diseñar y ejecutar proyectos de innovación pedagógica y de gestión.	2	4	5	22
8	Rendir cuentas de su gestión.	1	5	5	26

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Número de veces que se realiza una actividad.
Grado de Afectación (GA)	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
Complejidad (C)	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
Total	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación con la complejidad, donde el resultado de estos, se suma a la frecuencia.

Condiciones de trabajo		
Postura sentada durante el día		
Comparte oficina con Rectorado		
Viajes fuera de la ciudad o del país para capacitaciones		
Horario dependiendo de las actividades que deba realizar		
Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	Competencias	Nivel
	Ética	A
	Integridad	A
	Justicia	A
	Orientación al cliente	A
Específicas	Competencias	Nivel
	Liderazgo	A
	Pensamiento estratégico	A
	Orientación a los resultados	A
	Modalidades de Contacto	A

Necesidades de entrenamiento
Administración de Empresas, sector de la educación
Elaboración de Proyectos

Jefe de Área

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Docente
Reporta a:	Vicerrector Académico y Rectorado

Misión del Cargo
Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de enseñanza y aprendizaje en su respectiva área. Investigar, proveer y comunicar a su equipo de trabajo, las tendencias y avances que se estén dando en el área de su responsabilidad. Es el mediador entre los docentes y los altos mandos.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Estudiantes	Inspección	Padres de Familia
Otros docentes	Vicerrector Académico	

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)	
Título de tercer nivel en docencia (área que aplique)		Programas Básicos (Word, Excel, PowerPoint) Portal Académico Correo Electrónico	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés (Profesor de Inglés)	Alto	Alto	Alto
Inglés (Otros docentes)	Medio	Medio	Medio
Nivel de Experiencia		2 años	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Analizar los resultados obtenidos en las evaluaciones de los alumnos para obtener conclusiones sobre la gestión de su área.	3	5	5	28
2	Evaluar los niveles existentes de calidad educativa en su respectiva área.	2	5	5	27
3	Elevar los niveles existentes de calidad educativa en su respectiva área.	1	5	5	26
4	Promover nuevos métodos y estrategias de enseñanza en su área.	1	5	5	26
5	Mantener reuniones con los maestros de su área.	4	5	4	24
6	Velar porque el programa y cronograma del área estén dentro de lo legal y sean completos y que se cumplan.	2	5	4	22
7	Ser partícipe de la malla curricular, verificar que se cumpla y proponer medidas preventivas y correctivas.	3	4	4	19
8	Proponer cursos de capacitación que respondan a las necesidades de los docentes de su área.	3	5	3	18

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Número de veces que se realiza una actividad.
Grado de Afectación (GA)	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
Complejidad (C)	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
Total	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación con la complejidad, donde el resultado de estos, se suma a la frecuencia.

Condiciones de trabajo
Estar de pie al dictar la clase.
Uso del habla durante la mayor parte del día.
Horario diurno
Lidiar con profesores de su área y otras áreas y con los padres de familia.

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	Competencias	Nivel
	Ética	A
	Integridad	B
	Justicia	C
	Orientación al cliente	B
Específicas	Competencias	Nivel
	Orientación a los resultados	A
	Liderazgo	B
	Trabajo en equipo	B
	Capacidad de planificación y de organización	C

Necesidades de entrenamiento
Liderazgo
Metodología de la educación
Grupos de Trabajo

Inspector

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Administrativo
Reporta a:	Rectorado

Misión del Cargo
Coordinar y controlar el cumplimiento de las normas del colegio y mantener la disciplina de los estudiantes y las labores del personal de la institución.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Docentes	Vicerrector Académico	Padres de Familia
Personal Administrativo		

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)	
Título de tercer nivel, de preferencia en docencia o afines		Programas Básicos (Word, Excel, PowerPoint) Portal Académico Correo Electrónico	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Medio	Bajo	Medio
Nivel de Experiencia		De 1 año	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Mantener la disciplina de los estudiantes	5	5	5	30
2	Elaboración de los horarios de exámenes	4	5	4	24
3	Controlar la asistencia de los estudiantes	5	5	3	20
4	Control de asistencia del personal	5	5	3	20
5	Calificación de la disciplina	3	5	3	18
6	Control de transporte y de leccionarios	5	5	2	15
7	Coordinación de los actos cívicos y programas especiales	4	5	2	14
8	Desarrollo y socialización del plan de contingencias institucional	1	5	5	11

Descripción Nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Número de veces que se realiza una actividad.
Grado de Afectación (GA)	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
Complejidad (C)	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
Total	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación con la complejidad, donde el resultado de estos, se suma a la frecuencia.

Condiciones de trabajo
Trabajo de Oficina y visita a los grados a diario.
Uso del habla durante la mayor parte del día.
Horario diurno

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	Competencias	Nivel
	Ética	A
	Temple	B
	Justicia	A
	Orientación al cliente	C
Específicas	Competencias	Nivel
	Liderazgo	C
	Capacidad de planificación y de organización	C
	Orientación a los resultados	B
	Modalidad de Contacto	C

Necesidades de entrenamiento
Actualización de las leyes de educación
Resolución de conflictos estudiantiles

6 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez que se ha realizado todo el estudio sobre los procesos del Talento Humano y la forma en cómo pueden mejorar, es momento de determinar si el proyecto de implementar dichos procesos es viable o no. Se debe estar consciente que, para implementar un sistema, cualquiera que este fuere, se necesitan recursos, y el Sistemas de Gestión del Talento Humano no es la excepción, no obstante, si los beneficios que se obtienen son superiores al costo que este genera, entonces, sin duda, es recomendable la implementación.

Por eso, este capítulo muestra todo aquello que se debe hacer para implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano en la Unidad Educativa Particular Antares, y si es viable o no realizarlo. También, se describirán las actividades que se deberán ir cumpliendo paulatinamente para asegurar la debida implementación. Por último, y posiblemente lo más importante, se descubrirá si el proyecto es viable o no con la aplicación de la fórmula Costo-Beneficio.

Una vez que se desarrolle este capítulo podremos determinar las debidas conclusiones y recomendaciones.

6.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Para implementar los procesos estudiados anteriormente, es importante determinar qué es lo que se quiere lograr con ello. Por lo tanto, los objetivos de la implementación están en relación a los últimos cinco años de vida institucional.

- Disminuir la rotación del personal para que el índice actual de rotación sea menor que el 10%, basado en el manual de procedimientos (Anexo 8)
- Aumentar la tasa de retención de alumnos en un 15%, a causa de mejorar las competencias de los docentes.
- Evitar multas en pagos al IESS, Ministerio de Educación u otros, producto de una mejora en los procesos en general.

Es importante conocer que todos los objetivos tienen una misma correlación, puesto que al ser todos, parte del mismo sistema, en algún punto, un proceso va a afectar a otro. Por lo tanto, se ha visto la necesidad de facilitar una explicación causa - efecto en un breve resumen planteado en la Tabla 25.

Tabla 25. Explicación Causa-Efecto del Plan de Implementación

Causa	Efecto
Mayor nivel de competencias	Disminución tasa de rotación del personal
Más capacitación	Aumento tasa de retención del alumnado
Cumplimiento de normativa legal	Disminución de sanciones
Mejor Desempeño	Fidelización y Recomendación

La explicación de esta tabla es muy sencilla, si se consigue que exista mayor nivel de competencias en el personal, seguramente habrá una disminución en la rotación del personal que abandone el colegio por mejores propuestas, así mismo si se le da mayor capacitación. Pero al haber mayor capacitación al personal docente y también al administrativo en temas relevantes y que satisfagan las necesidades de capacitación, se logrará aumentar la tasa de retención de los alumnos ya que sienten que sus maestros están muy preparados y que el colegio trabaja mejor, por lo tanto, también existirá fidelización de los padres y la recomendación. Por último, al cumplir con la normativa legal habrá menos sanciones, y ese dinero se lo puede usar para la capacitación.

Como se puede ver, existen muchas cosas que se relacionan entre sí, las que se mencionó son solo una de ellas, por ejemplo, una de las causas de que los alumnos no se queden en la institución es la educación, pero también puede ser porque se cambiaron de domicilio, porque la pensión es muy costosa, porque no les fusta la infraestructura o alguna otra razón, no obstante, este trabajo quiere enfatizar la importancia de los procesos del Talento Humano

6.2 RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Como en toda propuesta, existen sus riesgos al momento de querer implementar un sistema de gestión, por ello, la Tabla 26 muestra los riesgos que se han considerado para esta implementación y su posible estrategia.

Tabla 26. Riesgos y Estrategias de la Implementación

RIESGO	ESTRATEGIA
Falta de interés y de apoyo de los altos mandos para asumir un sistema de gestión del talento humano.	Capacitación sobre las ventajas de implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano y guiar a los mismos en su implementación.
Predisposición del personal del colegio para asumir sus verdaderas responsabilidades y trabajar en potenciar sus competencias.	Realizar un estudio para ayudar al personal a descubrir qué competencias se deben potenciar y trabajar en ello. Capacitarlo en lo que quede al alcance del colegio y dejar claro todas las responsabilidades que debe realizar y evaluar si está siendo retribuido de forma justa, por medio de políticas de cumplimiento.
Estancamiento del sistema por desconocimiento o descuido, y falta de verificación para conocer que se estén cumpliendo los procesos adecuadamente.	Contratar una persona que se dedique específicamente al área de recursos humanos, que realice seguimiento a los procesos y que presente resultados para la toma de decisiones.
Falta de recursos para implementar completamente todo el Sistema de Gestión del Talento Humano.	Implementar el sistema proceso por proceso hasta completarlo, estudiando la forma de que se usen los menores recursos posibles, basándose en el libro de Martha Alles, 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de RRHH
El sistema no funciona según lo planificado.	Aplicar Ciclo de Mejora Continua (PHVA)

6.3 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Una vez que se tiene listo el estudio que se ha realizado en este trabajo, es momento de mencionar las actividades que se va a realizar para garantizar la implementación del sistema de gestión del talento humano. Por lo tanto, a continuación, se verá las actividades divididas en cinco aspectos (Personal, Infraestructura, Normativa, Documental y Procesos).

6.3.1 Actividades del Personal

- A. Contratar a una persona que se encargue del área del talento humano, la cual deberá conocer muy bien todos los procesos llevados a cabo por este departamento, además que sepa guiar al colegio en las tomas de decisiones referentes al personal, es decir, las evaluaciones, las capacitaciones y demás procesos; también, que sepa interpretar los resultados obtenidos y facilitar propuestas de mejoramiento continuo.

- B. Capacitar a los altos mandos en cursos de administración de empresas, se entiende por altos mandos al gerente general, rectora y vicerrector administrativo y académico. El curso deberá tratar temas sobre Finanzas, Marketing, Procesos, pero sobre todo de Talento Humano, enfocado en el manejo del personal. También con este curso, deberán ser capaces de saber la forma en cómo sacar el mejor provecho o rendimiento a la institución. Se recomienda que esta capacitación se lo haga culminando el año lectivo, para no interferir con las actividades diarias de la institución.

- C. Sensibilizar y capacitar a los cargos críticos sobre los procesos que se van a implementar, así como de las competencias que se desea que se desarrollen o se potencien en ellos. Esta capacitación la puede realizar un capacitador externo o el nuevo líder del área de Talento Humano, se propone que sea la segunda opción para no incurrir en más costos. Esta capacitación debe ser completa, así que primero se deberá realizar un examen para determinar en qué competencias hay que trabajar más con cada persona que ocupa el cargo crítico, para poder trabajar en ello posteriormente.

- D. Capacitar a los coordinadores de área, para que conozcan la forma de realizar las evaluaciones a su grupo de trabajo, así como también saber cómo participar en la selección del personal.

- E. Sensibilizar a todo el personal de la institución sobre los nuevos procesos a llevarse a cabo y la forma en cómo ellos pueden aportar. Esta capacitación puede realizarse al finalizar el año para que no interfiera con las actividades que cada persona tenga dentro de la institución.

6.3.2 Actividades del Infraestructura

- F. Crear el área del talento humano, otorgando un espacio físico dentro de la organización. Este espacio debe ser dentro de la institución, se recomienda que sea cerca del área administrativo para tener mejor acceso a la información.

- G. Dotar el lugar con todo lo necesario para su buen funcionamiento, esto quiere decir, que disponga de todos los suministros de oficina, muebles y enseres, equipos electrónicos y sistemas computarizados.

6.3.3 Actividades de Procesos

- H. Levantamiento y diseño de los perfiles, para posteriormente validarlos.
- I. Explicar los procesos del talento humano a los directivos de la institución. Se lo realizará con el Gerente General, la Rectora y el Vicerrector, en donde podrán observar la forma en cómo se está llevando a cabo actualmente y la forma en cómo se deberían realizar las actividades.
- J. Revisar los procesos que se han planteado para realizar correcciones, si existiese, o mejorar el proceso.
- K. Validar los procesos que se han levantado con anterioridad y que ya se han revisado.
- L. Aprobar los procesos para poder implementarlos uno por uno, esto con el fin de que, económicamente, no represente una traba para implementar todo el sistema.
- M. Comunicar al personal la forma en cómo se van a realizar los procesos, por ejemplo, la forma en cómo se va a evaluar al personal.

- N. Dar seguimiento a los procesos implementados para verificar que se estén llevando a cabo tal cual se lo ha planificado, o para tomar medidas preventivas o correctivas.

6.3.4 Actividades de Documentación

- O. Organizar la información que disponga el colegio y que se desea documentar y registrar, que sea válida para el área del talento humano, por ejemplo, carpetas de los colaboradores, carpetas de los postulantes, base de datos, evaluaciones, capacitaciones, entre otros.
- P. Documentar los manuales de procesos y registrar todo lo que se plantea en dicho manual.
- Q. Digitalizar los registros o documentos que sean necesarios, por ejemplo, las hojas de vida de los postulantes.
- R. Registrar informes o papeles resultantes de las actividades de cada proceso, por ejemplo: carpetas de postulantes, evaluaciones al personal, informes de la evaluación, informe de las necesidades de capacitación, renunciaciones y liquidaciones, observaciones, entre otros.

6.3.5 Actividades Normativas

- S. Crear, corregir y validar una normativa con un esquema de remuneración al personal.

- T. Actualizar los reglamentos de trabajo, educación y afines.

- U. Crear las normativas que no existen en el colegio pero que son exigidas por la ley.

- V. Revisar las normas vigentes para actualizarlas, por ejemplo, la de seguridad y salud ocupacional, además, verificar que se estén cumpliendo las normativas vigentes y tomar medidas preventivas y correctivas.

6.4 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Ahora que ya se han mencionado las actividades que se deberán realizar, es necesario conocer quién o quiénes serán los responsables de ejecutarlos. Además, se requiere saber qué recursos se van a utilizar para garantizar que las actividades se puedan llevar a cabo totalmente. Por último, se ha mencionado el costo que tendrá incurrir en adquisiciones adicionales al ejercicio normal de la institución. Todo lo que se ha mencionado, se muestra en la Tabla 26. Cabe aclarar que de esta tabla se obtendrá el resultado del costo, para luego usarlo en la fórmula costo – beneficio y determinar si la propuesta realizada en este trabajo es rentable para la Unidad Educativa Particular Antares. El costo está calculado de forma anual, es decir, el valor presentado en la tabla corresponde al costo unitario. Posteriormente, se podrá ver un cronograma de las actividades, las cuales nos indican el tiempo en que serán realizadas y en qué semana se pretende hacerlo.

6.4.1 Plan de Implantación

En este apartado, lo más importante es conocer los responsables de las actividades que se van a ejecutar junto a los recursos que se necesitan y cuánto es el costo adicional de ejecutarlo. Es importante mencionar que este valor no dicta ninguna conclusión, por lo cual, en el apartado 6.5 BENEFICIOS, se obtendrá el valor de los beneficios, y con este se podrá aplicar la fórmula Costo-Beneficio para obtener conclusiones sobre la implementación.

Tabla 27. Costo de la implementación

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Costo
CTIVIDADES DEL PERSONAL				
Contratar Líder del departamento del T.H	Gerente General	2 semana	Anuncio en un medio masivo, Contrato Profesional	9.700,00
Capacitar a los altos mandos en temas administrativos y de T.H.	Gerente General	3 meses	Capacitador, Evaluaciones, Útiles de Oficina.	2500,00
Sensibilizar y capacitar a los cargos críticos sobre los procesos de T.H. y competencias a desarrollar.	Líder del departamento de T.H	3 semanas	Refrigerios, Útiles de Oficina. Test de Personalidad	150,00
Capacitar a los coordinadores de área	Líder del departamento de T.H	2 semanas	Folletos, capetas, refrigerios, esferos, copias.	100,00
Sensibilizar al personal de la institución sobre los procesos de T.H.	Líder del departamento de T.H	1 semana	Refrigerios, Útiles de Oficina.	150,00

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Costo
ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA				
Crear el área del T.H. otorgando espacio físico	Gerente General	1 semana	Pintura, Brochas y demás herramientas para arreglar el lugar	50,00
Dotar al lugar con todo lo necesario para su funcionamiento	Gerente General	1 semana	Insumos de oficina, muebles de oficina, equipos faltantes	1.500,00
ACTIVIDADES DE PROCESOS				
Levantamiento de perfiles	Líder del departamento de T.H	1 mes	Papel, computadora, carpetas, sala de reuniones	20,00
Explicar los procesos de T.H a los directivos.	Líder del departamento de T.H	1 semana	Folletos, presentación PPT	50,00
Revisar los procesos para corregir o mejorar el proceso	Líder del departamento de T.H, Altos Mandos	1 semana	Sala de Reuniones	-
Validar los procesos	Gerente General	1 semana	-	-
Aprobar los procesos e implementarlos	Gerente General	3 meses	Guía de implementación	-
Comunicar al personal la forma en cómo se van a realizar los procesos	Líder del departamento de T.H	2 semanas	Presentación PPT	-
Dar seguimiento a los procesos	Líder del departamento de T.H	1 semana cada mes	Anotaciones	-

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Costo
ACTIVIDADES DE DOCUMENTACION				
Organizar la información necesaria ya existente en la institución.	Líder del departamento de T.H y Secretaria General	2 semanas	Carpeta, Membretes, Archivadores	50,00
Documentar los manuales de procesos y registrarlos	Líder del departamento de T.H y Secretaria General	2 semana	Carpetas, Membretes, Perforadora, Grapadora, Sellos	20,00
Digitalizar los registros y documentos que sean necesarios	Líder del departamento de T.H y Secretaria General	1 semana	Computadora	-
Registrar informes o papeles resultante de las actividades de cada proceso	Líder del departamento de T.H y Secretaria General	1 semana	Computadora	-
ACTIVIDADES NORMATIVAS				
Crear, corregir y validar la normativa de remuneración.	Líder del departamento de T.H, Gerente General y Rectora	1 mes	Computadora, hojas, sala de reuniones	-
Actualizar los reglamentos de trabajo, educación y afines.	Líder del departamento de T.H, Gerente General y Rectora	1 semana	Sala de Reuniones	-
Crear las normativas faltantes en el colegio que son exigidas por ley	Líder del departamento de T.H, Gerente General y Rectora	1 semana	Sala de Reuniones	-
Revisar las normas actuales y verificar su cumplimiento o actualizarlas	Líder del departamento de T.H, Gerente General y Rectora	1 semana	Sala de Reuniones, computadoras	-
TOTAL				14.295,00

Como se puede visualizar en la tabla anterior, el costo total de realizar las actividades de implementación es de \$ 14.915 dólares, este valor, junto al valor

del beneficio que se lo obtendrá en los siguientes apartados, será lo que se necesite para conocer si es justificable implementar o no este sistema

6.4.2 Cronograma de Implementación

En el anterior apartado, si bien es cierto, se ha dado el tiempo que demoraría realizar una actividad en específico, este apartado tiene como objetivo mostrar la forma en cómo se va a distribuir este tiempo, por ejemplo, existen actividades que se las realiza en una semana, pero en el cronograma podremos ver si esas actividades se realizan la misma semana o en semanas diferentes, por lo cual es importante prestar mucha atención a la Figura 28 la cual muestra en qué forma se deberían cumplir los tiempos.

Por otro lado, el cronograma es anual, no se muestran fechas concretas pues no se puede saber en qué fecha exactamente el colegio decida implementar el sistema de gestión del talento humano. Por eso, cada mes se ha dividido en cuatro semanas. También es necesario mencionar que este cronograma es una propuesta y puede ser modificado a las necesidades y prioridades del colegio.

A continuación, la Figura 28.

Figura 28. Cronograma de Actividades

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Contratar jefe del departamento del T.H	■	■																										
Capacitar a los altos mandos en temas administrativos y de T.H.																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sensibilizar y capacitar a los cargos críticos																	■	■	■									
Capacitar a los coordinadores de área en temas del T.H como selección de personal y evaluación.									■	■	■																	
Sensibilizar al personal de la institución sobre los procesos de T.H.																	■											
Crear el área del T.H. otorgando espacio físico.					■																							
Dotar al lugar con todo lo necesario para su funcionamiento.					■																							
Levantamiento de Perfiles					■																							
Explicar los procesos de T.H a los directivos.		■																										
Revisar los procesos para corregir o mejorar el proceso		■																										
Validar los procesos		■																										
Aprobar los procesos e implementarlos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Comunicar la forma en cómo se van a realizar los procesos																	■	■										
Dar seguimiento al proceso implementado																		■				■				■		
Organizar la información necesaria ya existente en la institución.								■	■																			
Entregar y documentar los manuales de procesos y registrarlos									■	■																		
Digitalizar los registros y procesos necesarios											■																	
Registrar informes o papeles resultante de las actividades de cada proceso												■																
Crear , corregir y validad la normativa de remuneración					■	■	■	■																				
Actualizar los reglamentos de trabajo, educación y afines.									■	■	■	■																
Crear las normativas faltante en el colegio que son exigidas por ley																	■	■	■	■								
Revisar las normas actuales y verificar su cumplimiento o actualizarlas																	■											

6.5 BENEFICIOS

Luego de conocer el valor del costo, es importante determinar los beneficios que tiene el implementar un sistema de gestión. Posiblemente, se podría decir, que este es uno de los temas más importantes de todo el trabajo, pues, si los beneficios no justifican el costo que debe incurrir el colegio, posiblemente las conclusiones no serán muy positivas. No obstante, hay que estar consciente de que, cuando se habla de beneficios, no solo se habla de los económicos o cuantificables, también se habla de aquellos que no se pueden medir en dinero, pero que si son perceptibles una vez que se ha implementado el sistema, los cuales se denominan beneficios no cuantificables.

A continuación, se podrá observar los beneficios, tanto cuantificables como no cuantificables. Es importante aclarar, que los datos mostrados en los beneficios cuantificables son el valor en dólares basado en progresiones históricas de datos emitidos por la misma institución. Una vez obtenido el valor del beneficio cuantificable, se podrá calcular el índice de costo-beneficio y llegar a conclusiones.

6.5.1 Beneficios Cuantificables

Como ya se mencionó anteriormente, los beneficios cuantificables son valores en dinero basados en progresiones históricas; por lo tanto, una vez obtenido este valor se procederá a calcular el costo-beneficio.

Hay que recordar que en el apartado 6.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN, se mencionaron ciertos objetivos cuyo fin eran ser

medidos en valor monetario. Ahora, en este apartado se obtendrá el valor del beneficio que genera implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano basado en esos objetivos. Por lo tanto, a continuación, se verá el cálculo de este valor.

Recuerde que el primer objetivo de la implementación apuntaba a la disminución del índice de rotación. Para sacar el valor en dólares en base a este planteamiento, se ha elaborado dos tablas, donde se resume y explica brevemente el índice de rotación promedio de la institución y su valor monetario, para posteriormente poder obtener el valor de la disminución de la rotación y el porcentaje en el que debería disminuir la rotación para estar por debajo del índice inferior propuesto en el manual de procedimientos. Es importante destacar que los datos mostrados a continuación fueron proporcionados por el área de contabilidad del colegio. La primera tabla que se presenta es la Tabla 28, en ella se puede observar el índice promedio de rotación.

Tabla 28. Índice de Rotación Promedio Colegio Antares

Año	2013	2014	2015	Promedio	Total Personal (Promedio)
Número de personas liquidadas	5	13	10	9,33	50
Porcentaje de rotación	10,00%	26,00%	20,00%	18,67%	

Fuente: UEA (2016)

Claramente se puede observar cómo, en promedio, el índice de rotación es de casi el 19%. Recuerde que dentro de los índices que se proponían medir dentro del proceso de Desvinculación, era la Rotación, y que el límite inferior propuesto era del 10%, entonces, obviamente, se puede visualizar que la rotación actual está por encima de este valor. Por lo tanto, el objetivo menciona reducir el índice promedio de rotación actual, para que, de esa manera, la rotación esté por debajo del 10%.

Ya se sabe cuál es la rotación promedio, también se sabe cuál es la rotación esperada, por ende, se conoce cuántos puntos porcentuales debe disminuir la institución para que su rotación sea la mínima aceptable. Lo que se verá a continuación, es el costo en que ha tenido que incurrir el colegio en los últimos 3 años por la liquidación de las personas que se desvincularon, se ha realizado un promedio de los valores para obtener el costo total promedio de la desvinculación. Todo esto se muestra en resumen en la Tabla 29.

Tabla 29. Costo Promedio de Liquidación

Año	2013	2014	2015
Valor de las liquidaciones	\$ 903,04	\$ 445,72	\$ 631,00
	\$ 351,00	\$ 907,16	\$ 580,74
	\$ 427,55	\$ 588,26	\$ 703,51
	\$ 1.956,66	\$ 1.134,10	\$ 1.952,19
	\$ 460,00	\$ 980,54	\$ 552,73
		\$ 768,22	\$ 2.792,45
		\$ 1.491,26	\$ 428,01
		\$ 999,99	\$ 893,29
		\$ 282,07	\$ 7.030,13
		\$ 699,17	\$ 1.418,34
		\$ 1.500,00	
		\$ 1.500,00	
		\$ 188,16	
Total de cada año	\$ 4.098,25	\$ 11.484,65	\$ 16.982,39
Promedio	\$	10.855,10	

Fuente: UEA, 2016

Una vez que se ha obtenido el valor en dinero que representa desvincular al porcentaje de rotación explicado en la Tabla 28, ahora sí se puede obtener el valor del beneficio que genera disminuir el porcentaje de rotación, el mismo que se explica en la Tabla 30.

Tabla 30. Beneficio de reducir el porcentaje de rotación a menos del 10%

Criterios	Porcentaje de Rotación	Valor de la liquidación
1. Rotación promedio actual	18,67%	\$ 10.855,10
2. Rotación esperada	9,99%	\$ 5.807,48
Beneficio = (1-2)	8,68%	\$ 5.047,62

El Beneficio 1 es el resultado de la diferencia entre el valor de la rotación promedio actual y el valor de la rotación esperada. Es de suma importancia aclarar que a la rotación esperada no se le calcula con el 10% puesto que se estaría justo en el límite inferior del índice de rotación propuesto en el manual de procedimientos.

Hay que tomar en cuenta también que la rotación del personal debe disminuir en un 8,68% puntos porcentuales para mantenerse dentro de lo permitido según el manual de procedimientos, y la reducción de ese índice de rotación generaría un beneficio de **\$5.047,62**.

Una vez conocido el Beneficio 1, es momento de calcular el valor concerniente al segundo objetivo de la implementación, el cual era aumentar la tasa de retención de alumnos, a causa de mejorar las competencias de los docentes. Para conocer la

tasa de retención de los alumnos se ha realizado un cuadro que presenta un análisis de COHORTE. Este análisis, básicamente, trata de descubrir cuántos alumnos, desde que entraron al colegio, se mantienen estudiando hasta un período determinado. Este estudio se debe a que, por lógica, el colegio esperaría que aquellos estudiantes que entraron, perduren hasta el día de su graduación, ya que el ingreso económico constante estaría garantizado. No obstante, esto no sucede, y para conocer cuánto dinero ha dejado de percibir el colegio al permitir que estos estudiantes se vayan, es necesario realizar dicho análisis.

Para aumentar la tasa de retención se ha realizado en base al siguiente análisis:

- Número de estudiantes que ingresaron a la institución en segundo de básica (1er grado) y que se han mantenido hasta 7mo de básica (6to grado).
- Número de estudiantes que ingresaron a la institución desde 8vo de básica (1er curso) y se han mantenido hasta graduarse, es decir hasta 3ro de bachillerato (6to curso).

De los alumnos que se han quedado en el colegio se podrá obtener el porcentaje de retención de alumnos, y de la cantidad de alumnos que se han ido se podrá obtener el costo que generó el no retenerlos. El cálculo realizado posteriormente, dará como resultado al Beneficio 2.

Primero, se va a mostrar la Tabla 31 en donde se visualiza el porcentaje de retención de la primaria, es decir, desde 1er grado hasta 6 to grado, o lo que es lo mismo, desde 2do de básica hasta 7mo de básica.

Tabla 31. Porcentaje de Rotación Promedio en la Educación Primaria

INGRESAN		TERMINAN		Porcentaje de Retención
Año lectivo	No. Alumnos	Año lectivo	No. Alumnos	
2do Bas.01-02	8	7mo Bas.06-07	6	75,00%
2do Bas.02-03	21	7mo Bas.07-08	10	47,62%
2do Bas.03-04	33	7mo Bas.08-09	19	57,58%
2do Bas.04-05	23	7mo Bas.09-10	11	47,83%
2do Bas.05-06	22	7mo Bas.10-11	12	54,55%
2do Bas.06-07	18	7mo Bas.11-12	13	72,22%
2do Bas.07-08	15	7mo Bas.12-13	12	80,00%
2do Bas.08-09	17	7mo Bas.13-14	14	82,35%
2do Bas.09-10	16	7mo Bas.14-15	12	75,00%
2do Bas.10-11	19	7mo Bas.15-16	12	63,16%
Promedio alumnos que ingresan 2do	19,2	Promedio alumnos que terminan 7mo	12,1	
Índice de Retención Promedio				65,53%

Fuente: UEA (2016)

Es importante notar que el año de entrada y salida son diferentes, por ejemplo, el curso que ingresó a 2do de básica en el año lectivo 2001-2002, es el curso que para el año lectivo 2006-2007 se encuentra en 7mo de básica. Luego de este detalle, se puede observar que el índice de retención de alumnos en la educación primaria en el Colegio Antares es de 65.53%, que es un resultado bastante positivo en cuanto a que es más de la mitad. No obstante, ese índice podría ser mejor ya que ese 34,47% es lo que el colegio deja de percibir.

En la Tabla 31 se puede ver que sólo se menciona el número de alumnos que ingresaron y cuántos de ellos culminan 7mo de básica en el colegio, y al no saber en qué año se fueron, el cálculo para sacar el valor que el colegio deja de percibir por esas personas que se van, se lo va a realizar en relación a un solo año lectivo. Es decir, se va a tomar en cuenta como si el número de alumnos que se fueron y están detallados en la tabla superior, se hubieran ido un año antes de culminar la educación primaria, ya que el colegio no tiene los datos del año en que el estudiante abandonó la institución, no se puede realizar con mayor certeza cuánto en realidad el colegio pierde.

También es de suma importancia aclarar que no nos enfocamos en aquellos estudiantes que podrían entrar al siguiente año, es decir, si se fueron 2 y entran de nuevo 2 alumnos, se supondría que el colegio ni ha ganado ni ha perdido, pero como ya se mencionó anteriormente, la lógica que se va a utilizar es que el colegio quisiera que se queden los alumnos hasta que culmine sus estudios.

Por lo tanto, lo que se va a ver a continuación es una la Tabla 32, donde se realizó, con anterioridad, un promedio de alumnos que ingresan a 2do de básica y un promedio de alumnos que terminan 7mo de básica, eso se lo realizó en base a la tabla anterior. Además, se va a encontrar el valor de la pensión actual, ya que, al sacar un promedio de los alumnos, se da por supuesto que estamos hablando de este año lectivo. Ese valor de la pensión al ser mensual se le debe multiplicar por 10 meses que se cobra pensiones, puesto que eso es lo que dura un año lectivo. Posteriormente a eso, se multiplicará el valor de la pensión anual, por el número de alumnos que se fueron. Pero ese resultado aún no es el beneficio, ese valor se

lo obtendrá una vez calculado lo mismo que en la educación primaria, pero con la educación secundaria.

Tabla 32. Valor que deja de percibir el colegio en un año por falta de retención de los alumnos (educación primaria).

Promedio de alumnos que ingresan a 2do de Básica	19
Promedio de alumnos que terminan a 7mo de Básica	12
Alumnos que se fueron (2do-7mo)	7
Valor mensual de la pensión	\$ 350,00
Meses que se cobra	10
Valor anual de la pensión	\$ 3.500,00
Valor que deja de percibir el colegio en un año lectivo que ya no están los alumnos.	\$ 24.500,00

Como se puede ver claramente, el valor estimado que deja de percibir el colegio sólo en la educación primaria es de \$24.500 anuales.

Ahora que se ha calculado la parte de la educación primaria, es momento de realizar el mismo cálculo en la educación secundaria, tan solo que ahora se tomará en cuenta a los alumnos que ingresaron en 8vo de básica y culminaros 3ro de bachillerato. La lógica es la misma con la que se hizo el cálculo del valor que deja de percibir el colegio y se mostraran, al igual que en la parte superior, dos tablas explicativas.

A continuación, la primera tabla, la Tabla 33

Tabla 33. Porcentaje de Rotación Promedio en la Educación Secundaria

INGRESAN		TERMINAN		Porcentaje de Retención
Año lectivo	No. Alumnos	Año lectivo	No. Alumnos	
8vo Bas.01-02	13	3ro Bac.06-07	6	46,15%
8vo Bas.02-03	34	3ro Bac.07-08	19	55,88%
8vo Bas.03-04	23	3ro Bac.08-09	11	47,83%
8vo Bas.04-05	19	3ro Bac.09-10	7	36,84%
8vo Bas.05-06	29	3ro Bac.10-11	22	75,86%
8vo Bas.06-07	25	3ro Bac.11-12	17	68,00%
8vo Bas.07-08	15	3ro Bac.12-13	12	80,00%
8vo Bas.08-09	20	3ro Bac.13-14	9	45,00%
8vo Bas.09-10	38	3ro Bac.14-15	21	55,26%
8vo Bas.10-11	23	3ro Bac.15-16	15	65,22%
Promedio alumnos que ingresan a 8vo	23,9	Promedio alumnos que terminan 3ro	13,9	
Índice de Retención Promedio				57,60%

Fuente: (UEA, 2016)

Como se puede observar, el índice de retención en la educación secundaria es 57,60% y es menor a la de la educación primaria, es decir, más alumnos abandonan el colegio en secundaria que en primaria.

Ahora se mostrará la Tabla 34, en donde se obtiene el valor estimado que el colegio deja de percibir por el promedio de alumnos que abandonan la secundaria, al igual que la educación primaria, solo se hará relación a un año.

Tabla 34. Valor que deja de percibir el colegio en un año por falta de retención de los alumnos (educación secundaria).

Promedio de alumnos que ingresan a 8vo de Básica	24
Promedio de alumnos que terminan a 3ro Bachillerato	14
Alumnos que se fueron (8vo-3ro B)	10
Valor mensual de la pensión	\$ 350,00
Meses que se cobra	10
Valor anual de la pensión	\$ 3.500,00
Valor que deja de percibir el colegio en un año lectivo que ya no están los alumnos.	\$ 35.000,00

Obviamente el valor que deja de percibir el colegio por los alumnos que salen en secundaria es mayor, puesto que el porcentaje de retención es menor. Así, se concluye que dicho valor es de \$ 35.000

Una vez que ya se tienen estos dos valores, es momento de obtener el valor que realmente nos interesa y es el Beneficio 2. Este valor es la suma del valor que deja de percibir el colegio tanto en primaria como en secundaria, y de ese valor obtendremos el 15% que es el porcentaje que este trabajo ha puesto de referencia para decir que, implementando este Sistema de Gestión del Talento Humano, el índice de retención subirá un 7,5% en cada una de las secciones (primaria y secundaria) es decir 7,5% en total, que en números exactos equivale a que se queden dos estudiantes más en primaria y dos más en secundaria

Por lo tanto, la Tabla 35 brinda el resumen del Beneficio 2 y su forma de cálculo.

Tabla 35. Calculo del Beneficio 2

Valor que deja de percibir primaria	\$ 24.500,00
Valor que deja de percibir secundaria	\$ 35.000,00
Total que deja de percibir	\$ 59.500,00
Beneficio 2 = (15% del Total)	\$ 8.925,00

En conclusión, el Beneficio 2 de la implementación da como resultados \$8.925.

Para el último beneficio, el Beneficio 3, no se cuenta con datos históricos. Por lo tanto, para obtener el valor de evitar las multas del IESS por retrasos o fallas en el proceso que a esta institución concierne, se sabe que la multa por incumplimiento del pago o el no registro de avisos de salida, es de 13,33% del valor adeudado.

Supongamos que un mes el colegio no paga el IESS, ya sea por fallas en el proceso, por olvido o por falta de dinero. El colegio ha proporcionado la información de que el promedio del sueldo es de \$ 850, a ese valor le hemos multiplicado por 50 empleados que en promedio tiene el colegio, y a ese resultado le hemos multiplicado el 21,6% que es la afiliación de un empleado (si bien es cierto, solo el 12,15% es del empleador, se toma toda la cifra como referencia), a ese resultado se le multiplica por el 13,33% para que arroje un resultado aproximado de lo que sería una multa anual (de cualquier tipo relacionado a lo laboral). Esto nos da como resultado el Beneficio 3 \$ **1.295,68**. Por lo tanto, para finalizar este capítulo solo queda sumar los valores de los Beneficios 1,2 y 3, los mismos que se encuentran en la Tabla 36.

Tabla 36. Beneficio Total de la Implementación

Beneficio 1	\$ 4.229,53
Beneficio 2	\$ 8.925,00
Beneficio 3	\$ 1.295,68
Total Beneficio	\$ 14.450,21

6.5.1.1 Costo-Beneficio

Una vez que se han obtenido los valores, tanto del Costo y el Beneficio de la Implementación, es momento de realizar el cálculo Costo-Beneficio, para determinar si la implementación es viable o no. Este resultado se obtiene con la división del Total Beneficio sobre el Total Costo (BENEFICIO / COSTO), y debe ser mayor a 1 para tener un resultado favorable. Por lo tanto, a continuación, se muestra la Tabla 37.

Tabla 37. Costo-Beneficio

Costo	Beneficio	Resultado
\$ 14.295,000	\$ 14.450,210	1,011

Como se puede apreciar, el resultado de la división es de 1,011, quiere decir que por cada dólar que el colegio invierta en la implementación, obtendrá 0,11 centavos de beneficio. Con este resultado podríamos concluir que el colegio sí debería implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano puesto que el resultado es positivo, es decir, mayor a 1, no obstante, se esperaría mejores beneficios, por lo mismo, el siguiente apartado explica

aquellos beneficios que no se pueden cuantificar, pero que también son perceptibles al momento de implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano.

Por último, es necesario aclarar que sólo se han tomado en cuenta tres aspectos para evaluar el Beneficio, seguramente, profundizando más en el tema se puedan encontrar muchos más beneficio que se puedan medir, no obstante, este resultado nos da una idea de lo que podría ser la implementación.

6.5.2 Beneficios No Cuantificables

En el apartado anterior se mencionó el beneficio en dinero que obtendría el colegio al implementar el sistema de gestión propuesto en este trabajo, no obstante, existen ciertos beneficios no cuantificables pero que son sumamente importantes a la hora de trabajar y gestionar el sistema.

Los beneficios que se puede mencionar son los siguientes:

- El personal estará más motivado.
- Habrá mejor calidad en el servicio de educación que ofrece el colegio.
- Preocupación para mejorar continuamente todos los procesos del colegio.

- Padres y alumnos estarán más satisfechos al ver mejores resultados en el aprendizaje.
- Habrá mejor control en las actividades que realiza el personal, y mejor organización para obtener información.
- Se podrá tomar decisiones de manera objetiva, basándose en resultados reales.
- Satisfacción del cliente interno.
- Recomendaciones y preferencia de los clientes.
- Satisfacción de los colaboradores al reconocer su esfuerzo, evaluar su desempeño y poder conocer la forma en que han mejorado.
- Participación del personal en la toma de decisiones, por ende, mayor compromiso del personal en mejorar su trabajo.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha llegado a la parte final de este trabajo, por consiguiente, este apartado tiene la intención de mencionar las conclusiones que se han obtenido luego de este estudio, así como las recomendaciones que se sugieren se tomen en cuenta en la Unidad Educativa Particular Antares.

7.1 CONCLUSIONES

- El sector de la educación está cada vez más regularizada y controlada por organismos gubernamentales, cuyo fin es conseguir igualdad en la educación ofertada tanto en colegios públicos como privados, y para ello, parte de su control se enfoca en la Gestión Educativa, el mismo que contempla la Gestión Docente y Administrativa, elementos principales de la Gestión del Talento Humano.
- Los colegios privados, por ley, no pueden subir sus pensiones, a menos que tengan un justificativo de la inversión realizada en la institución, ya sea en infraestructura, tecnología o en personal. Por lo tanto, el colegio deberá ser más eficiente, para obtener el mayor provecho de su talento humano para contrarrestar el impacto económico que la ley ha generado.

- El trato que reciben los alumnos de parte de los docentes es una problemática muy fuerte, en los colegios privados, los castigos más comunes que realizan los profesores son: dejar sin recreo al alumno, hablar con el alumno, hablar con sus padres. No obstante, también existe un porcentaje que acude a las burlas, maltrato verbal e incluso al maltrato físico.
- El nivel socioeconómico está muy ligado con el colegio al que asisten los niños y jóvenes y con su etnia, de esta manera, las personas con menores recursos económicos asisten a colegios públicos, que en su mayoría son indígenas y afro-ecuatorianos, y a los colegios privados asisten personas con mejores recursos económicos, que en su mayoría son blancos y mestizos.
- Las regularizaciones que exige el Gobierno ha hecho que muchos colegios cierren, ya que es fundamental tener al día todos los requisitos para no tener problemas legales.
- La educación en el Ecuador ha mejorado considerablemente en estos últimos 10 años como muestran las cifras internacionales. Para el 2018, el país pretende ubicarse en el puesto número 1 y ser el mejor país en educación de toda Latinoamérica, por lo tanto, habrá mayores regularizaciones y controles a nivel nacional.
- El Gobierno Nacional insiste en trabajar con estándares de Calidad Educativa y dentro de esto se encuentra el factor del Talento Humano. Por eso es esencial que las instituciones empiecen a trabajar por procesos, ya que es la única manera de obtener indicadores de gestión y medir el desempeño de la institución.

- El análisis de las competencias son un factor fundamental a la hora de trabajar con un Sistema de Gestión del Talento Humano. Los autores que profundizan este tema, insisten en trabajar bajo competencias, para obtener el mejor rendimiento de la persona.
- Tener una gestión por procesos aporta valor a la organización y a los productos o servicios que ofrece, esto difiere de trabajar bajo la forma tradicional, el cual no aporta valor y además genera mucha confusión y malestar entre departamentos, clientes (internos-externos) y proveedores.
- La Unidad Educativa Particular Antares, no dispone de un Sistema de Gestión del Talento Humano, sus procesos son empíricos y desorganizados. No cuentan con datos ni registros que validen este sistema.
- El proceso de contratación no cuenta con un plan o diseño en el que se basen para reclutar y seleccionar a los postulantes. No se toma ningún tipo de pruebas. No se toma en cuenta al coordinador o jefe de área para la selección del personal docente. Existe favoritismo de parte de los directivos al contratar personas allegadas a los mismos, en vez de contratar personal que cumplan con el perfil. Para la selección, no toman en cuenta las competencias, puesto que no utilizan el profesiograma que actualmente tienen.
- La capacitación del personal, es únicamente proporcionada para el personal docente. El personal administrativo no recibe capacitación. No existe un plan de capacitación, por consiguiente, no existen pruebas o resultados objetivos que validen este proceso.

Tampoco se realiza un análisis previo de las necesidades de la capacitación. Algunos temas, son repetitivos y no se ajustan a las necesidades de los maestros.

- La remuneración, como proceso, no proyecta muchos problemas, es decir, se paga a tiempo los sueldos y las obligaciones que rigen en la ley. No obstante, el colegio no basa su remuneración en un escalafón profesional, tampoco cuenta con remuneraciones no monetarias o beneficios externos al sueldo del colaborador. Tampoco se realiza un presupuesto, antes de subir sueldos.
- No existe una adecuada inducción. Lo cual repercute en el desempeño del nuevo colaborador.
- No existe un proceso formal de evaluación al personal. No hay resultados ni informes que validen el proceso. Existen clases demostrativas, lo cual dicta que solo al personal docente más o menos se le evalúa, es decir, el personal administrativo queda fuera de este proceso.
- En el proceso de desvinculación no se presentan mayores problemas. No existen políticas claras, es decir, tampoco existe una planificación para prevenir posibles problemas. Los colaboradores renuncian, muchas veces, después de sus vacaciones.
- Al no haber un área del Talento Humano, no existen registros ni documentos que puedan ser de ayuda para mejorar. La forma de trabajar en el colegio Antares, en cuanto a la administración en general, es bastante empírica, es decir, se va aprendiendo por medio de la experimentación.

- El índice de retención del colegio Antares es del 65,53% en la primaria y del 57,60% en la secundaria, lo cual, quiere decir que el colegio deja de percibir las pensiones de, aproximadamente el 30% de estudiantes. Una de las razones para el abandono de la institución tiene relación con el docente, aunque no se conoce exactamente qué porcentaje se debe a dicha relación.
- El costo total estimado de la implementación es de \$ 14.915, y el beneficio total estimado es de \$ 14.450,21. Por lo que se concluye, que la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano es viable, puesto que la relación Costo-Beneficio es mayor a 1. Además, esto se complementa con los beneficios no cuantificables que son varios y muy importantes.

7.2 RECOMENDACIONES

- El Colegio Antares, tanto en el área del Talento Humano como en las otras áreas, debería considerar trabajar bajo una lógica de procesos que propicien la mejora continua.
- Es importante que se realicen cambios en el PEI, por ejemplo: plantear nuevos objetivos, realizar un mapa de procesos, un nuevo organigrama. De esta manera, se podría trabajar bajo una mejor gestión administrativa.
- La Unidad Educativa Antares, debe considerar ser un Colegio Bilingüe con Bachillerato Internacional, de tal forma que sea competitivo en su sector. Así mismo, debe mejorar su infraestructura y su calidad de servicio para conseguir un índice de

retención mayor de alumnos y mantenerse en el “target” de clientes que se han propuesto.

- Antes de la implementación de este sistema, es necesario diseñar los perfiles y los puestos de toda la organización, con las debidas entrevistas, para que facilite la gestión de los procesos del Sistema del Talento Humano. Es fundamental que el colegio considere trabajar bajo competencias para poder seleccionar de mejor manera a su personal, además de garantizar que el personal que tiene actualmente está realizando sus labores de la mejor manera y así poder saber en qué forma se puede potenciar su rendimiento.
- Es importante que se tomen pruebas de aptitudes, teóricas o psicológicas, absolutamente a todos los postulantes, sean o no allegados a los directivos o personal del colegio, de tal manera que el proceso garantice que la persona seleccionada es la correcta; además, dentro de esa selección, es necesario basarse en el perfil del puesto. Por último, es importante que al coordinador o jefe de área tenga mayor apoyo y participación en la toma de decisiones académicas y dentro del proceso de Talento Humano como la contratación de personal.
- Las capacitaciones deben ser brindadas tanto para el personal docente como para el administrativo y directivo inclusive, con un previo estudio de las necesidades de capacitación, para lo cual, es necesario la creación de un Plan de Capacitación. Para no incurrir en gastos mayores, se propone se tome en cuenta a los mismos colaboradores para emitir capacitaciones referentes a su área y sus conocimientos.

- No se puede mejorar lo que no se ha medido, por lo tanto, la evaluación del personal es un proceso que debe realizarse en toda la institución. Es importante que se lo haga bajo la metodología de 360 grados o 180 grados, dependiendo del caso. También es importante la participación de los alumnos y hasta de los padres de familia.
- Hay que poner mayor énfasis en el clima organizacional que tiene el colegio, por eso, es importante realizar un estudio al respecto, para que, cuando exista la inducción de nuevos colaboradores, el ingreso del mismo a la institución sea mejor.
- Cuando una persona se desvincula de la institución, es necesario conocer las razones por las que lo hace. Por lo que se pide, que, una vez realizada la respectiva liquidación, se realice una entrevista para determinar el por qué el personal está dejando el colegio.
- Se invita a tomar en cuenta una nueva tabla de remuneración monetaria y no monetaria, con el fin de motivar a los colaboradores que obtengan los mejores resultados en las evaluaciones, para de esa forma retenerlos en la institución.
- Es trascendental que los directivos estén comprometidos con la gestión de este nuevo sistema, por lo cual, se recomienda seguir los cursos de capacitación para comprender la importancia de la administración por procesos. De esta forma podrán tener un mejor control de su organización.
- Antes que nada, es fundamental la contratación de un profesional en el área del Talento Humano, que difiere de capacitar a alguien cuya formación no es

administrativa, esto con el fin de que la persona sea guía en la implementación del sistema y un soporte en los procesos y en la toma de decisiones.

- Hay que registrar todos los resultados obtenidos en cada proceso, así se tendrán datos históricos y se podrá realizar estudios más profundos y sacar conclusiones, a fin que el colegio sepa tomar buenas decisiones.
- Es importante que el colegio realice una investigación sobre las causas que llevan a los padres de familia a cambiar a sus hijos de institución, para de esta manera conocer las falencias que tiene el colegio y que no las está considerando. También se plantea que se haga un estudio más profundo sobre el valor real que deja de percibir el colegio por no asegurar la retención de los alumnos.
- Si no se puede implementar el Sistema completo, es preferible que los procesos se implementen paulatinamente, a fin de reducir el impacto económico que esto genera. Para eso, se pide tomar en cuenta el cronograma de actividades propuesto en este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Águeda Talaya, E., de Madariaga Miranda, J. G., Narros Gonzáles, M., Olarte Pascual, C., Reinare Lara, E. M., & Saco Vázquez, M. (2008). *Principios de Marketing* (Tercera ed.). Madrid: ESIC.
2. Aguirre de Mena, J., Andrés Reina, M. P., Rodríguez Rodríguez, J., & Tous Zamora, D. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Pirámide.
3. Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias* (Vol. 2da). Buenos Aires, Argentina: Granica.
4. Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
5. Alles, M. (2007). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
6. Alles, M. (2007). *Gestión Por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
7. Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
8. Alles, M. (2010). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
9. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGRAW-HILL.
10. David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.) México, México: Pearson. Recuperado el Abril de 2015.
11. L Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.) Mexico, Mexico: Mc Graw-Hill. Recuperado el Abril de 2015.
12. Marina, J. A. (2010). *Las culturas fracasadas*. Barcelona: Anagrama.
13. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
14. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Décima ed.). Mexico, Mexico: Pearson. Recuperado el Abril de 2015

15. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava ed.). México: Mc Graw-Hill.

Leyes y normativas

16. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Montecristi, Manabí. *Constitución de la República del Ecuador*.
17. Insitute Ecuatoriana de Estadística y Censos. (2015). *Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*.
18. Insitute Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2011). *Obtenido de Censo Nacional Económico (CENEC) Fase II: Encuesta Exhaustiva*.
19. Insitute Nacional de Evaluación Educativa. (2006-2013). *Obtenido de Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo*.
20. International Organization for Standardization "ISO". (26 de septiembre de 2015). *ISO*. *Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>*
21. ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad/Fundamentos y vocabulario. (2005). *International Organization for Standardization*.
22. Ley Orgánica de Educación Intercultural. (31 de Marzo de 2011). *En Registro Oficial No. 417*. Quito.
23. Ministerio de Educación. (2013). *Obtenido de Desgloce General de Direcciones Distritales de Educación: <http://educacion.gob.ec/wp>*.
24. Plan Decenal de Educación del Ecuador. (2006-201)
25. Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (25 de Noviembre de 2015). *Decreto Ejecutivo No. 811 y Suplemento del Registro Oficial No. 653*.
26. Reglamento para el cobro de matrículas y pensiones. (2015). *Obtenido de reglamento que establece los parámetros generales para cobro de matrículas y pensiones por parte de los establecimientos educativos particulares y de los cobros por servicios educativos por parte de los establecimientos fiscomisionales acuerdo no. 0387-13*.
27. Unidad de Análisis de Síntesis. (2012). *Obtenido de Calificación Nacional de Actividades Económicas*.

Prensa

28. El Diario Ecuador. (20 de marzo de 2011). *El Diario*. Sólo 36 alumnos por cada aula. *Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/185628-solo-36-alumnos-por-cada-aula>*.

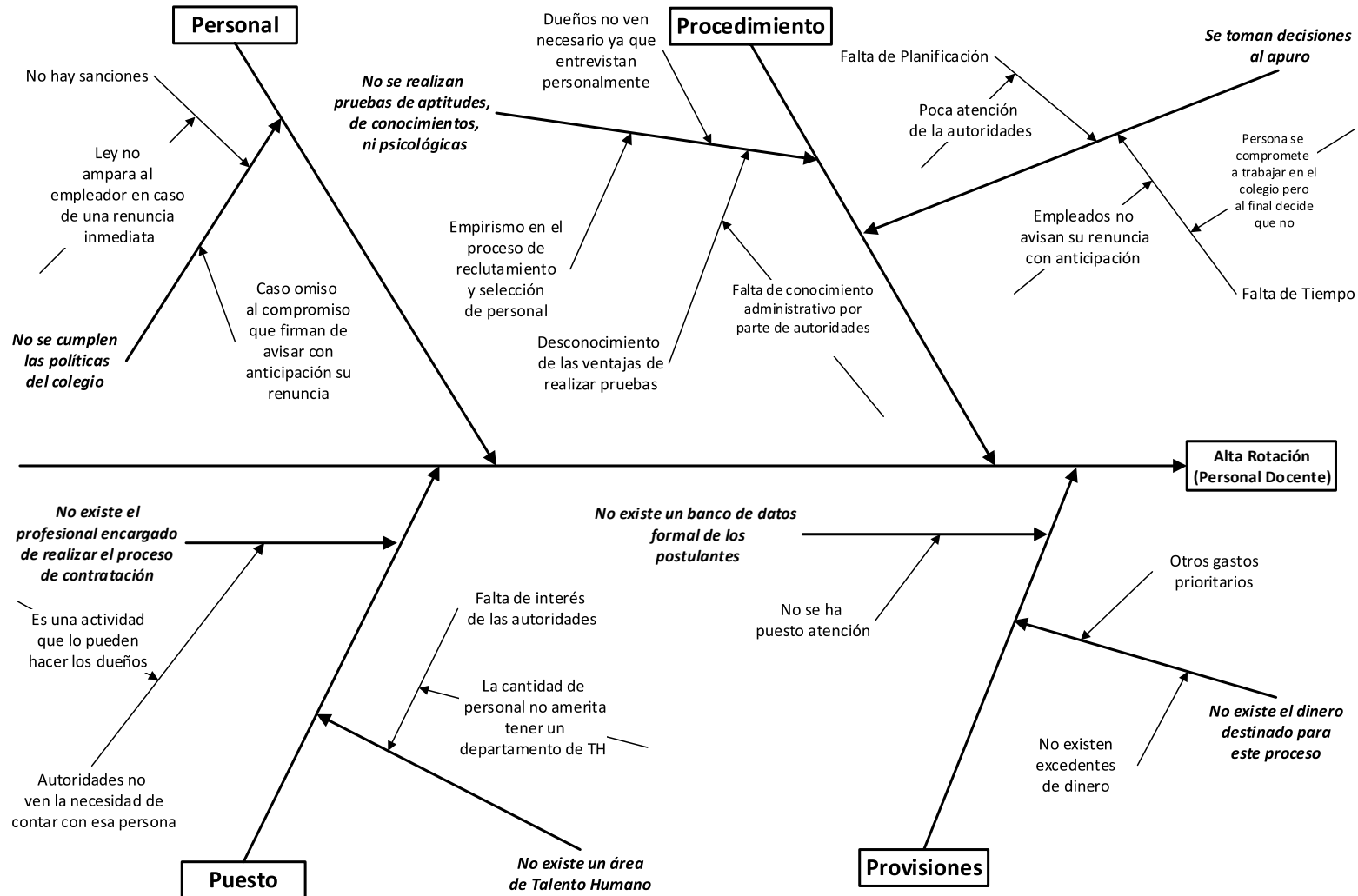
29. El Universo. (Martes de Diciembre de 2014). *El Universo*. 2 de cada 3 maestros en categoría C de la recategorización. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/16/nota/4350361/2-cada-3-maestros-categoria-c-recategorizacion>.

Internet

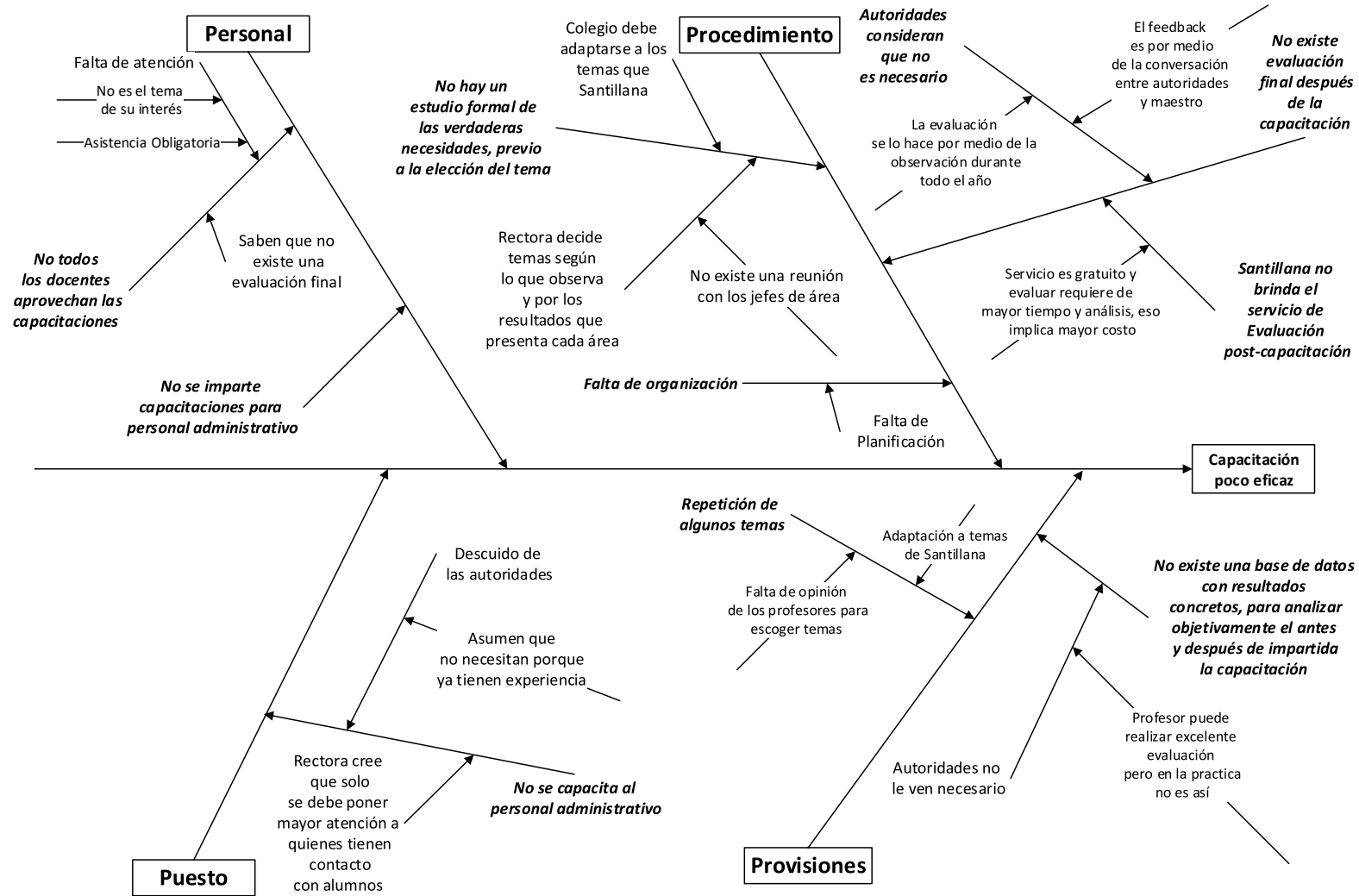
30. Aiteco Consultores. (28 de septiembre de 2015). *Aiteco Consultores*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
31. Asociación Española para la Calidad. (septiembre de 2015). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>.
32. Rey Peteiro, D. (s.f.). *Sinapsys Business Solutions*. Obtenido de <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

ANEXO

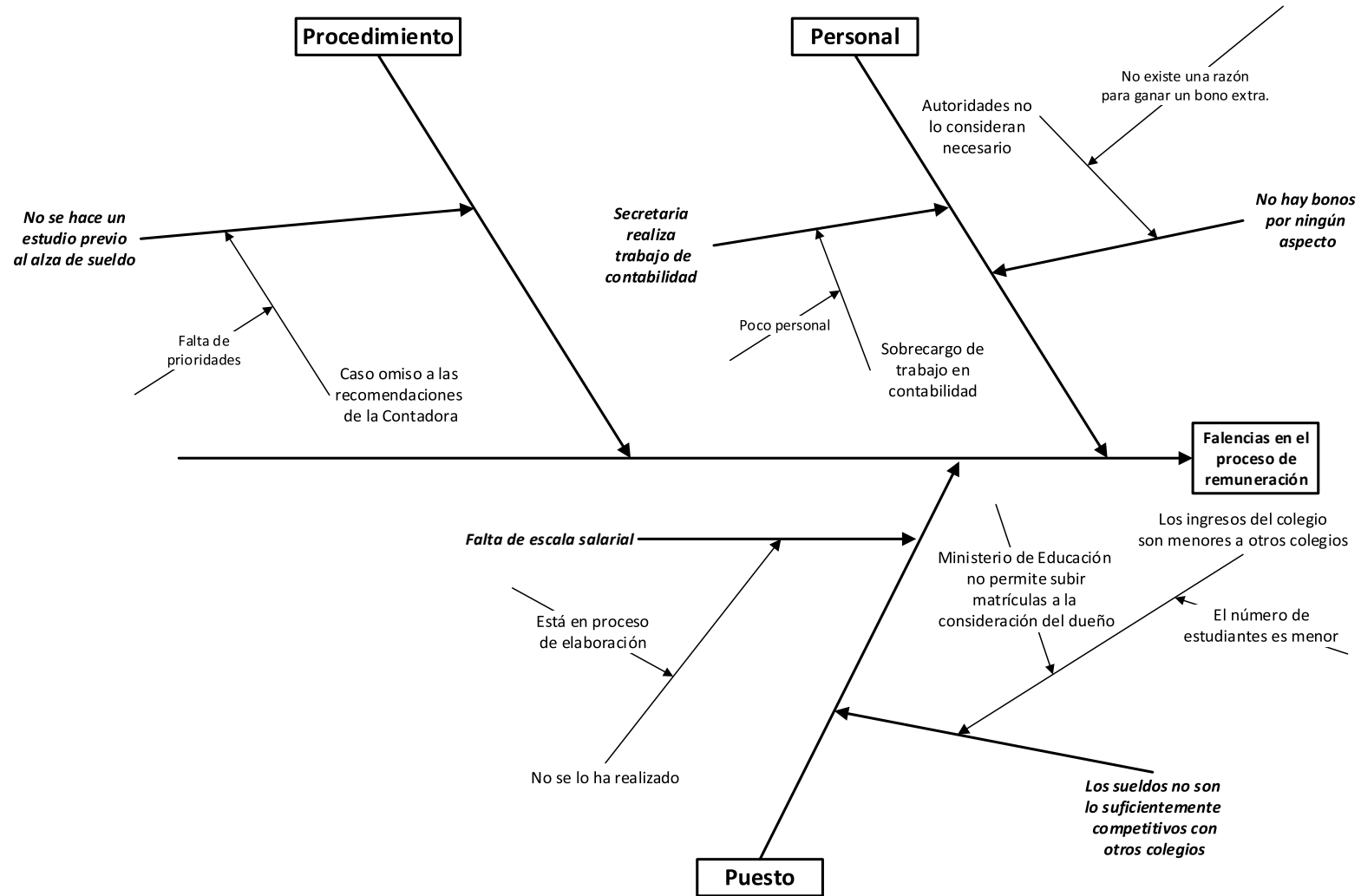
Anexo 1: Análisis Causa-Efecto del proceso de Contratación



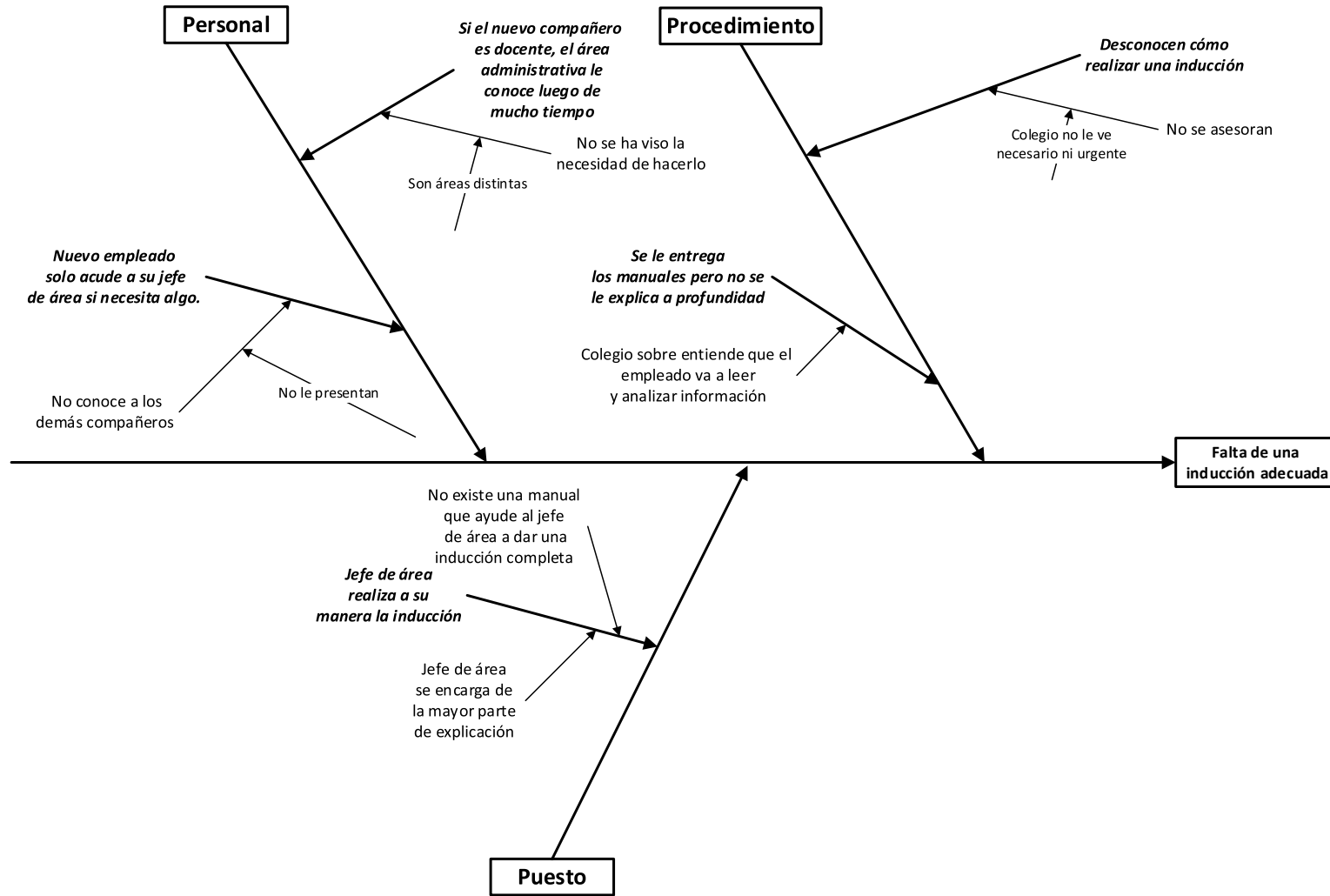
Anexo 2: Análisis Causa-Efecto del proceso de Capacitación



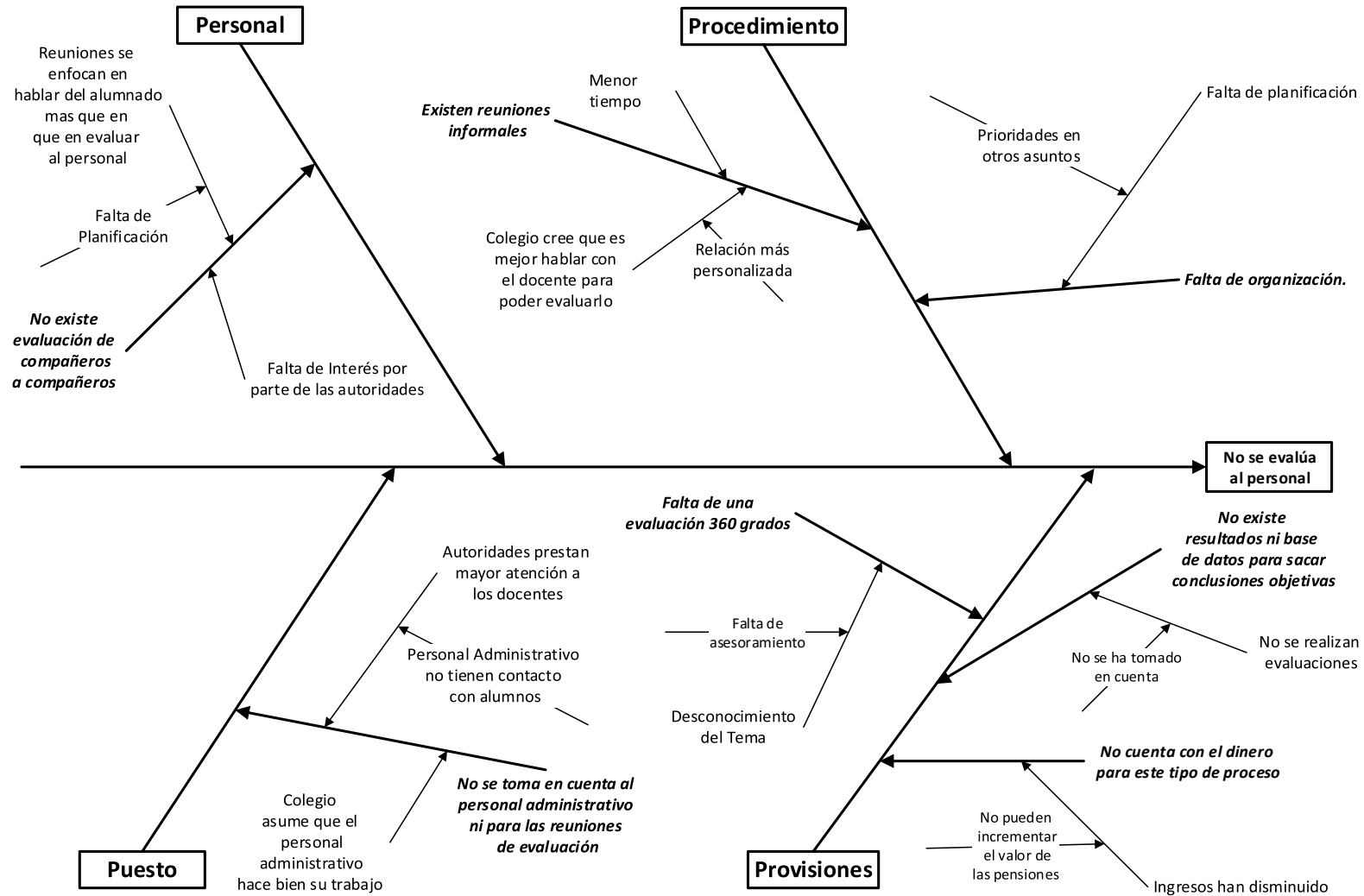
Anexo 3: Análisis Causa-Efecto del proceso de Remuneración



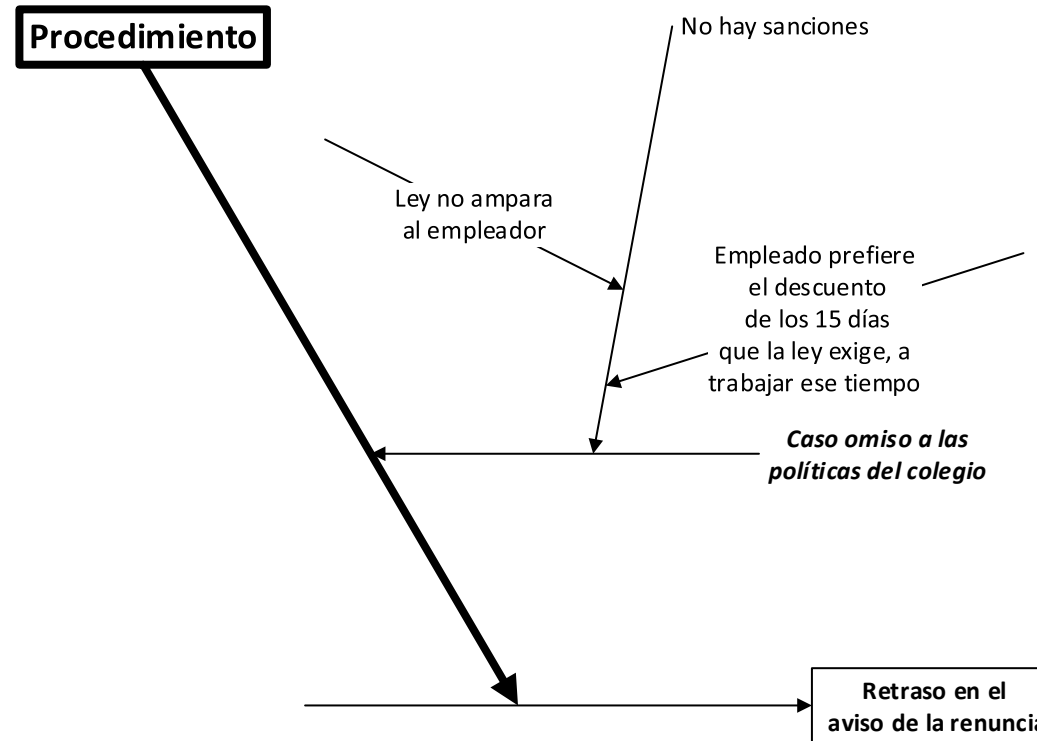
Anexo 4: Análisis Causa-Efecto del proceso de Inducción



Anexo 5: Análisis Causa-Efecto del proceso de Desvinculación

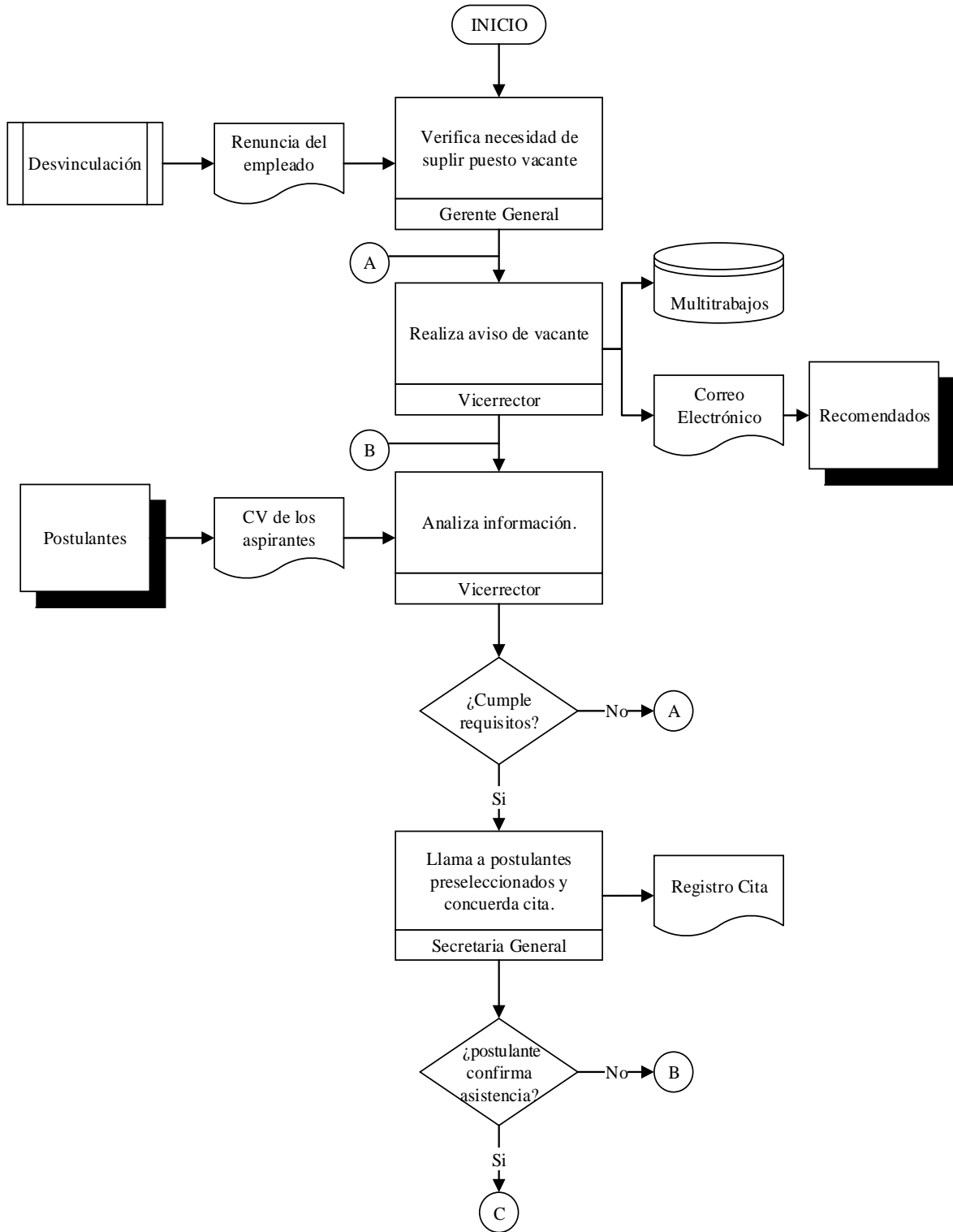


Anexo 6: Análisis Causa-Efecto del proceso de Evaluación



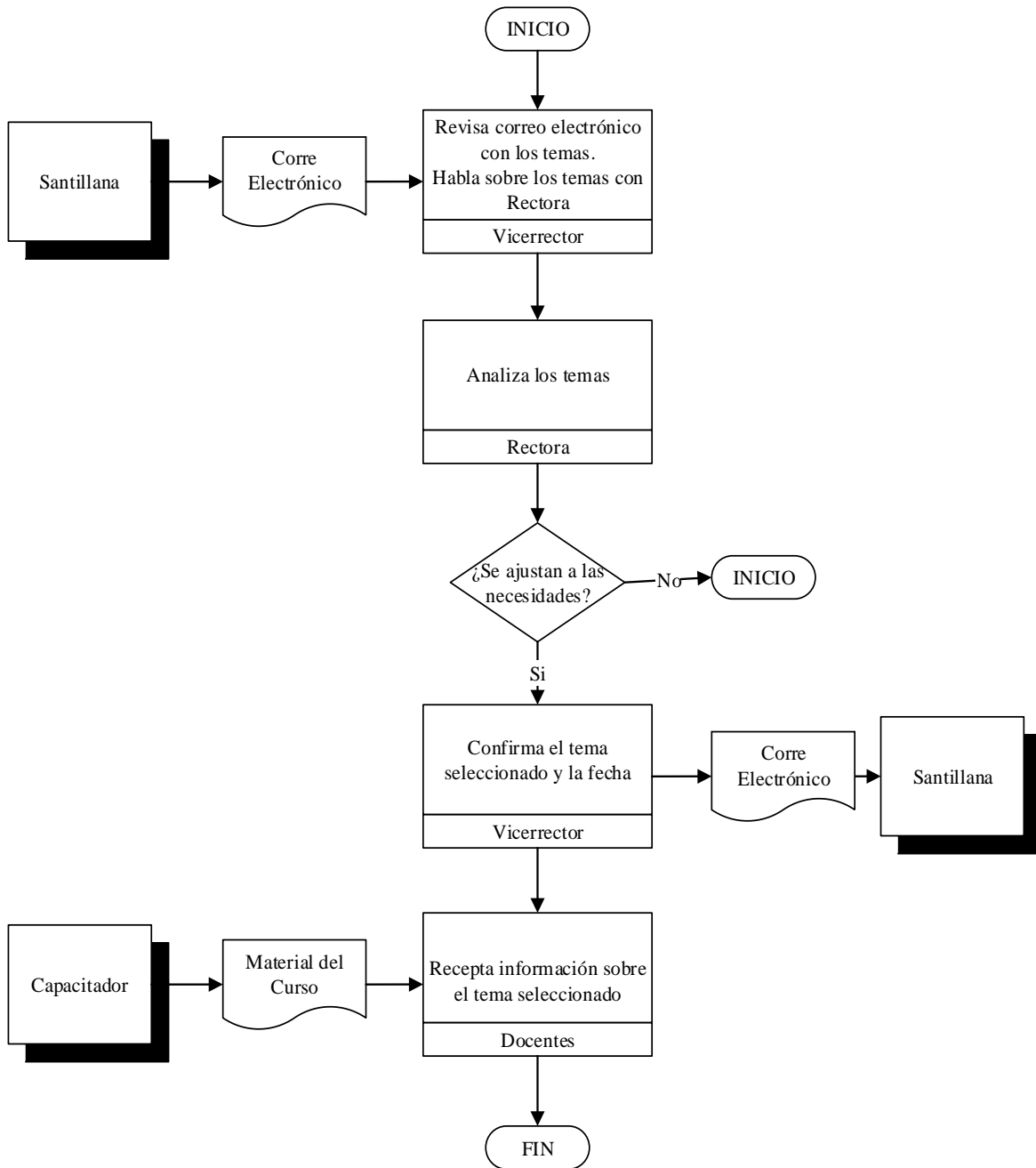
Anexo 7: Flujogramas de los Procesos Antiguos

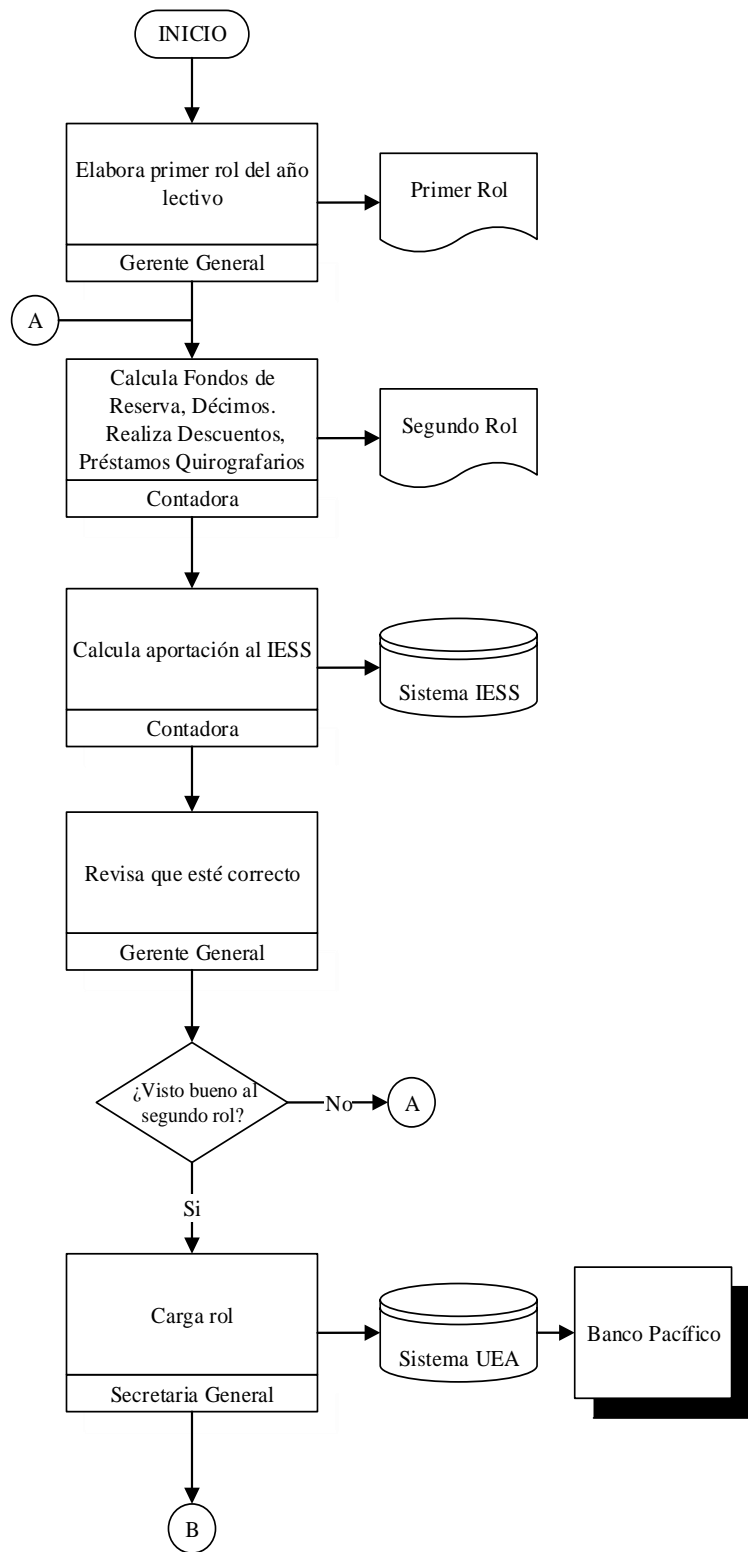
Proceso de Contratación

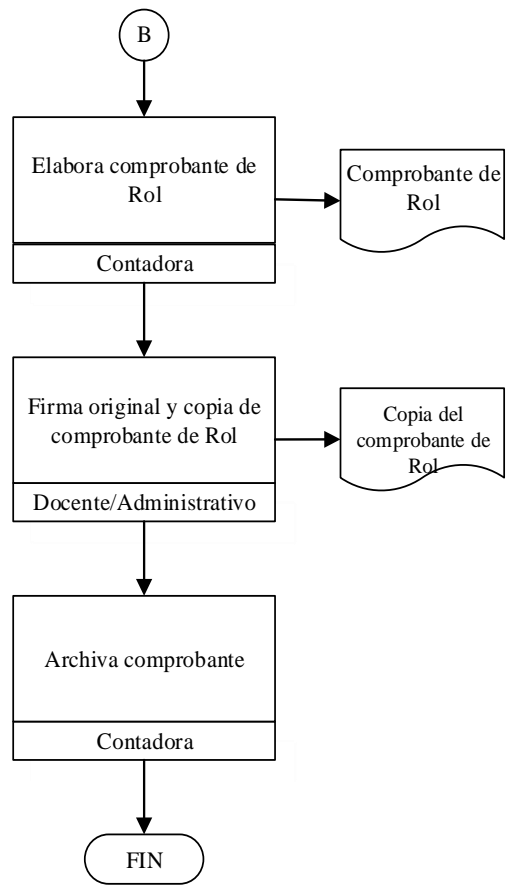




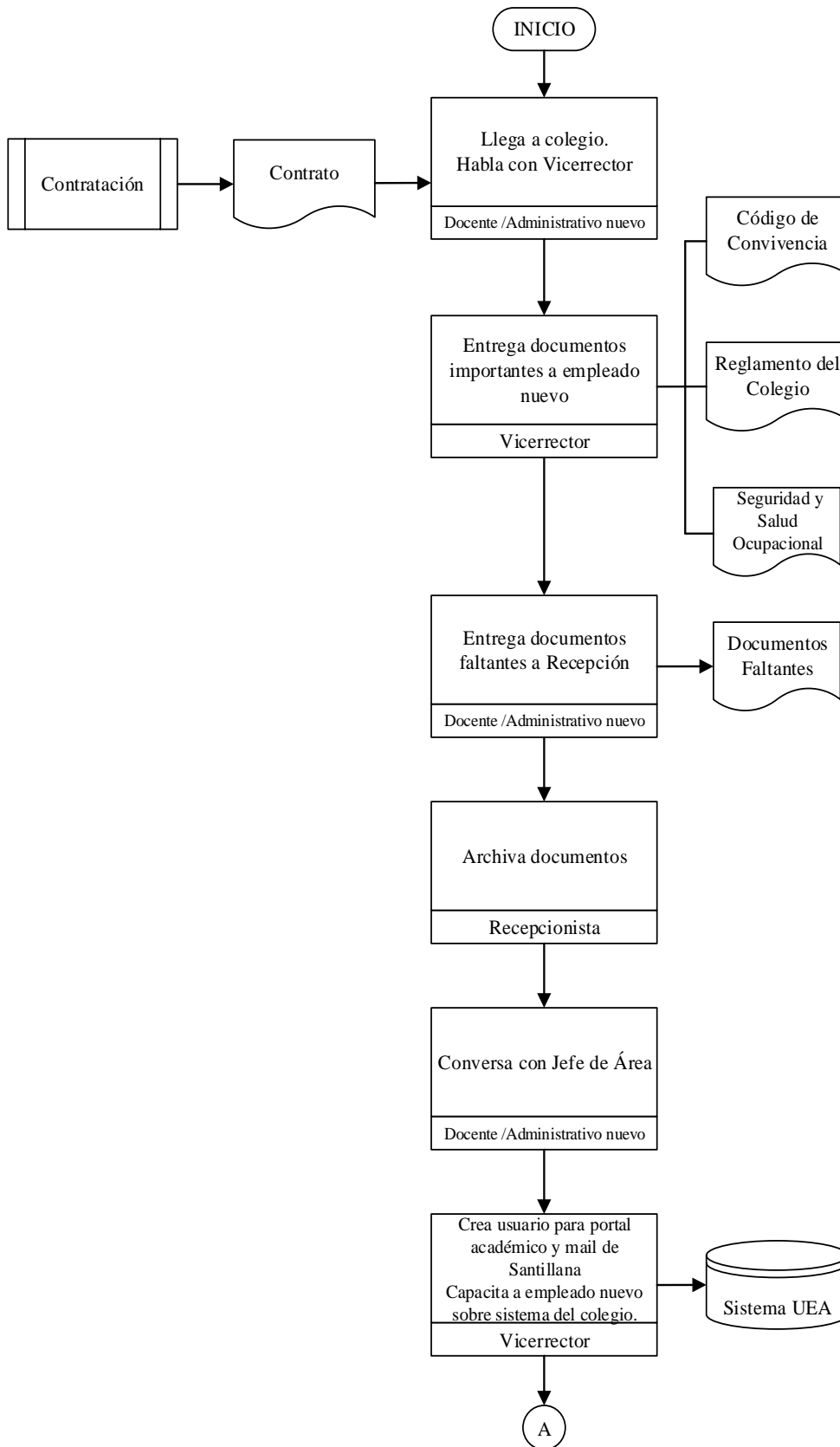
Proceso de Capacitación

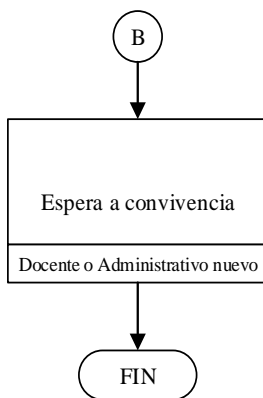
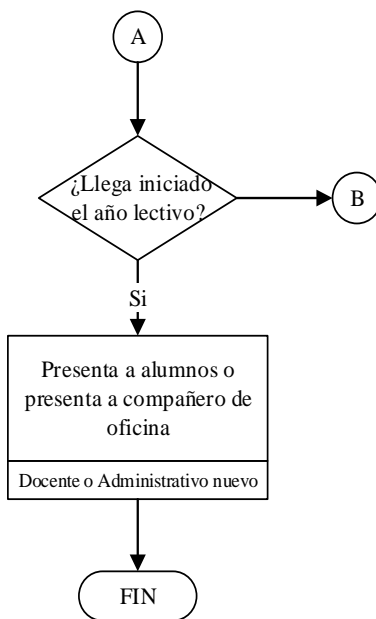


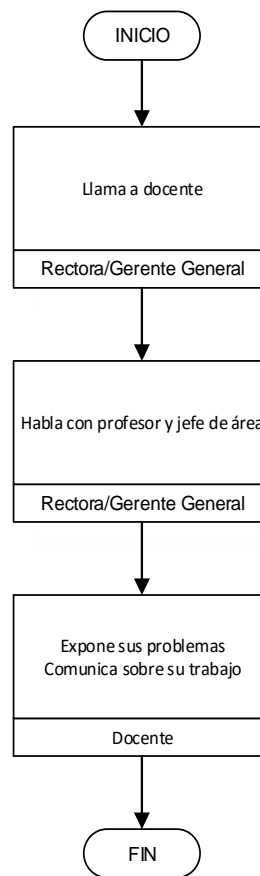
Proceso de Remuneración



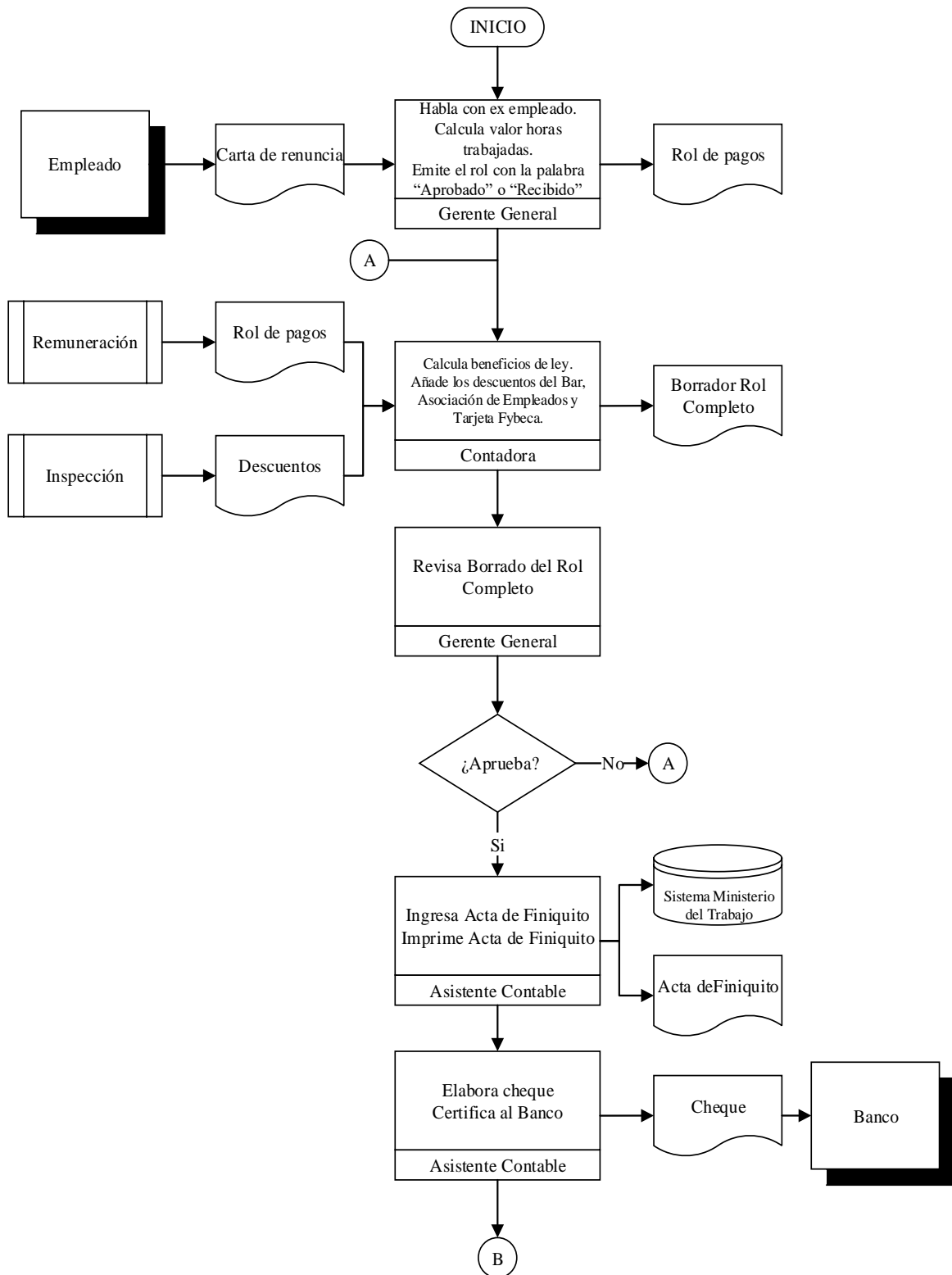
Proceso de Inducción

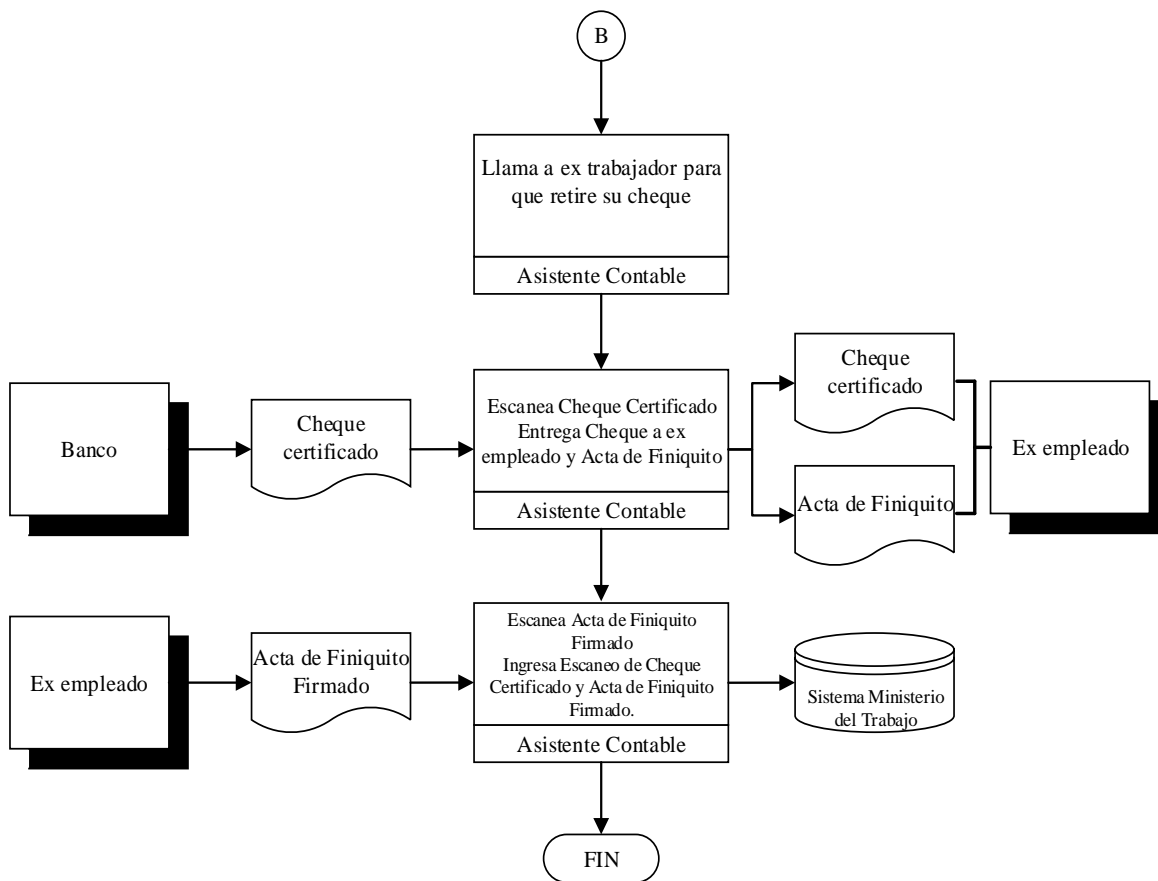





Proceso de Evaluación

Proceso de Desvinculación





Anexo 8: Manuales de Procedimientos

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Dotar de personal calificado a la institución, a través de un eficiente proceso de reclutamiento, selección y legalización del contrato.

2. ALCANCE

A todos los postulantes que deseen ser parte de la institución ya sea como docentes o personal administrativo y de servicio inclusive.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Curriculum Vitae (CV): Mejor conocida como Hoja de Vida, es el documento mediante el cual, el postulante indica sus datos personales y resume los estudios realizados, la experiencia laboral, los cursos realizados y las referencias profesionales y personales.


Contrato: Documento con el cual se legaliza la relación laboral entre el empleador y el empleado.

Vacante: Puesto de trabajo que necesita ser ocupado por la persona que cumpla con los requisitos pertinentes.

5. POLITICAS

- Se dará aviso de nueva vacante, primero dentro del colegio, y luego por los medios masivos que el encargado del proceso considere necesario

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7


- Todos los postulantes deberán entregar su Curriculum Vitae para ser examinados, incluso aquellos que sean recomendados por el personal interno de la empresa.
- Absolutamente todos los postulantes que pasen a la segunda fase, deberán rendir las pruebas pertenecientes a su área o puesto a ocupar.
- Para llenar una vacante de un puesto ascendente, se considerará primero al Talento Humano de la institución fundamentados en los resultados del proceso de Evaluación.

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia del proceso de contratación					
Descripción	Verificar que todos los puestos vacantes se hayan ocupado.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Puestos vacantes ocupadas / Puestos vacantes ofertados) *100	Anual	Positivo	50%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Nombre	Índice de efectividad en la contratación.					
Descripción	Medir la efectividad en el proceso de contratación.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Número de empleados que permanecen en la institución luego del período de prueba/ Total contratados)	Trimestral	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: A01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-A-01-1	Manual de Proceso de Contratación
D-A-01-2	Código de Convivencia
D-A-01-2	Manual de Seguridad y Salud Ocupacional

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-A-01-1	Contrato de Trabajo	Impreso o digital	Hasta 3 años después de la desvinculación de las personas	Archivo Permanente
R-A-01-2	Avisos del IESS	Impreso y Digital	Hasta desvinculación del personal	Archivo Permanente
R-A-01-3	Curriculum Vitae (CV)	Digital	Hasta actualización de base de datos.	Archivo Permanente
R-A-01-4	Pruebas de Ingreso	Impreso y Digital	Hasta toma de decisión	Archivo Temporal
R-A-01-5	Informe de resultados	Digital	Hasta toma de decisión	Archivo Temporal

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

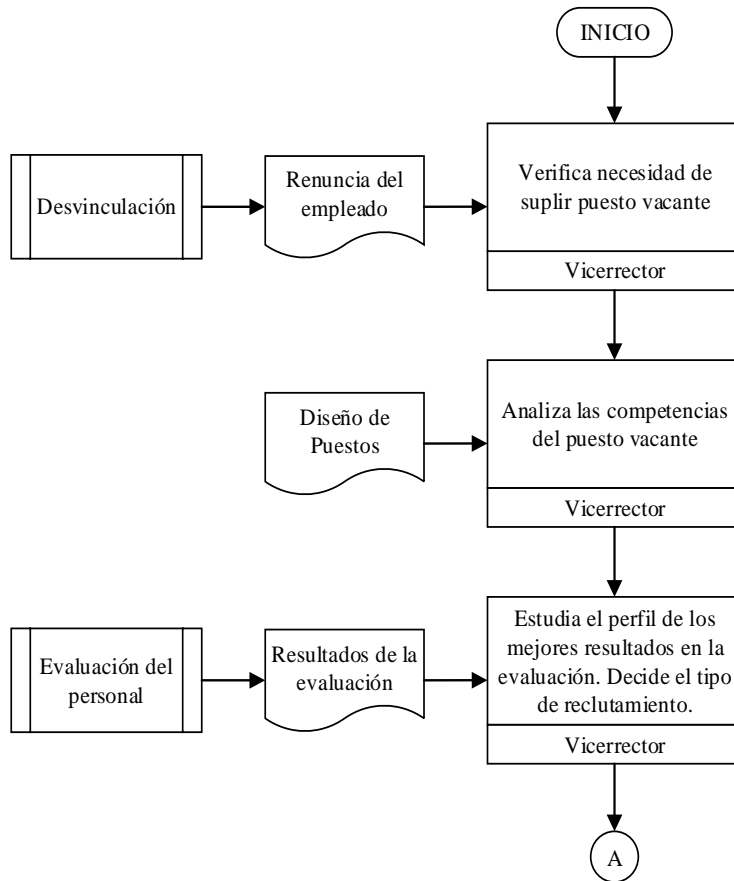


CODIGO:
A01-01

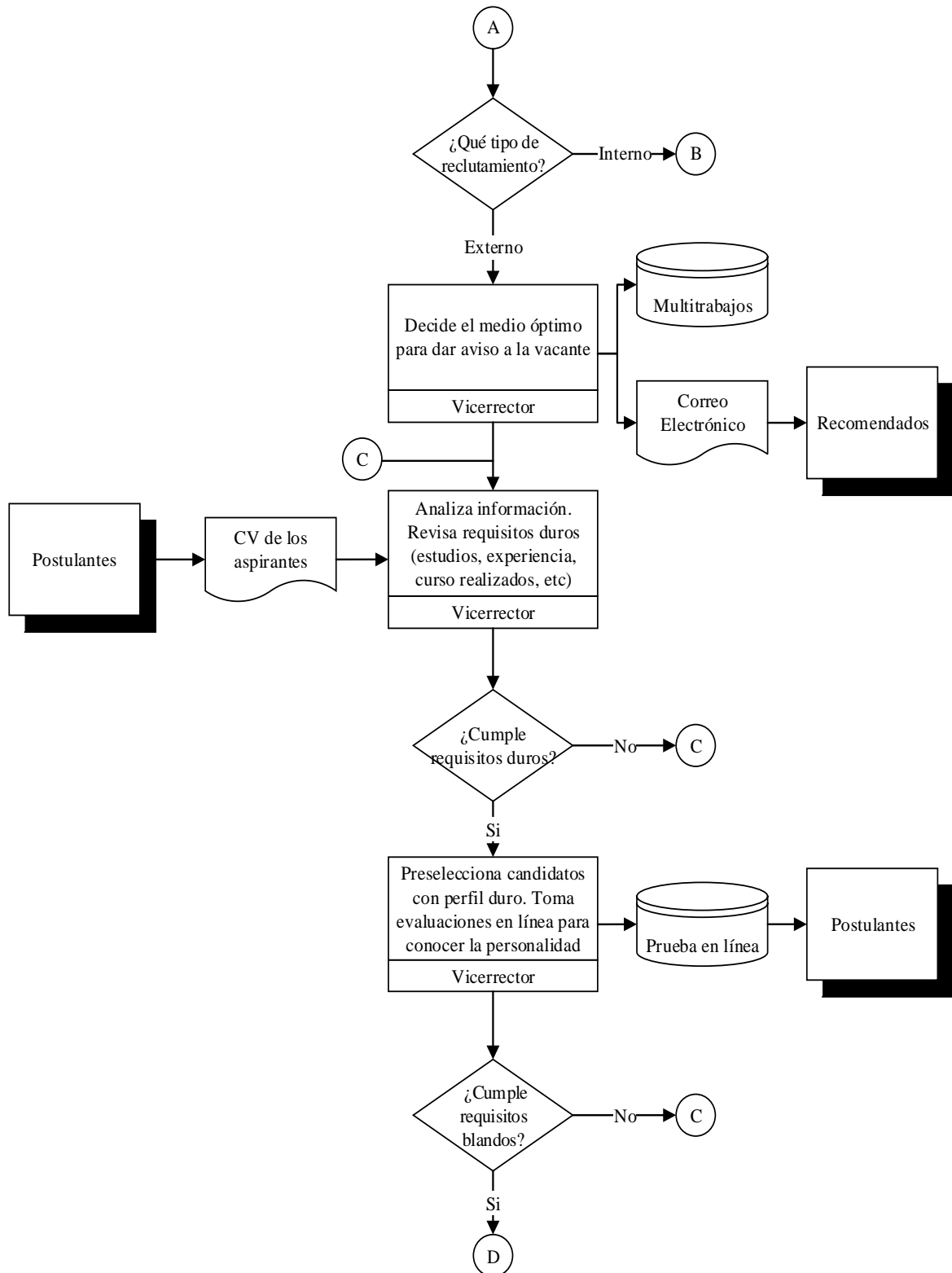
NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN

Edición No. 01

Pág. 4 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

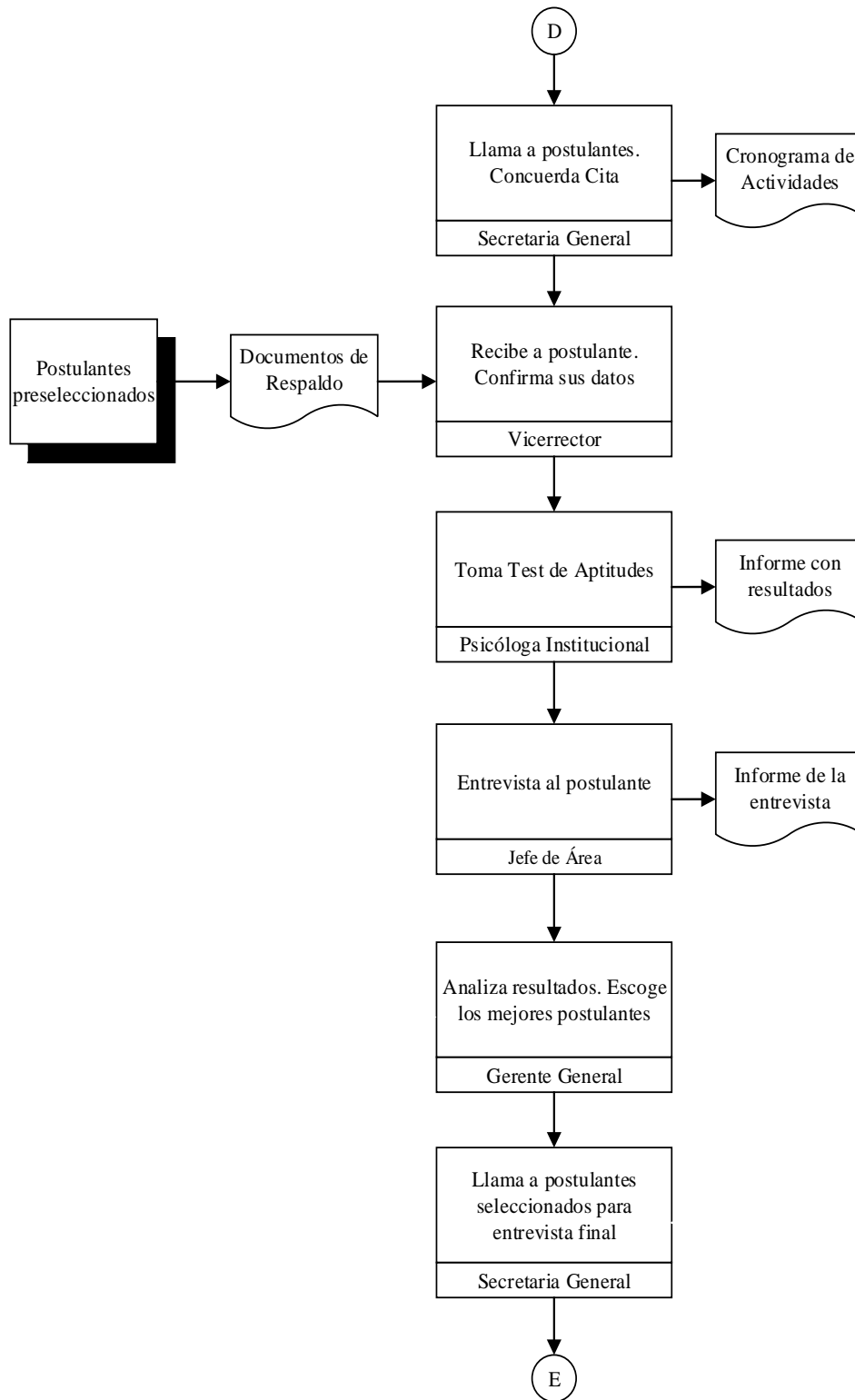


CODIGO: A01-01

NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

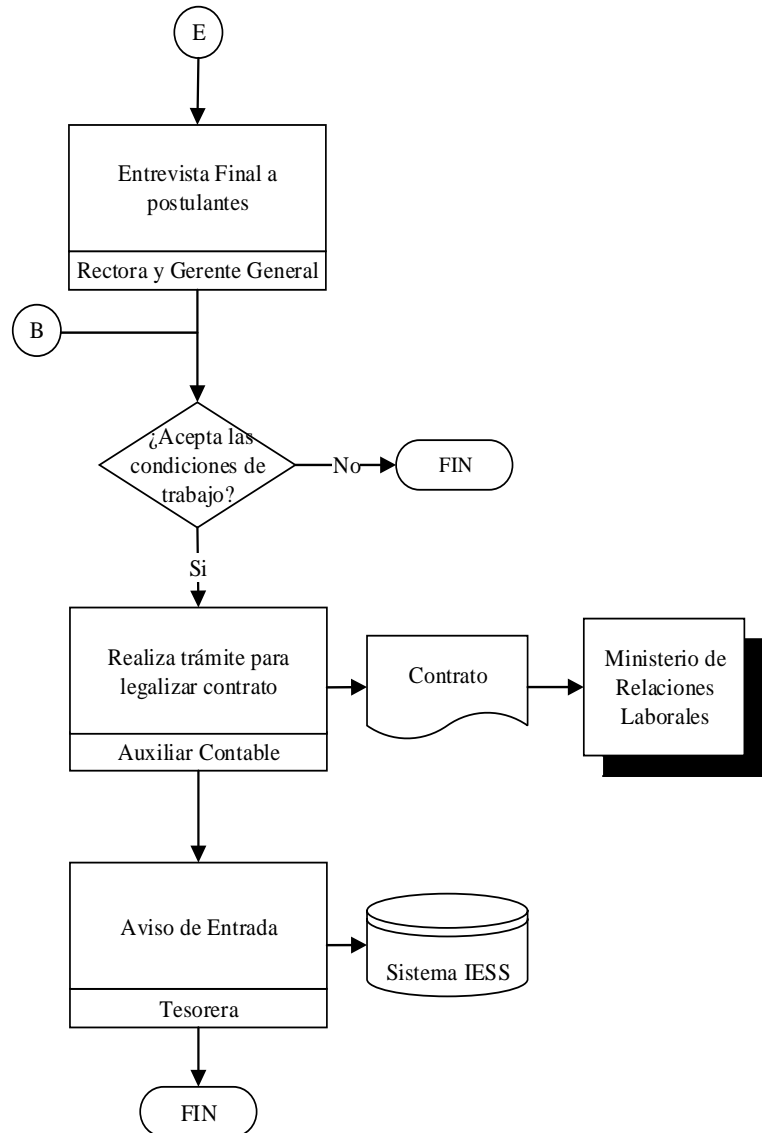


CODIGO:
A01-01


NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Potenciar los conocimientos del personal para mejorar el desempeño organizacional mediante la capacitación continua, fundamentado en el proceso previo de Evaluación del Personal.

2. ALCANCE

Personal docente, administrativo y directivo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Evaluación Final: Es un documento cuyo fin es conocer el grado de entendimiento obtenido por la persona capacitada en un determinado curso. Esta evaluación sirve para determinar si el capacitador es bueno o si existe algún factor que incida, significativamente, en la falta de asimilación de la información.


Capacitación: Evento patrocinado por la institución con el fin de reforzar los conocimientos del personal.

Formación: Complemento del nivel académico de una persona con cursos profundos a fin de recibir certificaciones, incluso títulos académicos.

5. POLITICAS

- Cada Jefe de área deberá proponer al menos dos temas para posibles capacitaciones.
- El personal administrativo deberá tener, por lo menos, una capacitación durante el año lectivo y sobre temas netamente administrativos.
- El colegio velará por que, cada año lectivo, exista una capacitación sobre motivación.
- Se receptorán propuestas para que los mismo profesores o personal administrativo puedan brindar una o varias capacitaciones a sus compañeros, y se reconocerá un valor monetario por ello, para eso, el posible “capacitador interno” deberá cumplir con un perfil especificado en el plan de capacitación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: B01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7


- Al no poder asumir todos los gastos que genera una capacitación, el colegio buscará aliarse estratégicamente con otros colegios.
- Si existiese una capacitación que, específicamente, deba asistir una sola persona, el colegio pagará el 50% del costo de la capacitación, y el otro 50% el beneficiado del curso, dándole facilidades de pago, si necesitara hacerlo.
- Si una capacitación durase más de dos horas, se deberá ofrecer un refrigerio.
- Si el colegio pagase la totalidad de un curso de capacitación o formación, la persona beneficiada deberá permanecer, al menos, dos años más en el colegio.

6. INDICADORES

Nombre	Efectividad de aprendizaje					
Descripción	Mide el porcentaje de aprendizaje respecto a sus conocimientos antes y después de recibir el curso de capacitación.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
$((\text{Nota final} - \text{Nota inicial}) / \text{Nota inicial}) \times 100$	Cada vez que se realice una capacitación	Positivo	40%	70%	Jefe de RRHH	Consejo Directivo

Nombre	Eficacia de la capacitación					
Descripción	Mide si se cumple el objetivo de la capacitación					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
$(\text{Número de capacitaciones que cumplieron con el objetivo} / \text{Total de capacitaciones}) \times 100$	Anual	Positivo	60%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CODIGO: B01-01	NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7	

Nombre	Porcentaje de aprobación					
Descripción	Mide el porcentaje de personas que aprobaron el curso.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
Número de personas aprobadas/ Número de personas que efectivamente asistieron al curso) x 100	Cada vez que se realice una capacitación	Positivo	60%	90%	Jefe de RRHH	Jefe de Área

7. DOCUMENTOS

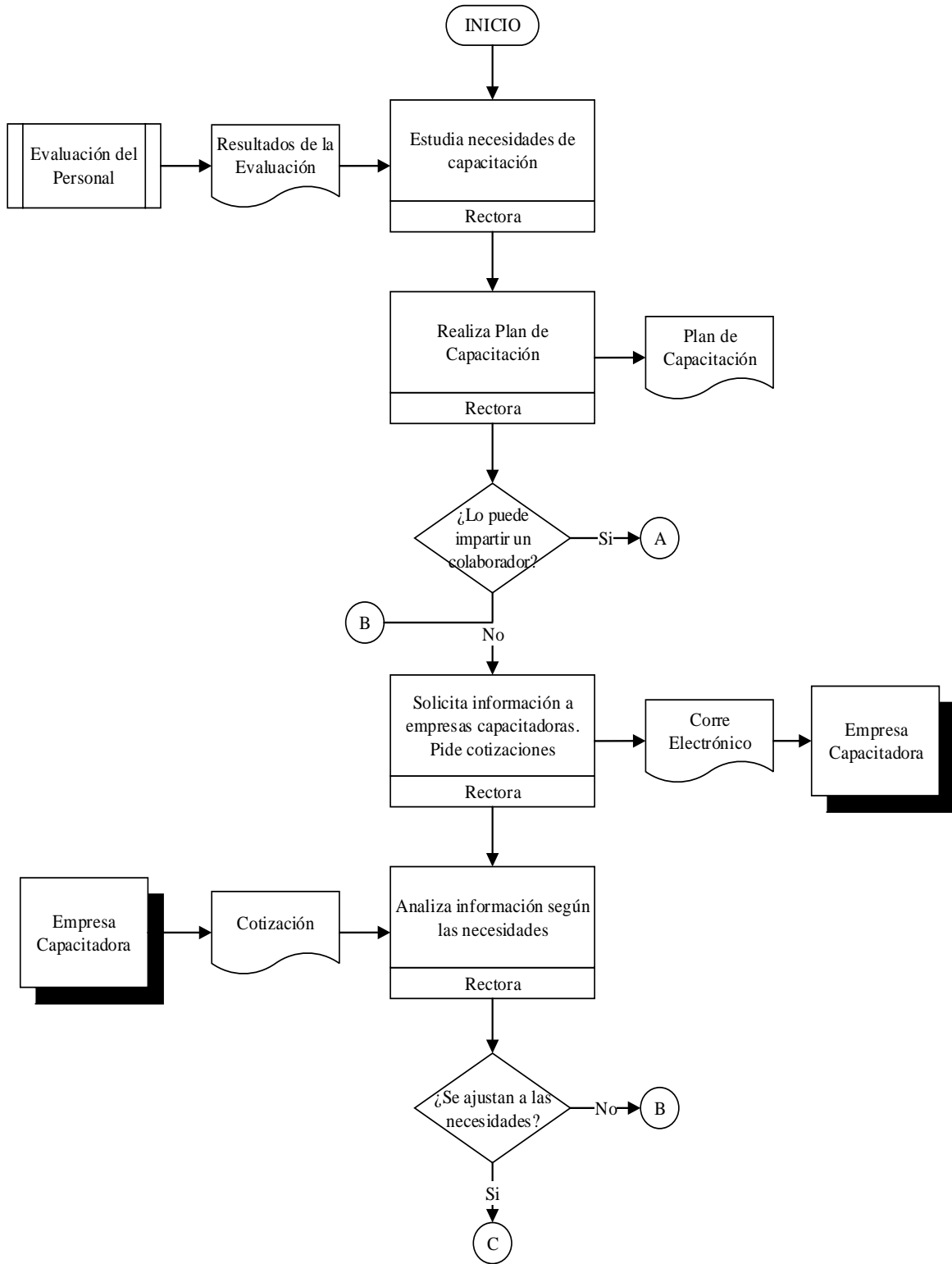
Código	Nombre
D-B-01-1	Manual de Proceso de Capacitación
D-B-01-2	Plan de Capacitación

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-B-01-1	Evaluaciones	Impreso	Hasta 3 años después de la evaluación	Destruir
R-B-01-2	Informe de la Capacitación	Digital	3 años	Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

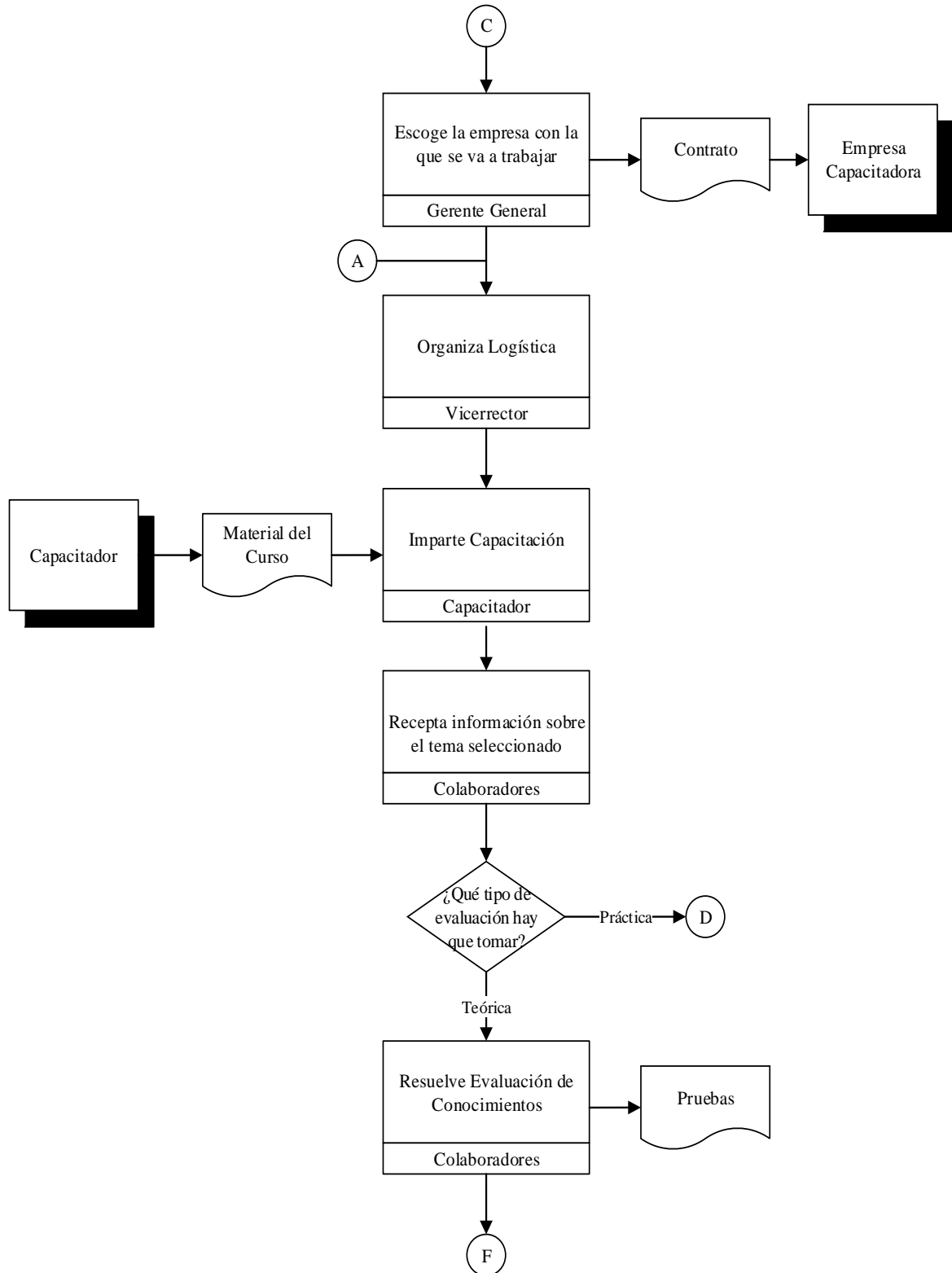


CODIGO:
B01-01

NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

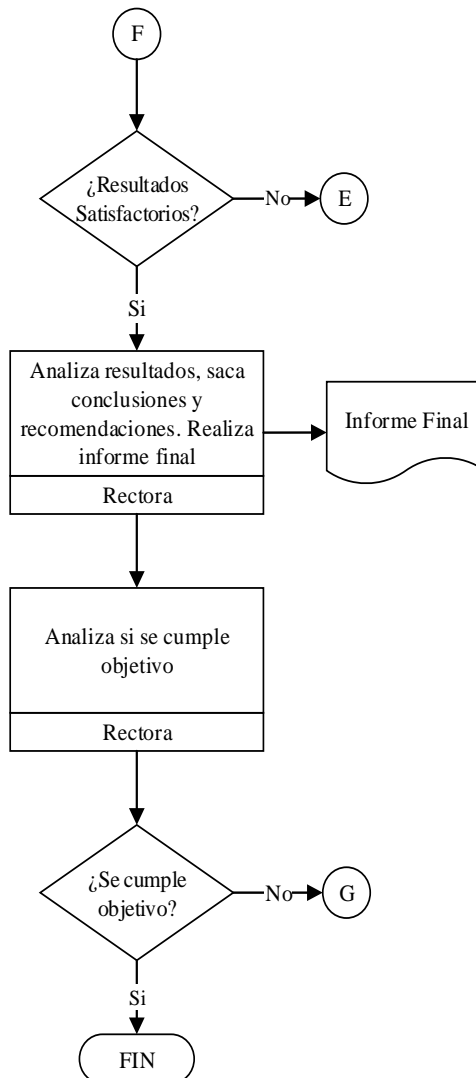


CODIGO:
B01-01

NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

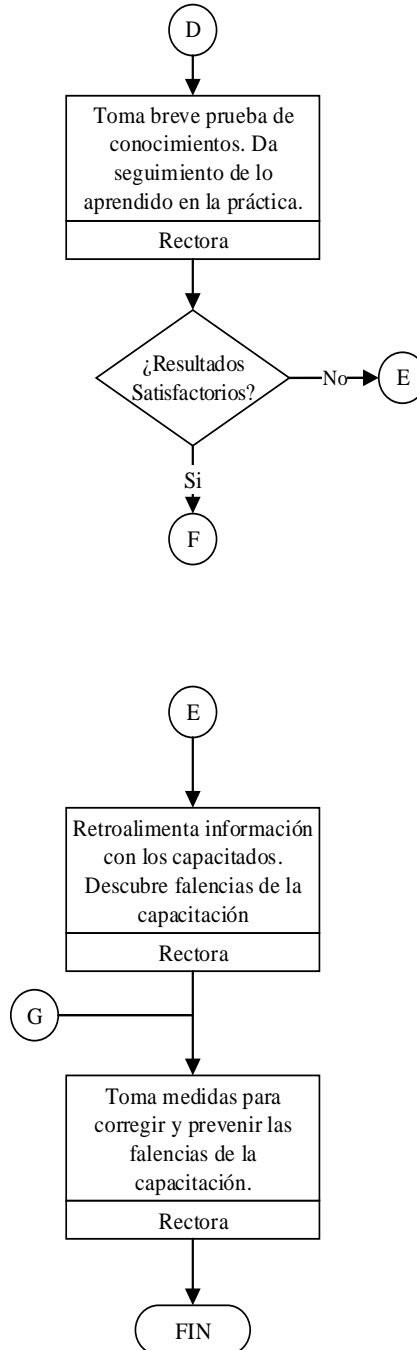


CODIGO:
B01-01


NOMBRE DEL PROCESO: CAPACITACIÓN

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-01		NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN			
Edición No. 01				Pág. 1 de 7	

1. PROPÓSITO

Reconocer el pago justo y a tiempo al personal dentro del marco legal, junto con los beneficios extras reconocidos por su desempeño, mediante el estudio de sus labores.

2. ALCANCE

Personal docente y administrativo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Rol de Pagos: Documento en donde se registran los ingresos del empleado junto con sus respectivos descuentos.


Asociación de Trabajadores: Grupo organizado por el personal docente y administrativo de la institución para acceder a varios beneficios.

Horas Extras: Remuneración adicional por cada hora extra trabajada.

5. POLITICAS

- La aprobación de las horas extras será responsabilidad del Gerente General.
- Los descuentos, serán entregados a Contabilidad conforme la fecha que dicha área lo solicite.
- El porcentaje de descuentos por gastos que será permitido para cualquier colaborador será de no más del 40% de su sueldo. Los gastos pueden ser: Consumos en el Bar, Cuotas de la Asociación de Trabajadores, Préstamos, entre otros.
- Cada año lectivo se realizará, de forma obligatoria, un presupuesto sobre la nómina.
- Dentro del presupuesto se deberá incluir las recompensas no monetarias, pero que igual son un gasto para la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-01	NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de compensación al desempeño laboral.					
Descripción	Medir el porcentaje que representa la compensación al desempeño laboral dentro de la masa salarial.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Total pagado por compensación/Total remuneración) x 100	Mensual	Positivo	15%	50%	Jefe de RRHH	Contabilidad

Nombre	Porcentaje de personal compensado					
Descripción	Conocer el porcentaje de colaboradores que reciben compensaciones gracias a su buen desempeño laboral					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Número de personas compensadas/Total colaboradores) x 100	Mensual	Positivo	15%	90%	Jefe de RRHH	Contabilidad

Nombre	Índice de relación entre el sueldo pagado por la institución vs el sueldo del mercado laboral.					
Descripción	Conocer si la institución es competitiva en el salario que paga.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Sueldo promedio pagado en la institución/Sueldo del mercado laboral)	Anual	Positivo	0,9	1,1	Jefe de RRHH	Contabilidad

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



CODIGO:
C01-01

NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN

Edición No. 01

Pág. 3 de 7


Nombre	Porcentaje de Ausentismo					
Descripción	Medir el porcentaje de ausencias en el personal de la institución.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Total número de horas ausente / Total horas efectivas trabajadas) *100	Trimestral	Negativo	10%	25%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

Nombre	Porcentaje de fallos en la nómina					
Descripción	Conocer si la institución es competitiva					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Número de personas con errores en el pago de la nómina/Total de personas en la nómina)	Mensual	Negativo	3%	15%	Jefe de RRHH	Contabilidad

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-C-01-1	Manual de Proceso de Remuneración
D-C-01-2	Manual de Políticas Salariales

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: C01-01		NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN			
Edición No. 01				Pág. 4 de 7	

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-C-01-1	Informe del cálculo salarial según desempeño	Impreso o Digital	Hasta 1 año iniciado el año lectivo	Archivo Temporal
R-C-01-2	Presupuesto previo al incremento salarial	Impreso o Digital	Hasta toma de decisiones	Archivo Temporal

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

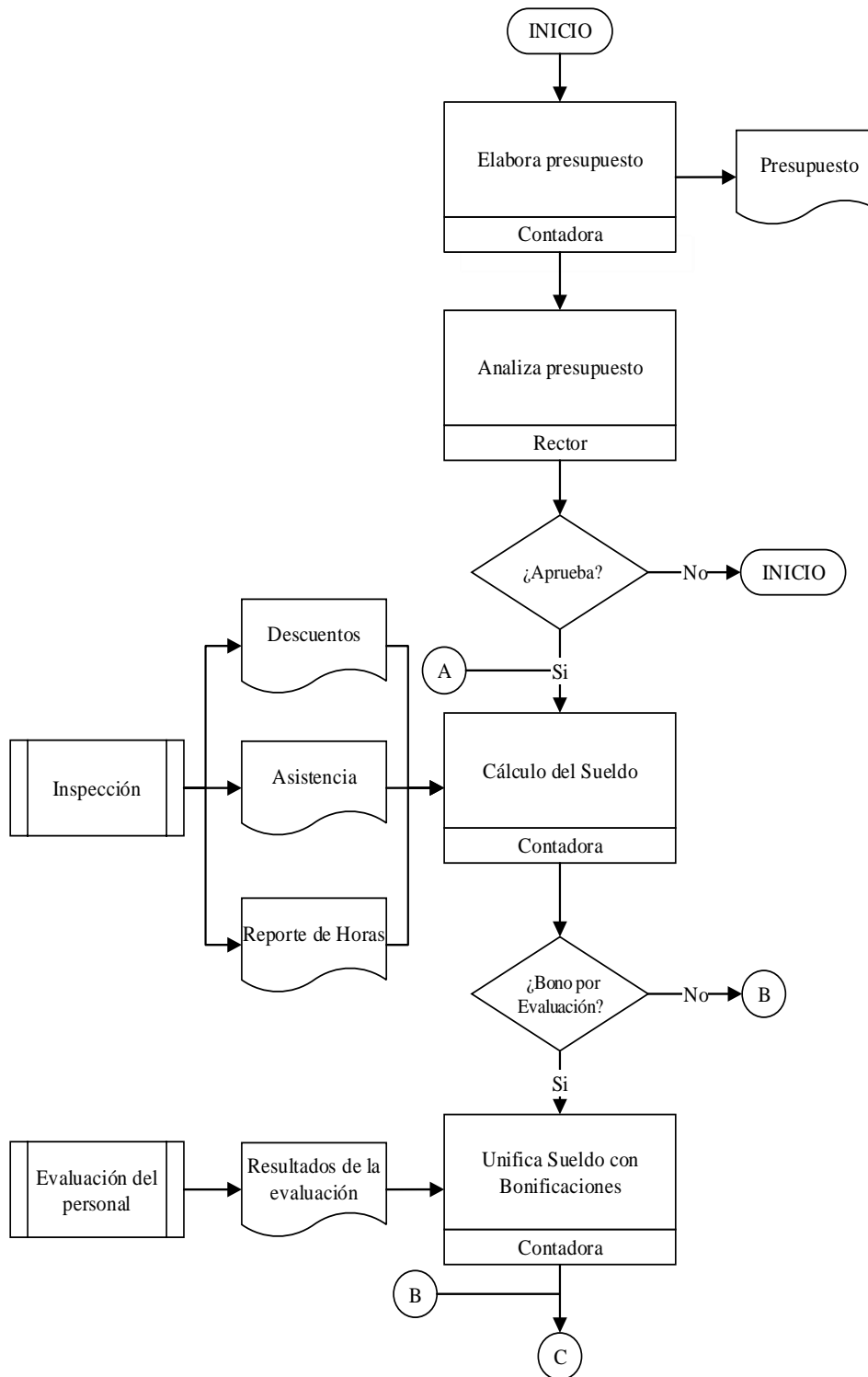


CODIGO:
C01-01

NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

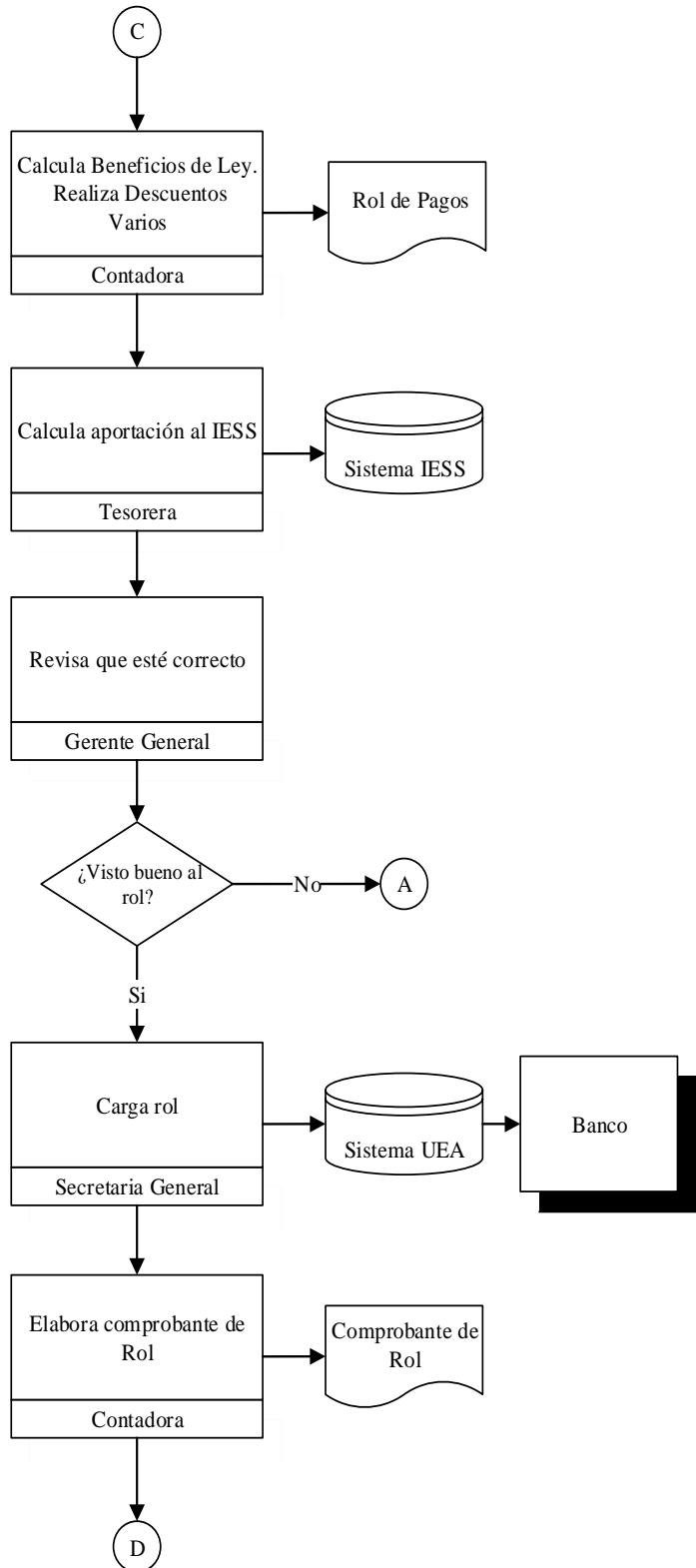


CODIGO:
C01-01

NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

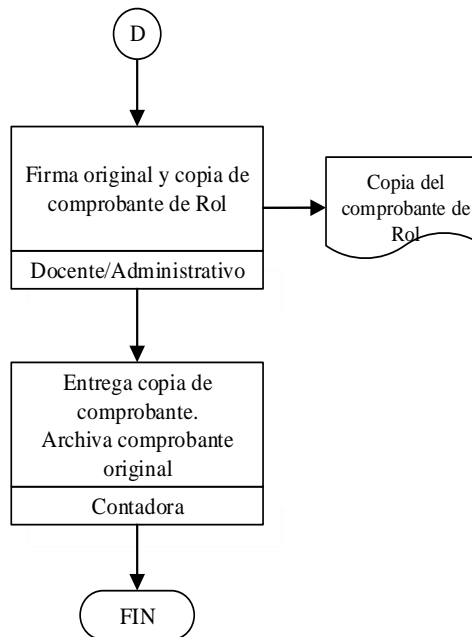


CODIGO:
C01-01


NOMBRE DEL PROCESO: REMUNERACIÓN

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-01		NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN			
Edición No. 01				Pág. 1 de 5	

1. PROPÓSITO

Familiarizar al nuevo trabajador con la cultura organizacional del colegio, con los compañeros de trabajo y las tareas que debe desempeñar; mediante programas de inclusión y el desarrollo y cumplimiento del plan de inducción.

2. ALCANCE

Personal de la Institución.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Socialización: Proceso a través del cual el colaborador empieza a conocer y comprender los valores, normas y políticas de la organización.


Plan de Inducción: Documento en el cual se especifica la forma en cómo se llevará a cabo el proceso de inducción.

Clima Organizacional: Ambiente generado en la organización, dependiente de las emociones de los miembros del mismo.

5. POLITICAS

- El nuevo colaborador deberá conocer todas las áreas existentes en la institución, tanto las instalaciones como al personal que labora ahí, independientemente de la fecha de ingreso.
- Al inicio de cada año lectivo, antes del ingreso de los alumnos, el plantel llevará a cabo el programa de inclusión, para que, los colaboradores, tanto nuevos como antiguos, socialicen.
- Si el nuevo colaborador inicia su trabajo a mediados del año, el coordinador de área o la persona encargada de la inclusión, deberá presentarlo a todos los compañeros, incluyendo a los directivos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-01	NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN		
Edición No. 01			Pág. 2 de 5

- Absolutamente todos los colaboradores deben pasar por el proceso de inducción, inclusive aquellos que hayan trabajado antes en la institución y hayan regresado.
- Si el día en que ingresa el nuevo colaborador no se pudiese presentar a todos sus compañeros, el responsable de la inducción debe hacerlo en otro momento, pero se deberá presentar por lo menos al 50% de sus compañeros de trabajo.

6. INDICADORES


Nombre	Check List Inducción					
Descripción	Medir el porcentaje de cumplimiento del plan de inducción.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Actividades Cumplidas/ Actividades Planificadas) x 100	Cada vez que se realice una inducción	Positivo	75%	95%	Jefe de RRHH	Vicerrector

Nombre	Porcentaje de Trabajadores Inducidos					
Descripción	Medir el porcentaje de personas que recibieron inducción, previo a la incorporación de sus actividades.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Trabajadores inducidos /Total personal) x 100	Anual	Positivo	70%	90%	Jefe de RRHH	Rectora

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-D-01-1	Manual de Proceso de Inducción
D-D-01-2	Plan de Inducción
D-D-01-3	Código de convivencia
D-D-01-4	Manual de Seguridad y Salud Organizacional

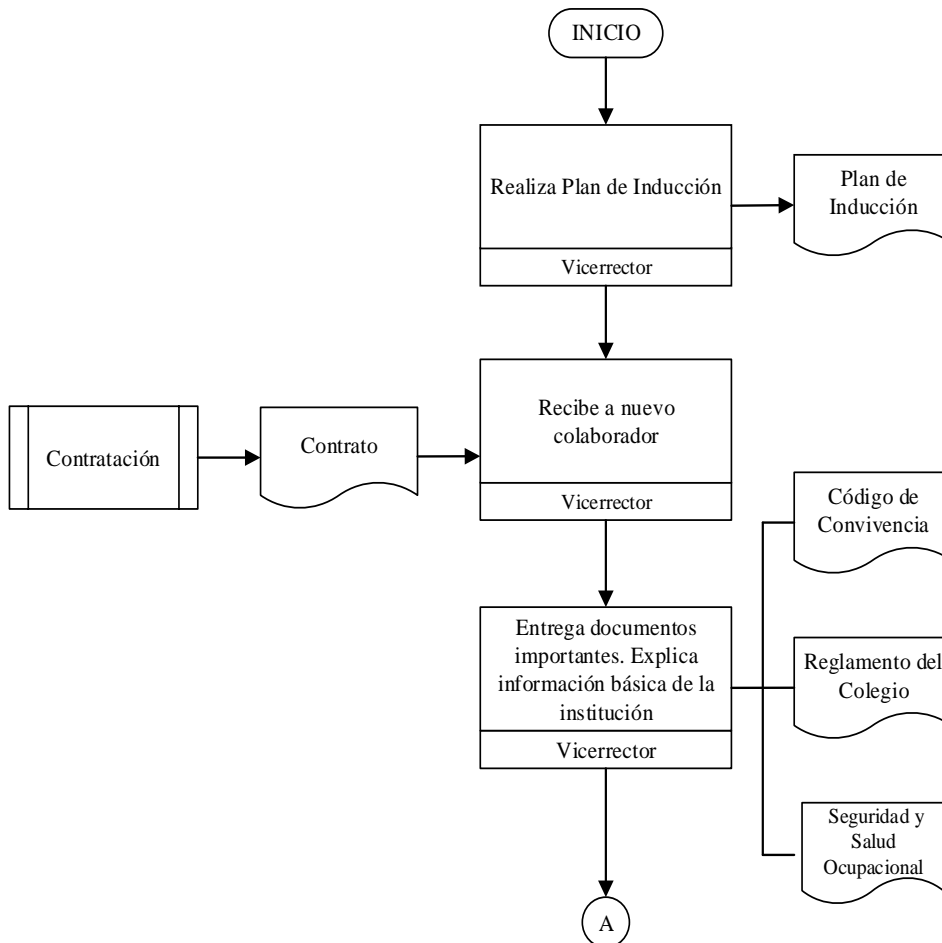
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: D01-01	NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN		
Edición No. 01			Pág. 3 de 5

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-D-01-1	Informe de la evaluación inicial del desempeño	Impreso	Hasta 1 año posterior al informe	Digitalizar
R-D-01-2	Evaluación inicial de desempeño	Impreso	Hasta 1 año posterior a la evaluación	Digitalizar

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

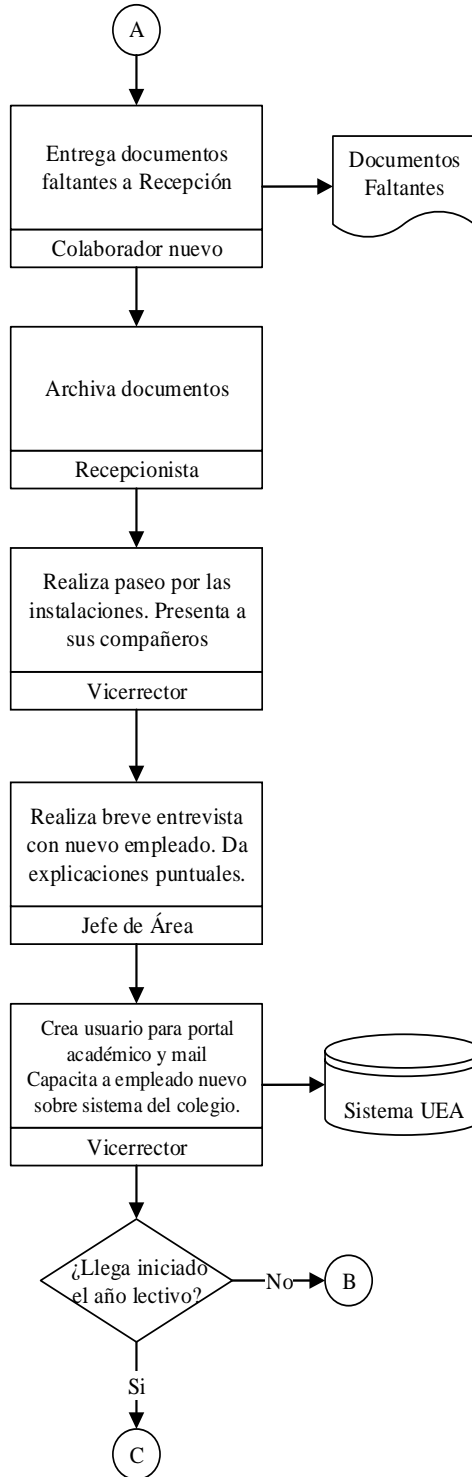


CODIGO:
D01-01

NOMBRE DEL PROCESO: INDUCCIÓN

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

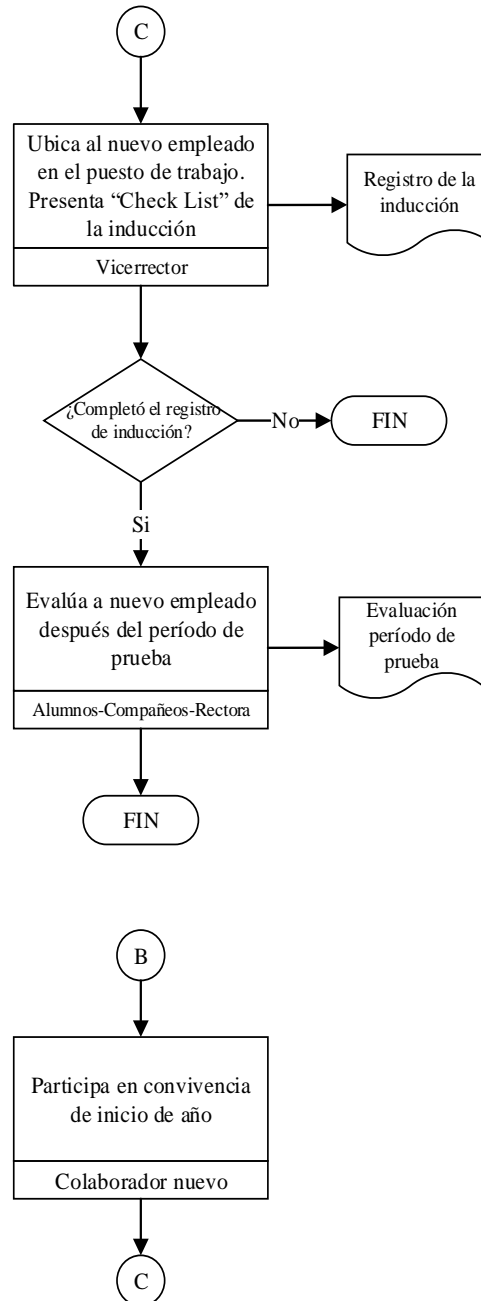


CODIGO:
D01-01


NOMBRE DEL PROCESO: **INDUCCIÓN**

Edición No. 01

Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-01		NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN			
Edición No. 01				Pág. 1 de 6	

1. PROPÓSITO

Realizar la correcta disolución del contrato dentro del marco legal, mediante la ejecución adecuada del proceso.

2. ALCANCE

Todo el personal de la institución bajo relación de dependencia que renuncie o sea despedido del colegio.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Recursos Humanos

4. DEFINICIONES

Renuncia: Documento formal donde el empleado notifica su separación de la institución de forma laboral.

Despido: Documento formal en donde la empresa notifica al empleado que desea prescindir de sus servicios laborales.


IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, institución a la que hay que notificar la salida del personal en relación de dependencia.

MRL: Ministerio de Relaciones Laborales, institución en donde se legaliza el acto de finiquito del contrato.

5. POLITICAS

- El empleado que desea desvincularse de la institución deberá avisar con 15 días de anticipación, para poder conseguir su remplazo.
- El personal que se desvincule de la institución deberá dejar un informe de gestión, explicando las actividades que faltan por realizar y las observaciones correspondientes a su trabajo.
- La institución deberá notificar el despido al personal 15 días antes de su salida definitiva.
- El aviso del despido o la renuncia, obligatoriamente será un día lunes.
- Todas las renunciaciones y despidos deben tener respaldo escrito con copia.

Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

 UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-01	NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 2 de 6


- Si el empleado no renuncia 15 días antes de su salida definitiva, el colegio aplicará una sanción dentro del marco legal.
- Se informará al ex empleado sobre su liquidación, el mismo día que haya sido ejecutado el proceso.
- Antes de que el empleado sea procesado para la desvinculación, se debe realizar obligatoriamente el cálculo de todos los gastos que generó para poder cobrárselo antes de su retiro definitivo, así como también retirarle todos los beneficios existentes en la institución, es decir, los 15 días que faltan para que el empleado se vaya, los beneficios ya debieron ser retirados, por ejemplo, tarjetas de consumo, y todo aquello que haya proporcionado el colegio o la asociación de trabajadores.
- Obligatoriamente la Rectora realizará una entrevista de salida al personal que haya renunciado, para determinar las causas de su salida.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de desvinculaciones con multas y sanciones					
Descripción	Conocer el porcentaje de desvinculaciones que han generado multas y sanciones.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Número de desvinculaciones que han generado multas y sanciones/Total desvinculaciones) x 100	Semestral	Negativo	1%	5%	Jefe de RRHH	Consejo Directivo

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de todos los requisitos legales en el trámite de desvinculación.					
Descripción	Conocer en qué medida se ha cumplido con todos los requisitos legales					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Número de desvinculaciones legalizadas/ Total desvinculaciones) x 100	Semestral	Positivo	85%	99%	Jefe de RRHH	Consejo Directivo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: F01-01		NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN			
Edición No. 01				Pág. 3 de 6	

Nombre	Porcentaje de Rotación del Personal					
Descripción	Medir el porcentaje de bajas en el personal de la institución.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Contrataciones - Desvinculaciones / Total personal) *100	Anual	Negativo	10%	30%	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-F-01-1	Manual de Proceso de Desvinculación

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-F-01-1	Acta de Finiquito	Impreso	Permanente	Digitalizar
R-F-01-2	Documento de Renuncia o Despido	Impreso	Permanente	Digitalizar
R-F-01-3	Aviso de Salida	Impreso	Permanente	Digitalizar
R-F-01-3	Informe final de la entrevista de salida	Impreso	Permanente	Digitalizar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

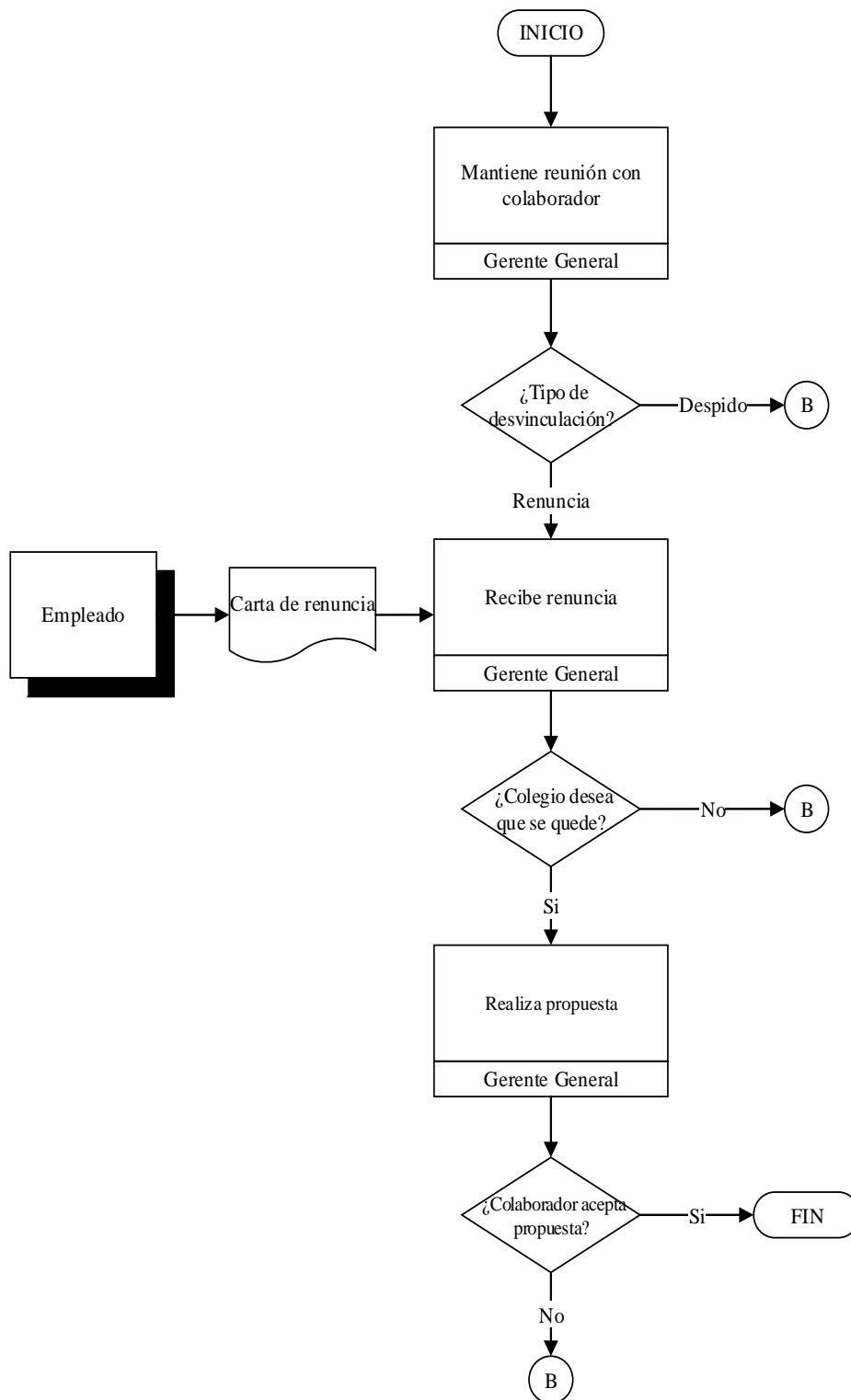


CODIGO:
F01-01

NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN

Edición No. 01

Pág. 4 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

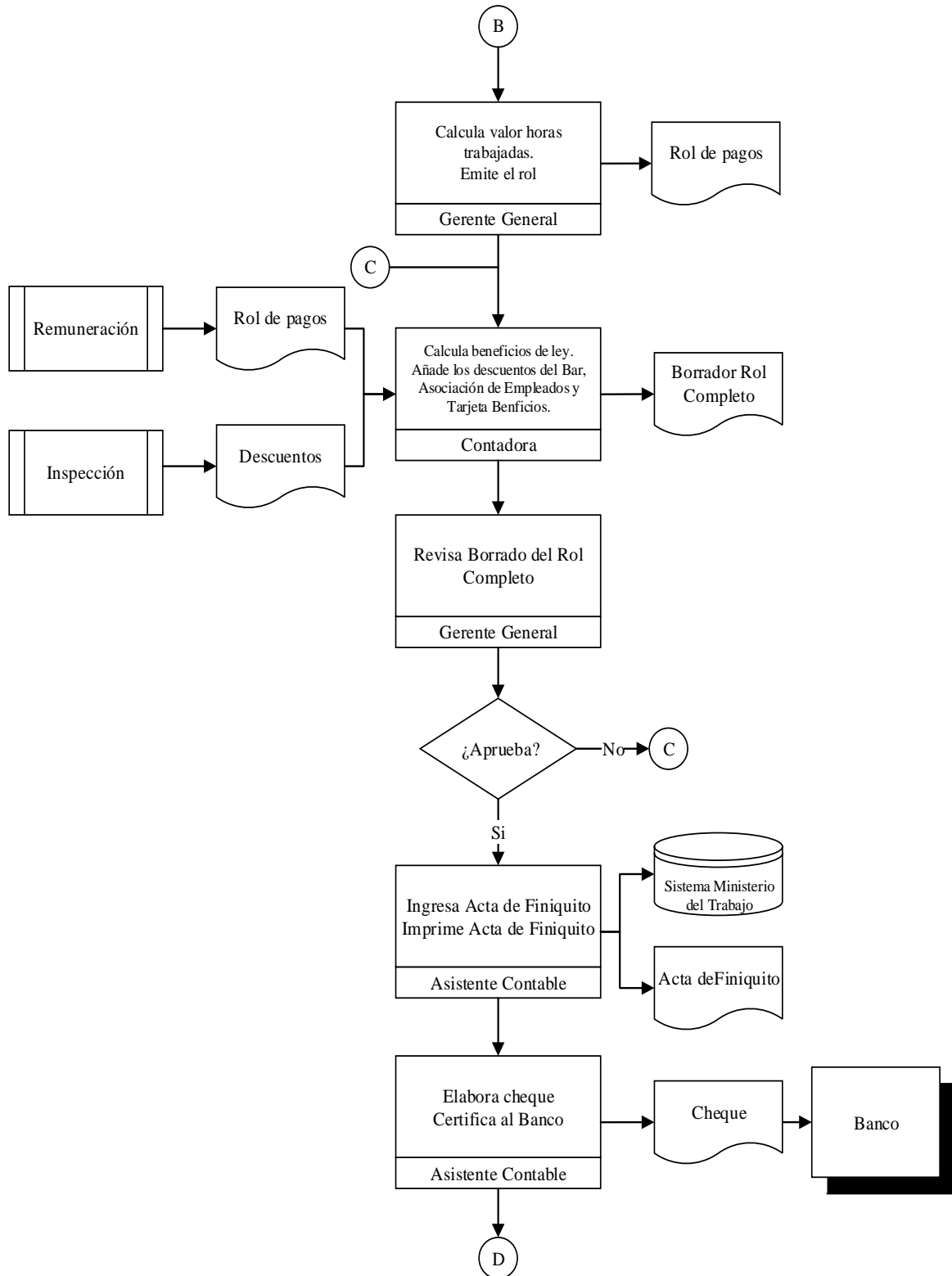


CODIGO:
F01-01

NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN

Edición No. 01

Pág. 5 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

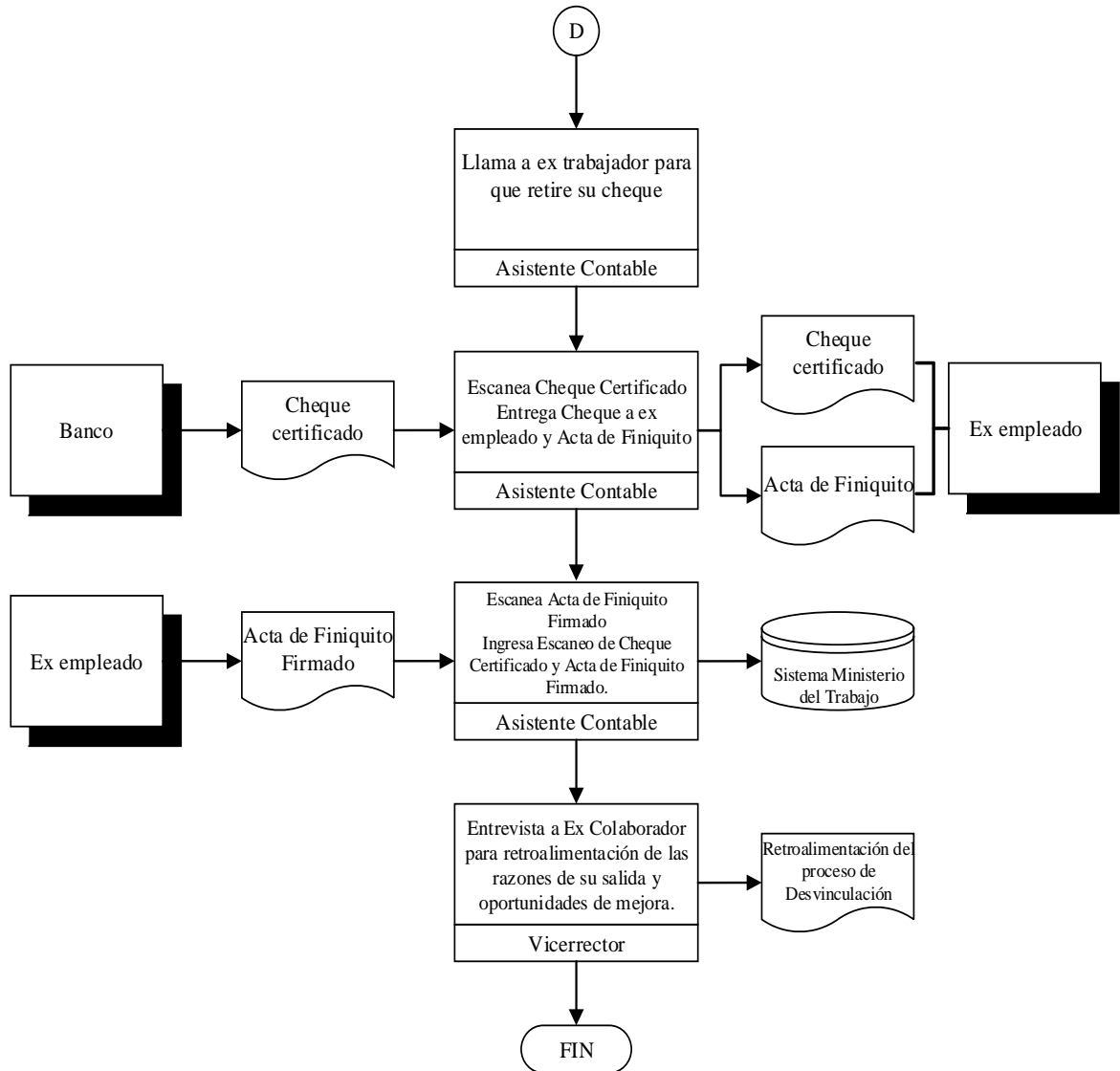


CODIGO: F01-01


NOMBRE DEL PROCESO: DESVINCULACIÓN

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	CODIGO: E01-01	NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN	
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Identificar las no conformidades existentes en la ejecución de las actividades del personal de la institución, con el fin de corregir o prevenir la mala ejecución de las labores encomendadas y determinar las necesidades de capacitación, mediante evaluaciones periódicas y su respectivo análisis.

2. ALCANCE

Personal docente y administrativo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder del equipo de evaluación

4. DEFINICIONES

Evaluación 360 grados: Evaluación que engloba a todo el entorno de la persona o puesto a ser evaluado, por ejemplo: jefes inmediatos, compañeros de trabajo, subordinados, y en el caso de los docentes, estudiantes y padres de familia.

Autoevaluación: Valoración de los propios conocimientos, aptitudes y desempeño realizado.


Recompensas: Incentivo que se le da al personal que obtenga las mejores calificaciones en la evaluación total, para de esa manera, premiar su esfuerzo.

Sanciones: Llamada de atención, consecuencia de haber obtenido baja calificación en su evaluación.

5. POLITICAS

- La evaluación deberá realizarse en un sistema computarizado.
- La evaluación se lo realizará a un mes de terminar el año lectivo.
- Todo el personal está sujeto a la evaluación del desempeño, inclusive el personal directivo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: E01-01		NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN			
Edición No. 01				Pág. 2 de 6	


- Todos los resultados se analizarán en juntas, tanto directivas como de área.
- Sólo se hará público los nombres de las 5 mejores notas, los mismos que serán reconocidos dependiendo de su posición de calificación, por ejemplo: el primero recibe mejor incentivo que el quinto.
- Tanto la Rectora como el Gerente General deberán hablar con las 5 personas que obtuvieron calificaciones bajas, para encontrar la forma de mejorar su rendimiento y aplicar las sanciones respectivas, de ser el caso.
- Se hará un seguimiento más estricto a aquellas personas con los resultados bajos, por ejemplo: se les tomará otra prueba después de un período de tiempo acordado entre las autoridades y el trabajador.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de evaluaciones por debajo de la media.					
Descripción	Medir el porcentaje de evaluaciones por debajo de la media sobre el total de las evaluaciones.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Evaluaciones por debajo de la media/total de evaluaciones) x 100	Trimestral	Negativo	10%	25%	Jefe de RRHH	Psicóloga Institucional- Coordinador Académico

Nombre	Porcentaje de mejora del rendimiento					
Descripción	Verificar si existe una mejora en el rendimiento luego de tomar medidas correctivas					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Evaluación actual/Evaluación anterior)	Cada vez que se realice una evaluación	Positivo	0,9	1,1	Jefe de RRHH	Psicóloga Institucional- Coordinador Académico

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR ANTARES		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CODIGO: E01-01	NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN		
				Pág. 3 de 6

Nombre	Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos					
Descripción	Mide el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(Objetivos alcanzados/ Objetivos planteados) x 100.	Trimestral	Positivo	75%	90%	Jefe de Área	Jefe de RRHH

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
D-E-01-1	Manual de Proceso de Evaluación
D-E-01-2	Plan de Evaluación

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
R-D-01-1	Evaluaciones	Digital	Hasta 3 años ejecutada la evaluación	Archivo Pasivo
R-D-01-2	Informe Final	Impreso y Digital	Hasta toma de decisiones	Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

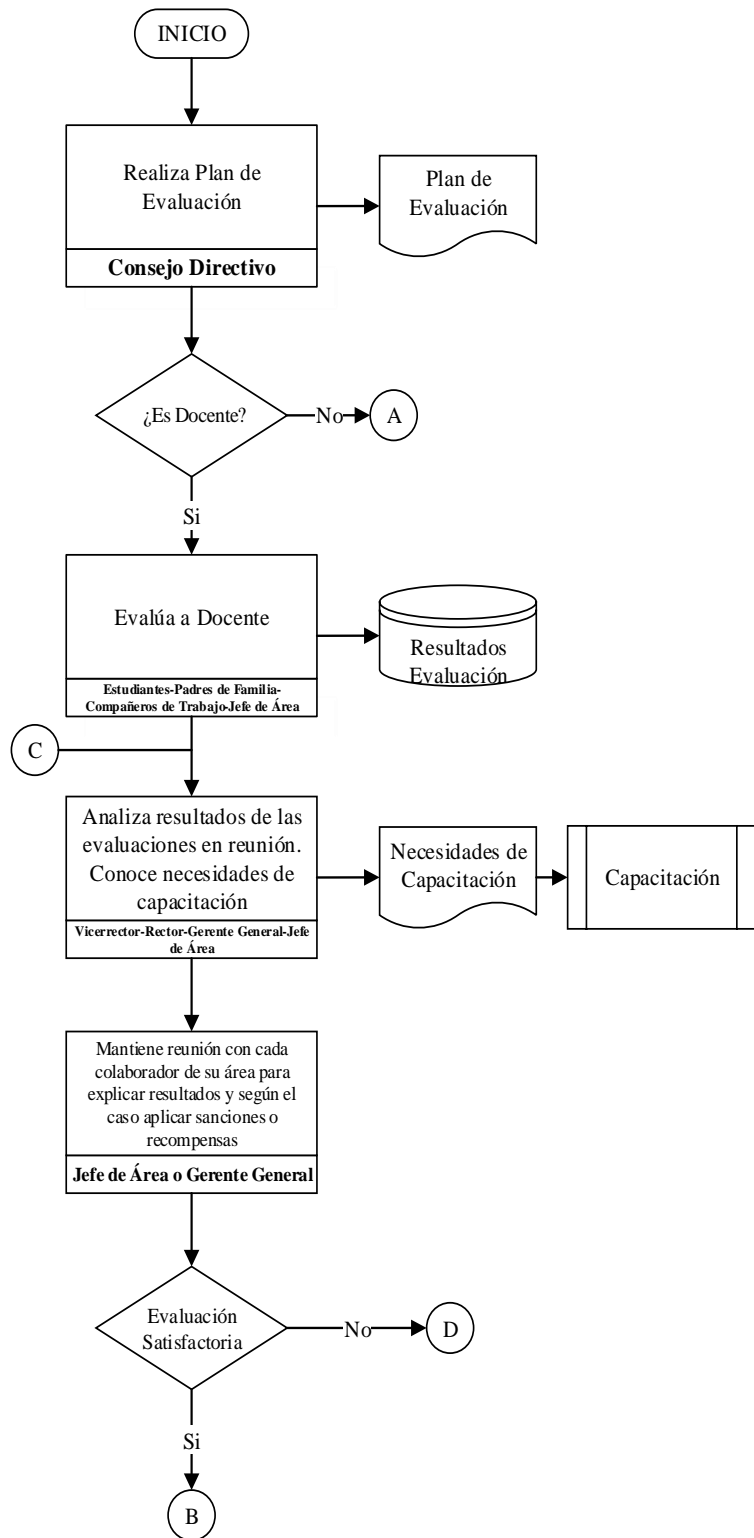


CODIGO:
E01-01

NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN

Edición No. 01

Pág. 4 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

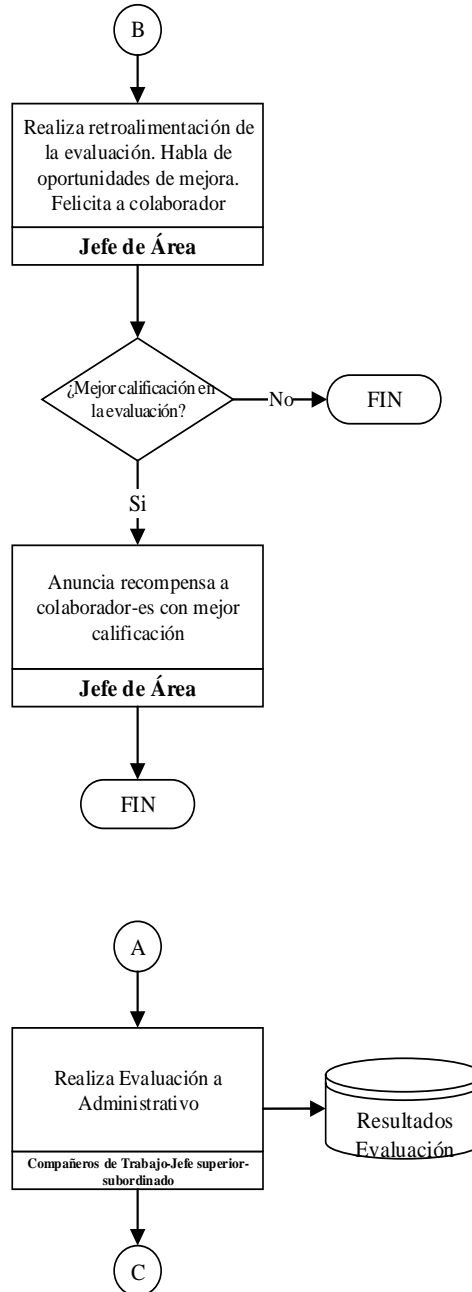


CODIGO:
E01-01

NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN

Edición No. 01

Pág. 5 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

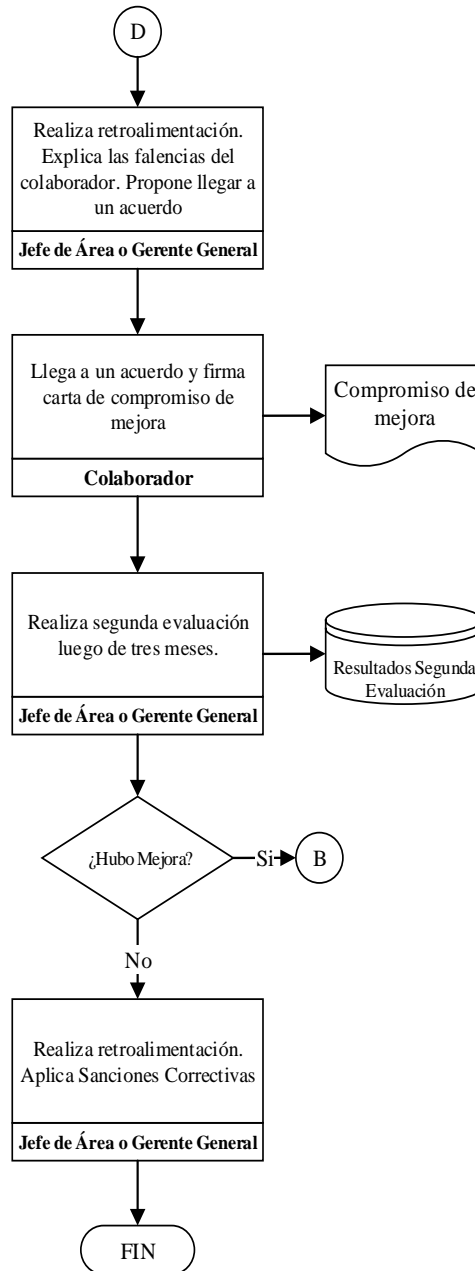


CODIGO:
E01-01

NOMBRE DEL PROCESO: EVALUACIÓN

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Anexo 9: Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS 1

TIPO: GENÉRICA

NOMBRE: ÉTICA

CONCEPTO:

Sentir y actuar consecuentemente con los valores morales y respetando las políticas implantadas en la institución. Concebir, en todo momento, que se debe actuar con buenas costumbres y profesionalismo, independientemente de las situaciones que se presenten, y aplicarlo tanto en el colegio como en la vida privada. Implica que las buenas costumbres y los valores estén por encima de su accionar.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de los valores morales.
- Establece un marco de trabajo que respeta las políticas de la organización y los valores morales, también las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
- Es modelo en el sector educativo, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en los aspectos relacionados a su vida.
- Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre los intereses propios del sector y la institución.

Nivel B Valor: 75%

- Guía sus acciones y decisiones tanto las que se realiza personalmente como las de los equipos que supervisan sobre la base de sus valores morales.
- Respeta y hace respetar a su gente las pautas de trabajo establecidas por la institución, orientadas a desempeñar en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres.
- Orienta a su gente cuando ésta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorias.
- Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la institución y educarlo a los valores y principios comunes.

Nivel C Valor: 50%

- Guía sus acciones por sus valores morales, y orienta y motiva a sus compañeros a comportarse de la misma manera.
- Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la institución, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea.
- Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales.

Nivel D Valor: 25%

- Actúa de acuerdo con los valores y principios morales.
- Respeto las pautas de acción que le impone la institución.

- Es confiable, y sus principios son sólidos.
- Acepta consejos y directivas que lo reorientan, si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, las buenas prácticas o las buenas costumbres.
- Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guía su acción.

Nivel E Valor: 0%

- Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la institución, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos.
- Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Pierde de vista las pautas establecidas por la institución, y se guía por su propio criterio y beneficio.
- Oculta acciones propias o de sus equipos cuando sabe que van contra los principios o políticas de la institución.
- Su actitud no genera confianza ente sus compañeros ni ante sus superiores.
- Ante un error o fracaso, tiende a depositar la responsabilidad de lo hecho en los demás. Su capacidad de autocrítica es escasa y le cuesta asumir los propios errores.
- Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte que ha realizado los demás.

TIPO: GENÉRICA

NOMBRE: INTEGRIDAD

CONCEPTO:

Obrar con rectitud y en concordancia con lo que se dice. Incluye comunicar las intenciones, pensamientos y sentimientos abiertamente y de forma directa, además debe estar dispuesto a que su actuar sea honesto, incluso en circunstancias difíciles como las negociaciones con terceros. En conclusión, es actuar de forma coherente con lo que predica.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Dirige ambientes de trabajo en lo que se guía por principios y valores.
- Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores.
- Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores.
- Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en la relación con los padres de familia o en el sector de la educación, o con sus colaboradores.
- Establece relaciones laborales o brinda sus servicios sobre la base de sus principios y del respeto.
- Es un referente en materia de integridad, tanto para su propia gente como para sus pares y con otras instituciones educativas.
- Sus acciones son congruentes con lo que dice.

Nivel B Valor: 75%

- Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.
- Admite sus errores cuando se equivoca y actúa en consecuencia.

- Expresa abierta y claramente lo que siente y piensa, de manera positiva, tratando de acercar posiciones de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios.
- Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece aquellas que no lo hacen.
- Acepta planteos éticos de sus subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.
- Promueve acciones integras entre sus compañeros.

Nivel C Valor: 50%

- Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución.
- Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
- Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete.
- Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.

Nivel D Valor: 25%

- Es abierto y honesto en las relaciones laborales.
- Reconoce sus errores o sentimientos negativos
- Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista.
- En situaciones complejas, deriva la solución de si superior.
- Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.

Nivel E Valor: 0%

- Se maneja con un doble discurso: promueve una cosa y actúa de forma contraria.
- No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente.
- Acomoda su accionar a la situación, sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesto.
- Le cuenta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para evitar las consecuencias.
- Prioriza los beneficios a obtener por sobre los valores éticos.

TIPO: GENÉRICA

NOMBRE: JUSTICIA

CONCEPTO:

Es un accionar permanente que se refiere a dar a cada quien lo que le corresponde, ya sea en la relación con los clientes y proveedores, en los negocios, en el manejo con el personal de la institución, y demás situaciones; velando por que se cumplan las políticas institucionales. Además, implica sentir, actuar y pensar en todo momento y en cualquier circunstancia, aunque fuese incómoda.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Evalúa y valora cada cosa y a cada persona en su adecuada medida, y de acuerdo con una escala de valores en la que predominan la ética y el respeto por lo demás.
- Es consecuente de la importancia que tienen los alumnos, los atiende con respeto y promueve esta actitud en la institución.

- Valora altamente a las personas, su conocimiento y su experiencia, por lo que estructura su institución y las políticas de personal de modo de aprovechar, desarrollar y premiar a cada uno en la medida que corresponde.
- Realiza cualquier negociación basándose en el principio de que todos deben ganar e instruye a su gente para que actúe de la misma forma.
- Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través de su gestión (estrategias, herramientas, etc.) Se recurre a él como referente en este sentido.

Nivel B Valor: 75%

- Implemente acciones para el desarrollo de las capacidades actuales y potenciales de toda su gente, y brinda oportunidades de crecimiento según los merecimientos de cada persona.
- Fija objetivos desafiantes pero razonables para cada equipo y persona, y establece retribuciones y premios adecuados al nivel de exigencia, dedicación y calidad del desempeño que cada uno logra.
- Genera proyectos de trabajo en los que involucra a todos, brindándoles oportunidad de participación cuando sus habilidades y conocimientos se puede aprovechar mejor.
- Es equitativo en la distribución de recurso, incluso con la finalidad de desarrollar a los clientes y sus colaboradores.

Nivel C Valor: 50%

- Trata a todas las personas con igual respeto y dedicación, y conoce y aprovecha las habilidades de cada quien, de la mejor forma, en pos del logro del objetivo del grupo.
- Realiza el seguimiento del desempeño de cada miembro de su equipo, les da *feedback* periódicamente, los orienta para que continúen desarrollándose y administra los premios con equidad.
- Está siempre disponible para resolver dudas y brindar consejo o asesoramiento tanto técnico como personal a aquellos que lo necesitan, y sus palabras son siempre adecuadas, en concordancia con lo que piensa y lo que debe hacer.
- Media en las discusiones laborales, y nunca pierde de vista los objetivos y políticas de la institución, así como el cuidado por las personas.

Nivel D Valor: 25%

- Trata con respeto e igualdad a todas las personas.
- Atiende con la misma dedicación a todos los alumnos y padres de familia, independientemente de quien sea.
- Se preocupa por cumplir con las políticas y reglas organizacionales, sin intentar sacar ventaja.
- Reclama sólo lo que sabe que merece.
- Sus compañeros recurren a él informalmente a fin de que les ayude a resolver con criterio y equidad algún conflicto laboral cotidiano surgido entre ellos.

Nivel E Valor: 0%

- Trata de sacar ventaja de la relación que tiene con las autoridades o padres de familia y otros colaboradores.
- Privilegia los afectos, a la gente conocida; no tiene en cuenta los méritos para retribuir o beneficiar.
- Maneja las relaciones con los padres de familia, alumno y colaboradores de acuerdo con las circunstancias, más allá de lo que indiquen las políticas de la institución.

- Se dedica a los alumnos con mejores calificaciones y no atiende o escucha las necesidades de lo que no las tienen.
- Maneja las relaciones personales dentro de la organización para obtener beneficios para sí o lograr que se haga lo que él desea, y descuida a su gente y sus intereses.
- Trata de quedar bien con sus superiores, sin importarle si pone en una mala posición a algún compañero o tercero.

TIPO: GENÉRICA

NOMBRE: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

CONCEPTO:

Deseo de ayudar y servir a los estudiantes y padres de familia en sus dudas y necesidades. Implica esforzarse por hacer todo lo posible para que el estudiante adquiera buenos conocimientos y los padres de familia vean los resultados a corto y largo plazo. No implica en ningún momento hacer lo que el estudiante o el padre de familia crea que es lo correcto si su pensamiento difiere de los de la institución, ya que la orientación al cliente debe ir alineado a las políticas institucionales y a las leyes y reglamento ministeriales.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- El cuidado del alumnado forma parte siempre de su estrategia de institución; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los estudiantes y padres de familia.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos (alumnos y padres de familia) y proveedores (profesores).
- Prioriza la relación de largo plazo con el padre de familia por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
- Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes (de alumnos y padres de familia).

Nivel B Valor: 75%

- Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los alumnos y de los padres de familia.
- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Adecúa sus servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus alumnos.
- Ayuda a detectar necesidades no manifiestas o potenciales. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.

Nivel C Valor: 50%

- Está disponible para los clientes internos y externos.
- Responde a las demandas de los padres de familia y alumnos, brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- Dedicar tiempo a estar y conocer a los alumnos.

- Atiende personalmente a los padres de familia, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

Nivel D Valor: 25%

- Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los alumnos.
- Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
- Atiende a cada padre de familia y alumno con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.
- Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.
- Comprende que los alumnos son fundamentales para su organización y actúa en consecuencia.

Nivel E Valor: 0%

- No mantiene comunicación fluida ni habitual con los alumnos ni padres de familia.
- Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de los alumnos.
- Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de los alumnos ni padres de familia.
- No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de clientes.
- Le molesta estar en contacto con los alumnos y padres de familia y con sus demandas o necesidades

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS 2

TIPO: ESPECÍFICA

NOMBRE: COMUNICACIÓN

CONCEPTO:

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e idea en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
- Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que sus estudiantes entiendan su mensaje e impactándoles en el sentido que desea.
- Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias de la institución, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos.
- Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.
- Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
- Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de los alumnos, o del grupo con el cual está interactuando.
- Verifica que lo demás hayan comprendido lo que quiso decir.
- Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de metas.
- Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.
- Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.
- Reconoce públicamente sus equivocaciones.
- Ofrece retroalimentación para ayudar a sus alumnos, compañeros de trabajos, superiores o subordinados para que actúen de forma exitosa.
- Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
- Tiene influencia en los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.

Nivel B Valor: 75%

- Comparte la información relevante con su gente.
- Escucha al otro, poniéndose en su lugar para comprender lo que éste piensa y siente.
- Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo, con el detalle y la claridad requeridos.
- Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.
- Trata con respeto a sus pares y colaboradores, manifestando su disposición para escuchar a los demás.

- Organiza mentalmente la información brindada por el interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.
- Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito.
- Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de los alumnos, su edad, su grado de entendimiento etc.
- Da retroalimentación a sus alumnos, compañeros de trabajo o subordinados para orientar su desarrollo y desempeño.

Nivel C Valor: 50%

- Difunde información pertinente entre los alumnos, sus compañeros y sus jefes.
- Mantiene a los alumnos al tanto de sus responsabilidades, informándolos de sus notas y del desempeño que han tenido durante el año lectivo.
- Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que otros están expresando, a fin de verificar si realmente está comprendiendo la situación.
- Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.
- Da retroalimentación a sus alumnos o compañeros cuando se lo requiere.
- Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita.

Nivel D Valor: 0%

- No comparte información que para otros puede ser relevante.
- Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad.
- Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particularidades de su interlocutor o de su audiencia.
- No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.
- Considera que sólo sus opiniones son relevantes, por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás.
- Ridiculiza las opiniones de las otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos.
- Responde en forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas, en momentos inoportunos.

TIPO: ESPECÍFICA

NOMBRE: NIVEL DE COMPROMISO-DISCIPLINA PERSONAL-PRODUCTIVIDAD

CONCEPTO:

Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles, Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del colegio. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio, y alcanzarlos con éxito.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Se identifican con la visión y los objetivos del colegio, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos.

- Posee un alto grado de responsabilidad con relación al cumplimiento de los objetivos de su área y de sus colaboradores.
- Establece para sí objetivos superiores a los definidos por la organización, de manera realista y ambiciosa, y los alcanza.
- Se excede en el cumplimiento de los objetivos planteados y supera ampliamente las expectativas laborales.
- Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño; se traza metas al respecto y las cumple.
- Tiene siempre presentes los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone.
- Invierte tiempo extra para desarrollar propuestas e iniciativas propias que aportan de manera relevante al logro de los objetivos organizacionales.
- Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas, y desarrolla estrategias para enfrentarlos.
- Supera ampliamente las dificultades; es persistente y prueba diferentes métodos para hacer las cosas, hasta alcanzar los objetivos.
- Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se hace más productiva.

Nivel B Valor: 75%

- Tiene un alto nivel de compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales; se ajusta con facilidad a las directivas de la institución, las apoya, las pone en marcha y da el ejemplo a su gente con su conducta.
- Se traza objetivos superiores a los esperados, y los cumple.
- Está siempre disponible para trabajar tiempo extra, incluso cuando no se lo solicitan.
- Estudia y se capacita a fin de mejorar su desempeño, y motiva a su gente para que actúe en el mismo sentido.
- Realiza propuestas que mejoran en tiempo y forma los resultados de las tareas cotidianas.
- Realiza intentos que sean necesarios para cumplir con los objetivos, ante la presencia de obstáculos.

Nivel C Valor: 50%

- Se compromete con los objetivos de la empresa y pone en marcha las directivas de la organización.
- Cumple con los objetivos que le han sido asignados.
- Trabaja tiempo extra cuando de lo solicitan.
- La presencia de obstáculos lo contraría, pero se aplica con perseverancia a la resolución de los problemas, lo que puede demorar sus resultados.
- Se fija objetivos superiores a los establecidos por la organización, pero rara vez logra cumplirlos.

Nivel D Valor: 0%

- Da poca importancia a los objetivos de su área y de la empresa en general, preocupándose sólo por hacer su tarea rutinaria.
- Le molesta tener que cumplir con objetivos en su puesto.
- No cumple con los objetivos establecidos para su puesto.
- Tiene un bajo nivel de compromiso con la institución.
- Es poco colaborados y le molesta que le pidan trabajar tiempo extra, aun en casos de emergencia.

- Frecuentemente no cumple con su horario laboral.
- Su nivel de desempeño es más bajo que el promedio, y no se preocupa por mejorarlo.
- No cumple con lo que promete a los demás.
- Toma decisiones basados en información incompleta, o en prejuicios, por lo que puede ser injusto o ineficiente.
- Es indiferente frente a los logros de su equipo y de su organización.

TIPO: ESPECÍFICA

NOMBRE: AUTOCONTROL

CONCEPTO:

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Se anticipa con éxito a épocas de gran exigencia laboral, previniendo modalidades y procedimientos adecuados que ayudan a atravesar dichos momentos.
- Identifica con facilidad variadas alternativas para descomprimir las exigencias del puesto.
- Mantiene la calma frente a situaciones laborales de alta exigencia y transmite esta actitud no solamente a su área sino a todos los sectores de la institución con los que trata habitualmente.
- Elabora planes y los presenta a su superior para controlar por anticipado situaciones que demandan alta exigencia, tanto física-por jornadas largas- como emocional-por la importancia de la información que maneja-.
- Se preocupa, en situaciones de alta exigencia, por mantener sus buenos modos de conducirse, y utiliza técnicas adecuadas (actitud positiva, humor, etc.) para propiciar el buen clima entre sus pares.

Nivel B Valor: 75%

- Se preocupa por escuchar, clarificar y solucionar problemas entre sus pares en su área de trabajo, para lograr el cumplimiento del objetivo asignado manteniendo la calidad de los resultados aun en situaciones de mayor exigencia.
- Reconoce situaciones de estrés y colabora con su actitud positiva para facilitar la tarea.
- Mantiene su nivel de *performance* y el de su área en períodos abrumadores de trabajo, conduciendo la calma.
- Actúa en forma conciliadora con sus pares, descomprimiendo situaciones que podrían tornarse agresivas.
- Prefiere postergar momentáneamente reuniones con el equipo de trabajo al que pertenece, para mantener el buen trato y organizar los cambios necesarios para hacer frente al nuevo nivel de exigencia.

Nivel C Valor: 50%

- Actúa dejando entrever sus emociones, pero logra controlarlas.
- Se muestra dispuesto a mantenerse al margen, reconociendo sus límites, para evitar desbordes emocionales que entorpecerían la tarea de su área.
- Solicita apoyo a los otros cuando está estresado.
- Se conduce en el límite de la confrontación cuando alguien no es de su agrado, sin llegar nunca a situaciones de conflicto.
- Sabe cuándo retirarse de una conversación para evitar comportamientos inapropiados que podrían romper con la armonía en su área de trabajo, en épocas que reconoce como de mayor exigencia.

Nivel D Valor: 25%

- No se compromete en el intercambio de opiniones entre sus pares.
- Elige aislarse cuando el ambiente de trabajo exige mayores esfuerzos y moviliza emociones fuertes entre sus pares.
- Se desempeña por debajo de su nivel habitual en épocas de mayores volúmenes de trabajo.
- Se mantiene apartado en conversaciones difíciles.
- Evita mantener reuniones de trabajo para no generar conflictos entre sus pares.

Nivel E Valor: 0%

- o Se conduce con mucha ansiedad cuando se lo contradice.
- o Genera conflictos constantes, obstaculizando una actuación rápido en jornadas de trabajo de alta exigencia.
- o Actúa en forma exagerada en situaciones de crisis.
- o Disminuye notablemente su desempeño en ambientes de tensión.
- o En épocas de alta presión actúa desequilibradamente en sus reacciones hacia sus pares, aportando más tensión, generando un entorno laboral conflictivo y bajando el rendimiento de su área.

TIPO: ESPECÍFICA**NOMBRE: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN****CONCEPTO:**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

COMPORTAMIENTOS:**Nivel A Valor: 100%**

- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.
- Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.
- Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.
- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.

- Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.
- Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar seguimientos rigurosos respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
- Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área.
- Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a los clientes internos y externos.
- Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas y preventivas.
- Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento.
- Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.

Nivel B Valor: 75%

- Es metódico, sistemático y organizado.
- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.
- Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre las personas implicadas en el proyecto.
- Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.
- Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.
- Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de objetivos.
- Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.

Nivel C Valor: 50%

- Formula objetivos racionales para los plazos determinados.
- Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades,
- Establece fechas de seguimientos, teniendo en cuenta los plazos finales.
- Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
- Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.

Nivel D Valor: 25%

- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
- Planea sus tareas a corto plazo.
- Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
- Administra sus recursos con cuidado.
- Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.

Nivel E Valor: 0%

- Tiene poco claras las metas y objetivos del área y de su puesto.
- Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico, y desorganizado.
- Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas.

- No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando.
- No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades.
- No suele planear acciones, ni definir tiempos ni recursos para lograr objetivos.
- Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto.
- Hace uso inadecuado de los recursos disponibles.

TIPO: ESPECÍFICA**NOMBRE: LIDERAZGO****CONCEPTO:**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada., inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.

COMPORTAMIENTOS:**Nivel A Valor: 100%**

- Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
- Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.
- Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.
- Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da *coaching* y *feedback* sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.
- Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
- Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
- Es confiable, y un referente que genera lealtad.

Nivel B Valor: 75%

- Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando *feedback* a los integrantes de su equipo.
- Escucha a los demás y es escuchado.
- El grupo lo percibe como un líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.
- Motiva al grupo para el logro de los objetivos institucionales.
- Suele ser buscado para que brinde consejo.
- Maneja el cambio orientado en el breve plazo.
- Trabaja habitualmente con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.

Nivel C Valor: 50%

- Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su *expertise*.
- Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia.
- Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancias adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.

Nivel D Valor: 0%

- o El grupo no lo percibe como líder.
- o Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planteadas y hacer seguimiento.
- o No es tomado como referente ni se valora su consejo.
- o Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar sus proyectos.
- o Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores, alumnos, padres de familia o pares.
- o No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.

TIPO: ESPECÍFICA**NOMBRE: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO****CONCEPTO:**

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, realizar alianzas estratégicas con otros colegios. Incluye la capacidad para saber cuándo el colegio no está rindiendo lo que se espera.

COMPORTAMIENTOS:**Nivel A Valor: 100%**

- Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
- Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.
- Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.
- Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocios, nuevos servicios que el colegio podría dar, realiza alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, ya sean privadas o públicas.
- Percibe oportunamente cuando el colegio se encuentra en decadencia y toma medidas drásticas.
- Se anticipa a sus competidores (otras instituciones privadas) generando oportunidades aun en situaciones restrictivas.
- Establece y mantiene alianzas estratégicas con los padres de familia, incluso sus alumnos.

Nivel B Valor: 75%

- Comprende los cambios del entorno y las oportunidades de mercado.
- Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones.
- Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.
- Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.
- Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.

Nivel C Valor: 50%

- Está atento a los cambios en el entorno.
- Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.
- Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios, en situaciones favorables.
- Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes.

Nivel D Valor: 0%

- Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambio de contextos, las oportunidades del sector, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su institución.
- Sus análisis son simples y lineales, por lo que no puede caracterizar diversos escenarios posibles frente a una situación dada.
- Suele estar atrasado en las leyes que rigen al sector de la educación.
- Le cuesta detectar nuevos servicios que puede brindar la institución.
- Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo-formal e informalmente- a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

TIPO: ESPECÍFICA**NOMBRE:** ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS**CONCEPTO:**

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades de los alumnos o padres de familia o mejorar la institución. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

COMPORTAMIENTOS:**Nivel A Valor: 100%**

- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.
- Brinda apoyo y da ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados.
- Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y satisfacción del cliente (alumnos, padres de familia).
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder con celeridad a las necesidades de los clientes.

- Es un referente dentro de la institución en relación de la mejora de la eficiencia.

Nivel B Valor: 75%

- Fija para sí y para los otros los parámetros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y plazos fijados.
- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
- Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- Da orientación y *feedback* a su gente sobre la marcha de su desempeño.
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.
- Se preocupa en forma explícita de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, frutos del esfuerzo propio y de sus colaboradores.

Nivel C Valor: 50%

- Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.
- Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfacción del cliente (alumnos, padres de familia).
- Explicita claramente a sus colaboradores los objetivos planteados.
- Regularmente chequea los informes de gestión para evaluar el grado de consecución alcanzado.

Nivel D Valor: 25%

- Intenta que todos realicen el trabajo correctamente, brindando para ello orientación sobre los objetivos y acciones esperados.
- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias.
- Marca los tiempos de realización de los trabajos y controla su cumplimiento.
- Administra adecuadamente los recursos, de acuerdo con los procesos establecidos.

Nivel E Valor: 0%

- Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia.
- Actúa basándose en las normas y procedimientos estandarizados; no está atento a los resultados.
- Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes o para responder a los tiempos fuera de su rutina.
- Ignora los datos de los informes de gestión, o minimiza la información que le proveen.
- Es resistente a los cambios en procesos o metodología, aunque comprenda que están orientados a la mejora de resultados

TIPO: ESPECÍFICA

NOMBRE: MODALIDAD DE CONTACTO

CONCEPTO:

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Está siempre dispuesto a escuchar a los demás.
- Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la organización.
- Promueve la participación y la generación de ideas en su gente, y valora las contribuciones hechas por sus colaboradores.
- Demuestra interés por las personas con las que se vincula, por sus preocupaciones y problemas, tanto como por los aspectos cotidianos y personales.
- Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente, y comparte estos conocimientos.
- Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.
- Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor.
- Persuade y convence en instancias de discusión o negociación.
- Formula preguntas perspicaces, que van al centro de los problemas.
- Repregunta para verificar que su interlocutor ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.
- Comprende y comunica temas complejos, con claridad, en los distintos niveles de la organización o del contexto.

Nivel B Valor: 75%

- Alienta la comunicación abierta entre los miembros de su equipo, a fin de que se intercambie la información relevante para su funcionamiento.
- Está abierto a escuchar ideas, consejo y propuestas de su gente.
- Demuestra sensibilidad frente a los planteos o problemas de sus colaboradores.
- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas en discusión.
- Se expresa con seguridad, claridad y precisión.

Nivel C Valor: 50%

- Distribuye la información pertinente dirigiéndola a cada interesado de acuerdo con su área de responsabilidad, a fin de mantener a su gente actualizada.
- Escucha de los demás ideas y puntos de vista orientados a resolver cuestiones puntuales.
- Ante situaciones graves, se preocupa por conocer los problemas y por orientar o dar consejo a sus colaboradores.
- Formula preguntas orientadas a clarificar los temas, cuando se le solicita que hable por el grupo.

- Se expresa con adecuado vocabulario sobre los temas laborales cotidianos, y logra un adecuado nivel de comprensión por parte de sus interlocutores.

Nivel D Valor: 0%

- Demuestra escaso interés por escuchar a los demás.
- Dificulta la llegada de los miembros de su equipo a información relevante para su funcionamiento.
- No valora las contribuciones hechas por sus colaboradores, por lo que éstos no se sienten motivados a participar o realizar aportes.
- Se desinteresa de las preocupaciones y problemas de las personas con las que trabaja.
- Suele estar desinformado o desactualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y el de su gente.
- Se expresa con un discurso complejo, ambiguo o impreciso, o asumiendo que su interlocutor puede entenderlo más allá de la forma en que se exprese.
- Sus colaboradores tienen dificultades para comprender sus mensajes, lo que genera un clima de inseguridad y baja *performance* general del equipo.

TIPO: ESPECÍFICA

NOMBRE: DESARROLLO DE EQUIPO

CONCEPTO:

Es la habilidad de desarrollar el quipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia.
- Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias.
- Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía.
- Alienta a los miembros de la institución en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.
- Arma redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la institución, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.
- Es consciente del alcance de sus accionar y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa.
- Promueve la política general de participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.

Nivel B Valor: 75%

- Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización, y actúa en consecuencia.

- Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias
- Está abierto a adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo, cuando se le plantean ideas convenientes.
- Alienta a los miembros de su equipo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área.
- Se preocupa por que hay fluida comunicación entre todos los miembros del equipo, y si es posible, con las demás áreas, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.
- Promueve la participación de su gente en cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.

Nivel C Valor: 50%

- Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable.
- Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores.
- Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo.
- Eventualmente puede presentar actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el crecimiento de algunos individuos de su grupo, por no estar atento a las reacciones o climas que genera su actuación.
- De acuerdo con las posibilidades y recurso existentes, permite la participación de su gente en cursos y actividades externos, internos o acciones auto dirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.

Nivel D Valor: 0%

- o No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.
- o Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo.
- o Tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su equipo de trabajo; trata de ser identificado como el hacedor de todos los logros y resultan.
- o Prefiere trabajar con personas que se mantengan en un nivel de baja motivación para la capacitación y el desarrollo, por temor a verse superado.
- o Impide la participación de los miembros de su equipo en las definiciones respecto de la gestión de la institución; guarda la información clave para sí.
- o Le despreocupa el efecto de su ejemplo en sus colaboradores, aun al costo de generar baja motivación, o falta de compromiso.
- o Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades externas o internas, orientados al desarrollo de sus competencias.

TIPO: ESPECÍFICA

NOMBRE: *EMPOWERMENT*

CONCEPTO:

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros que conforma el colegio para lograr un valor añadido en la institución. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los

involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades y de quipo que correspondan.
- Proporciona dirección a los equipos, no sólo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.
- Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio.
- Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.
- Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.
- Emprende permanente acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.
-

Nivel B Valor: 75%

- Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.
- Aprovecha adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar su rendimiento,
- Escucha aportes y opiniones, y es escuchado cuando sugiere o recomienda acciones para la mejora de *performance* del equipo.
- Alienta a su gente a trabajar para mejorar sus capacidades y talentos.

Nivel C Valor: 50%

- Fija objetivos concretos y asigna responsabilidades generales.
- Aprovecha los aportes de los demás y se integra adecuadamente al equipo de trabajo.
- Maneja los recursos con criterio, con el fin de mejorar la rentabilidad.
- Brinda orientación, si su gente le pide consejo para capacitarse o completar el desarrollo de sus capacidades.

Nivel D Valor: 0%

- Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar las responsabilidades individuales correspondientes.
- Le cuesta manejar la diversidad del equipo, viendo en ello un obstáculo para la integración y el incremento de la eficiencia.
- No se integra adecuadamente al equipo de trabajo.
- No comparte las consecuencias de los resultados con los miembros del equipo de trabajo.
- Obstaculiza el desarrollo de las habilidades de los demás, o bien le es indiferente lo que su gente haga al respecto, siempre y cuando no interfiera con su actividad.

TIPO: ESPECÍFICA

NOMBRE: CALIDAD DEL TRABAJO

CONCEPTO:

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimientos (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés por aprender.

COMPORTAMIENTOS:

Nivel A Valor: 100%

- Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su Misión y Visión.
- Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades.
- Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad.
- Toma decisiones con base a su *expertise* y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras que se relacionan con el desempeño de sus funciones, aportando un valor agregado a la organización.

Nivel B Valor: 75%

- Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad.
- Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.
- Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización.
- Tiende a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones, y está dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto.
- Realiza mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos.
- Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y siempre están bien presentados.
- Tiene los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área.
- Coopera con otras áreas cuando sus conocimientos son requeridos y si se lo solicitan.

Nivel C Valor: 50%

- Conoce lo necesarios para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
- Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.
- Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche puntos de vista de los demás.
- Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos, respecto tanto de su contenido como de su presentación.
- Coopera con otras áreas cuando se lo solicitan.

Nivel D Valor: 0%

- Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender.
- No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas y mejores prácticas a los procesos de su área.
- Le falta comprensión y visión general sobre la organización, de modo que no relaciona el funcionamiento de su área con otros sectores de la empresa.
- No toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad.
- Demuestra poco interés en cooperar con otras áreas de la institución que requieren de su *expertise*.
- Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas. Sus observaciones están basadas en lo que él cree (supuestos, conjeturas, prejuicios), y no están fundadas en hechos y datos concretos.
- En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de prolijidad.

TIPO: ESPECÍFICA**NOMBRE: HABILIDAD ANALÍTICA****CONCEPTO:**

Esta competencia tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance, y con la forma en que ésta organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad analizar, organizar y presentar datos estadísticos o financieros.

COMPORTAMIENTOS:**Nivel A Valor: 100%**

- Reúne datos y establece relaciones entre ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información disponible.
- Es sensato y atinado a la hora de identificar lo importante de la información que maneja, ayudando al resto de su equipo a seleccionar los datos importantes para la tarea asignada.
- Identifica relaciones múltiples estableciendo, al mismo tiempo, sus interrelaciones y causas contribuyendo de este modo a una mejor comprensión de la información.
- Expone con notable claridad las variables involucradas en su trabajo, organizando los datos con eficiencia y optimizando su análisis.
- Anticipa posibles escenarios descomponiendo los problemas en sus partes más simples y planteando la multicausalidad de éstos, estableciendo distintas combinaciones causales, reorganizando la información y teniendo muy presentes las prioridades.
- Maneja con eficiencia información compleja, valiéndose de herramientas adecuadas, desglosándola e identificando lo significativo.
- Es referente dentro de la organización (o su grupo de actuación) por su modo de manejar grandes flujos de información y datos, dando cuenta del origen de los datos con los que trabaja y su aprovechamiento eficaz.

Nivel B Valor: 75%

- Domina herramientas complejas para el estudio de información numérica importante para su área.
- Confecciona cuadros, estadísticas e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.
- Identifica con atinado criterio relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.
- Organiza muy eficazmente la información, sopesando con fundamento los datos que la componen.

Nivel C Valor: 50%

- En el manejo cotidiano de información, identifica relaciones causales simples y reorganiza los datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.
- Identifica relaciones de causa y efecto cuando las considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea.
- Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización más eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.
- Establece un orden de importancia básico de la información, con fundamentos concretos, relacionándola con el objetivo que persigue.

Nivel D Valor: 0%

- Presenta dificultades para comprender cuadros, estadísticas e informes que contengan datos interrelacionados.
- La lectura y elaboración de la información que maneja es siempre muy general.
- Es poco concreto en la transmisión de los resultados de su tarea, siendo ambiguo la mayoría de las veces.
- Tiende a simplificar la información.
- No se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.
- Carece de herramientas adecuadas para el manejo y estudio de datos financieros y estadísticos.

TIPO: ESPECÍFICA**NOMBRE: TRABAJO EN EQUIPO****CONCEPTO:**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

COMPORTAMIENTOS:**Nivel A Valor: 100%**

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.
- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.
- Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales.
- Escucha, respeta y valora las ideas y propuesta de sus pares y colaboradores.

- Estimula y motiva a lo demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.
- Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.
- Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otras áreas.
- Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.
- Hace aportes que impactan novieramente en el logro de los resultados grupales.
- Motiva al grupo a integrar ideas y a llegar a consensos
- Capta la atención de sus compañeros y lograr su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.
- Cumple con los compromisos pactados con el quipo, en tiempo y forma.

Nivel B Valor: 75%

- Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses, y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.
- Participa activamente en la prosecución de los objetivos grupales.
- Escucha con respeto las ideas de los demás integrantes del grupo.
- Alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo.
- Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos y la información necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- Realiza aportes importantes para el logro de los resultados generales.
- Motiva a los demás a llegar a acuerdos grupales.

Nivel C Valor: 50%

- Pone los objetivos del grupo por sobre intereses personales.
- Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.
- Sus opiniones son aceptadas por el grupo.
- Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa.
- Realiza aportes importantes para los resultados del equipo.
- Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del grupo.

Nivel D Valor: 0%

- Antepone los objetivos personales a los del equipo.
- Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal es poco notoria.
- Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas.
- No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo de sus pares.
- Se encierra en sí mismo; se aísla del grupo.
- Sus comentarios tienen poco impacto dentro del equipo.
- Critica, pero no aporta; sus comentarios son negativos o poco constructivos.
- Se exalta fácilmente y discute, propiciando un mal clima en el grupo.