

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema:

"Propuesta para crear el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional en la Corporación Educativa Stephen Hawking de la ciudad de Ambato"

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing.

Línea de investigación:

Gestión del talento humano y su aplicación en empresas y organizaciones.

Autor:

GABRIEL ALEJANDRO MELÉNDEZ GAVILANES

Director:

DR. ÁNGEL ROGELIO ORTIZ DEL PINO

Ambato – Ecuador

Abril 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"Propuesta para crear el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional en la Corporación Educativa Stephen Hawking de la ciudad de Ambato"

Línea de investigación:

Gestión del Talento Humano y su aplicación en empresas y organizaciones.

Autor:

GABRIEL ALEJANDRO MELÉNDEZ GAVILANES

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Msc. f:_____

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. f:_____

CALIFICADOR

Carlos Rafael Mejía Montenegro ,Dr. f:_____

CALIFICADOR

Jorge Vladimir Núñez Grijalva,Ing. f:_____

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel,Dr. f :_____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Gabriel Alejandro Meléndez Gavilanes portador de la cédula de identidad No. 180420489-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola responsabilidad legal y académica**.**

Gabriel Alejandro Meléndez Gavilanes

CI. 180420489-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría necesaria para cumplir con mis metas.

A mis padres por el apoyo brindado en el transcurso de toda mi carrera.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

A las autoridades de la Corporación Stephen Hawking por la magnífica apertura brindada para poder realizar toda la investigación.

A mis hermanos por confiar en mí.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico de manera muy especial a mis padres, los cuales fueron el pilar fundamental para el cumplimiento de todas mis metas en el transcurso de toda la carrera y la presente investigación, supieron brindarme los consejos mas útiles de toda mi vida y me encaminaron en un rumbo de vida enfocado en los valores, la perseverancia y la responsabilidad.

A mis hermanos, Cristian, Karen, quienes aportaron con su cariño y motivación para que yo pudiera seguir adelante.

RESUMEN

En la presente Investigación sobre “Propuesta para crear el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional en la Corporación Educativa Stephen Hawking de la ciudad de Ambato”, se planteó como objetivo principal crear el departamento de Recursos humanos, partiendo de un diagnóstico de la gestión del recurso humano que buscaba indagar el trabajo que prevalecía en la Corporación hasta llegar a tener un criterio de lo que estaba por hacerse dentro de la misma; para poder verificar la gestión prevaleciente se utilizó el método de la encuesta a los trabajadores con la finalidad de obtener información directa a través de la percepción del empleado, además como otro recurso metodológico para la investigación se realizó una observación directa, la cual fue analítica y crítica, obteniendo de esta manera los resultados necesarios de la gestión y de esta forma se emitieron conclusiones muy concretas como : el personal no define a un solo jefe de recursos humanos, tienden a confundir al mismo, además no están al tanto de la existencia de un organigrama estructural ni de un manual de funciones, por lo cual no distinguen quien es su jefe inmediato ni sus funciones , por último se ha evidenciado que los colaboradores de la institución no están a gusto con la gestión actual y consideran sumamente necesario la creación de dicha dependencia.

ABSTRACT

In the present investigation ´´A proposal to create a Human Resources and institutional development department in the educational center Stephen Hawking of Ambato City ´´, it cites as principal objective the creation of a Human Resources department, beginning with an accurate diagnostic of the human resources function, which was looking to identify whose assignments prevails inside the institution, arriving at a point of reference that previously existed within the institution. To verify the prevalent management system currently in place, the survey method was applied to the employees with the aim of obtaining direct information from the employee standpoint. It also utilizes another methodology resource for the research project, where direct observation was applied; being analytical and critical, in this manner obtaining the necessary results of management and hence divulging firm conclusions. For example: The personnel don't identify a single Human Resource manager, and tend to all be confused around this point. Moreover, there´s no evidence of an organizational chart or a function manual, as a result it can not be distinguished who the immediate superior is and what his/her respective functions are. Finally, it has been evidenced that the associates of the institution are not pleased with actual management system in place and considers of utmost importance the creation of the afore mentioned department.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de Autenticidad……iii
Agradecimiento……..…iv
Dedicatoria……..……v
Resumen ……..……vi
Abstract…….…….. vii
Tabla de contenidos……..……..……viii
Tabla de gráficos……..……..……xi
Índice de tablas……..……xii
Introducción……..……..1

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA……..……..……4
1.1.Tema:…….……..4
1.2. Planteamiento del Problema……..……4
1.2.1. Contextualización…….……4
1.2.2. Análisis crítico…….…….…..8
1.2.2.1. Árbol de Problema (Diagrama Causa – Efecto)……..……..10
1.2.2.2. Relación causa efecto……..……....11
1.2.3. Prognosis……..……11
1.2.4. Formulación del problema……..……12
1.2.5. Delimitación del objeto de investigación…..……...14
1.2.5.1. Delimitación Espacial……..……14
1.2.5.2. Delimitación Temporal…….……...…14
1.2.5.3. Delimitación del Contenido……..……15
1.3. Justificación……..……15
1.4. Finalidad……..……..16
1.4.1. Árbol de objetivos……...……...17
1.4.2. Objetivo General…….……..…18
1.4.3. Objetivos Específicos……..……18

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO……..…….19
2.1. Generalidades de la Corporación Educativa “Stephen Hawking”…..…19
2.1.1. Introducción……..……19
2.1.2. Reseña Histórica……..……...20
2.1.3. Misión de la Corporación……..….22
2.1.4. Visión de la Corporación……22
2.2. La Administración de Recursos Humanos…….23
2.2.1. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos……27
2.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos……30
2.3. Gestión del Talento Humano……32
2.3.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano……..…34
2.3.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano……..36
2.3.3. Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano……38
2.3.4. Antecedentes Investigativos del Talento Humano……..38
2.3.5. Fundamentación Legal……...39
2.3.5.1. Código de Trabajo…….....39
2.4. Funciones del departamento de Personal……..42
2.4.1. Integración……....43
2.4.2. Dirección…..……..…….43
2.4.3. Control……44
2.5. Obligaciones y Requisitos del Director del Personal…….45
2.5.1. Cualidades intelectuales……46
2.5.2. Cualidades morales……46
2.5.3. Cualidades sociales……...46
2.6. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos……..47
2.6.1. El reclutamiento……48
2.6.2. La selección……..49
2.6.3. La contratación…….....49
2.6.4. La inducción……..50
2.6.5. El desarrollo……..51
2.6.6. La capacitación……51
2.6.7. Los sueldos y salarios…….....52
2.6.8. Las relaciones laborales……..56

2.6.9. Los servicios…….....53
2.6.10. La jubilación……53
2.6.11. La renuncia……..55
2.6.12. El despido……56
2.6.13. Evaluación del Recurso Humano……..…….……56
2.6.13.1. Objetivos del proceso de evaluación del Recurso Humano……58
2.6.13.2. Importancia del proceso de evaluación RRHH……..…59
2.7. Manual de Funciones……..60
2.7.1. Concepto……60
2.7.2. Importancia del manual…….……..60
2.7.3. Objetivos del manual……61
2.7.3.1. General…….....61
2.7.3.2. Específicos…….……...61
2.8. Estructura Orgánica y Funcional……...61
2.8.1. Criterios para el diseño de una Estructura Organizacional……...62
2.9. Organigrama……..……....64
2.9.1. Definición de organigrama…..……64
2.9.1.1. Ejemplo de Organigrama Estructural..…….....…….…66
2.10. Glosario de Términos……66

CAPITULO III: METODOLOGÍA..…….……..68
3.1. Enfoque de la Investigación……...68
3.2. Modalidad de la Investigación……..68
3.2.1. Método…….……...69
3.2.2. Técnica……...70
3.3. Tamaño de la Muestra……71
3.4. Plan de Procesamiento de la Información……...71

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.……73
4.1. Análisis de los Resultados……..……...74

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..……90
5.1. Conclusiones……90
5.2. Recomendaciones……...91

CAPITULO VI: PROPUESTA……..……93
6.1. Datos Informativos……..……93
6.2. Antecedentes de la Propuesta……...95
6.3. Justificación……..96
6.4. Objetivos……...97
6.4.1. Objetivo General……...…97
6.4.2. Objetivos Específicos……..…97
6.5. Análisis costo beneficio implementación Departamento RRHH……..98
6.5.1. Costos Inversión……...98
6.6. Estructura Orgánica y Funcional de la Corporación……103
6.6.1. Estructura Orgánica……..……..103
6.7. Funciones del Departamento de Recursos Humanos…….106
6.8. Manual de Funciones……...109
6.9. Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta……110

Bibliografía……..……111
Linkografía……112
Anexos……..113

Gráficos:

Gráfico 1.1: Árbol de Problemas…..……10
Gráfico 1.2: Árbol de Objetivos……17
Grafico 2.1: Modelo de Administración de R.H……..24
Grafico 2.2: Interacción de los Subsistemas……..……27
Grafico 2.3: Objetivos de la Administración de R.H……..……32
Grafico 2.4: Obligaciones del Director de Personal……..……47
Grafico 2.5: Evaluación del Recurso Humano……..58

Grafico 2.6: Ejemplo de Organigrama Estructural…….……66
Gráfico 3.1: Percepción del Jefe de RRHH…….……...77
Gráfico 3.2: Conocimiento de Organigrama Estructural y Funcional…….....79
Gráfico 3.3: Asignación de Funciones…….81
Gráfico 3.4: Conocimiento de existencia de Manual de Funciones……82
Gráfico 3.5: Resolución de problemas…….……...84
Gráfico 3.6: Incentivos laborales…….……..85
Gráfico 3.7: Contratación y selección…….87
Gráfico 3.8: Necesidad de un Departamento de RRHH……88
Grafico 6.1: Proyección de la demanda……...……102
Grafico 6.2: Organigrama propuesto……..……105

Tablas:

Tabla 3.1: Resultados Globales de la Encuesta……..……..75
Tabla 3.2: Percepción del Jefe de RRHH…….……..76
Tabla 3.3: Conocimiento de Organigrama Estructural y Funcional……78
Tabla 3.4: Asignación de Funciones…….……..80
Tabla 3.5: Conocimiento de Existencia de Manual de Funciones……..82
Tabla 3.6: Resolución de Problemas……..…….83
Tabla 3.7: Incentivos Laborales……...…….85
Tabla 3.8: Concentración y Selección……..……86
Tabla 3.9: Necesidad de un Departamento de RRHH……..……88
Tabla 6.1: Costos de Inversión…….……98
Tabla 6.2: Costos Fijos Mensuales……..……99
Tabla 6.3: Costos Variables Mensuales……..……99
Tabla 6.4: Incremento anual de ingresos del departamento de RRHH…...102
Tabla 6.5: Proyección de la Demanda...……..…103

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo sobre: “Propuesta para crear el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional en la Corporación Educativa Stephen Hawking de la ciudad de Ambato”, está dividido en seis capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I se realiza una aproximación a la problemática existente en la Corporación, sobre la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, se analiza desde diferentes ópticas la necesidad urgente de implementar un Jefe de Recursos Humanos para operativizar con mejor efectividad las acciones y funciones de los trabajadores, su objetivo principal es: Proponer un modelo para la creación del Departamento de Recursos Humanos en la Corporación; y entre los objetivos operacionales está :Diagnosticar la gestión de talento humano que prevalece actualmente, diseñar un plan para su implementación, diseñar la estructura orgánica – funcional del departamento; Diseñar un Manual de funciones para el Recurso Humano de la corporación.

Para el análisis del estudio no se utilizó una hipótesis ya que el tema no ameritaba una comprobación sino una constatación, creación y propuesta para implementación de un Departamento de Recursos Humanos en la corporación, tema que ya ha sido probado anteriormente en otras investigaciones.

En el capítulo II se hace un amplio estudio y análisis sobre la Administración de Personal y Desempeño Laboral; se analiza y argumenta desde diferentes teorías y paradigmas la administración.

El capítulo III, está dedicado a detallar la metodología, la misma que se fundamenta en un tipo de investigación exploratoria y descriptiva, bajo la modalidad de campo y bibliográfica – documental, se utilizo la técnica de la encuesta como estrategia para la recolección de la información utilizando para el efecto a un universo de 79 elementos que son todos los integrantes de la corporación.

El análisis e interpretación de los datos esta en el capítulo IV, los mismos que han sido presentados de forma textual, tabular y gráfica.

En el capitulo V se pueden verificar las conclusiones y recomendaciones, encontrándose que hay la necesidad imperiosa de contar con un departamento de RRHH, puesto que falta esta dependencia y el personal no tiene un líder jerárquico que los oriente, administre y evalué su desempeño.

Esto ocurre porque en la corporación se maneja un tipo de administración empírica y vivencial únicamente.

Por estas consideraciones se recomienda el establecimiento o implementación de tal departamento. En el capítulo VI, se halla la propuesta,

que no es otra cosa que el diseño y sugerencias necesarias y básicas para la implementación y operatividad de un departamento de talento Humano.

Allí se encuentran lineamientos muy sencillos y elementales para que el nuevo jefe de RRHH pueda desempeñar su función con efectividad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema:

“Propuesta para crear el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional en la Corporación Educativa Stephen Hawking de la ciudad de Ambato”.

1.2. Planteamiento del Problema

La inexistencia de un departamento de recursos humanos en la Corporación Stephen Hawking ha repercutido en el desempeño y desarrollo organizacional, provocando una serie de inconvenientes, principalmente en la aplicación y gestión de los subsistemas de recursos humanos, dando como resultado el que no se alcancen objetivos que sean pertinentes con la dirección de recursos humanos.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macrocontexto

Actualmente las empresas se enfrentan a un gran reto, el cual es mantener un equipo de trabajo idóneo y adecuado a las necesidades de la empresa,

un equipo laboral altamente capacitado y motivado, y según Stacey Harris, 2011 esto es un gran objetivo que las empresas deben tener en consideración ya que una organización sin el talento humano competente no contribuye a la eficiencia y eficacia y en consecuencia su desempeño se puede ver disminuido afectando su productividad.

Stacey Harris, 2011 considera que la importancia de un departamento de Recursos humanos ha sido en muchos de los casos desestimado por parte de las autoridades administrativas, considerando que el talento humano se lo puede conducir de una manera empírica, causando graves daños de fondo dentro de los trabajadores.

Sin embargo el contexto general de la realidad en la conducción del talento humano no termina aquí; ya que existen administraciones que a pesar de conocer la importancia del talento humano no han hecho nada por proveer a la empresa las directrices necesarias para su adecuada gestión, siendo este desinterés por parte de las autoridades una problemática aún mas grande y la cual ha venido afectando a la fuerza laboral las últimas décadas.

Todo tipo de empresas están obligadas a tener un departamento que esté al pendiente de su personal, no importa el tamaño de la empresa ;hoy sabemos que cada trabajador tiene necesidades varias, las cuales hay que satisfacer para que el desempeño sea el óptimo y por lo tanto se genere un adecuado trabajo en equipo, elevando la productividad de la empresa, la

cual está lidiando en una gran batalla de competidores dentro de un mercado altamente globalizado.

En cuanto a su denominación el manejo del talento humano ha tomado una serie de nombres tales como Administración de Personal, Área de Personal, Relaciones Industriales, Ingeniería Humana, Dirección de Personal, etc., todas con un mismo propósito, el de resaltar la importancia de la fuerza laboral humana.

1.2.1.2. Mesocontexto

La ciudad de Ambato, al encontrarse en el centro del país se convierte en una zona de alto comercio, gran movilidad económica, abundantes negocios de todo tipo, generando una gran tasa de empleo a miles de personas las cuales buscan su superación personal y económica. Según la pagina oficial de Tungurahua http://www.ecuale.com/tungurahua/, Tungurahua es el punto central del país, equidistante desde los grandes centros de consumo y producción de la Costa, Sierra Sur, Sierra Norte y Amazonía, provincia de gran movimiento comercial, lo cual se siente en la atmósfera de Ambato y Pelileo.

La provincia se dedica a la agricultura y ganadería, turismo, comercio, industria textil: confección de cuero, vestido, calzado, entre otras. Estos factores han originado que la competitividad entre industrias sea increíblemente alta, a relación de otras ciudades, en Ambato la competencia

empresarial se da más en los negocios medios y pequeños ya que el comercio amerita esto.

Sin embargo se puede evidenciar que en la provincia de Tungurahua la administración del talento humano ha sido conducida de una manera empírica por parte de las administraciones, quedando la fuerza laboral altamente afectada, motivo por la cual existen pequeñas y medianas empresas que se quedan estancadas por varios años sin desarrollo productivo. Los directivos no han concientizado la gran responsabilidad que tienen con su personal y la mayoría de ellos no han dado un tratamiento adecuado a los mismos.

En Tungurahua, muchas empresas no se preocupan por el desempeño laboral de los empleados, como son las capacitaciones, los incentivos económicos, entre otros, porque consideran que no es algo primordial y lo toman como un gasto para ellos.

1.2.1.3. Microcontexto

La corporación Stephen Hawking cuenta con 2200 estudiantes, 30 docentes y 21 administrativos según Acta de matriculas, 2012, un número de trabajadores el cual muy aparte de que sea grande o pequeño amerita una adecuada administración y conducción del talento humano, particular que las autoridades han desestimado, impartiendo actualmente una administración de tipo empírico, ya que los directivos se han despreocupado por esta parte

altamente funcional e imprescindible de la empresa lo que ha generado inestabilidad, desmotivación y bajos niveles de rendimiento del personal.

Actualmente la corporación dentro de su estructura cuenta a la cabeza con un presidente, que es el encargado de toda la gestión administrativa, y el de todos los subsistemas de recursos humanos, pero de una manera empírica y poco técnica ya que no se tienen definidos los procesos para la aplicación de los subsistemas dentro de la corporación; es así que se ha estado errando en varios procesos, como: la selección de personal, la capacitación del personal, llevando todo esto a una cadena de errores los cuales han debilitado a los demás subsistemas de recursos humanos.

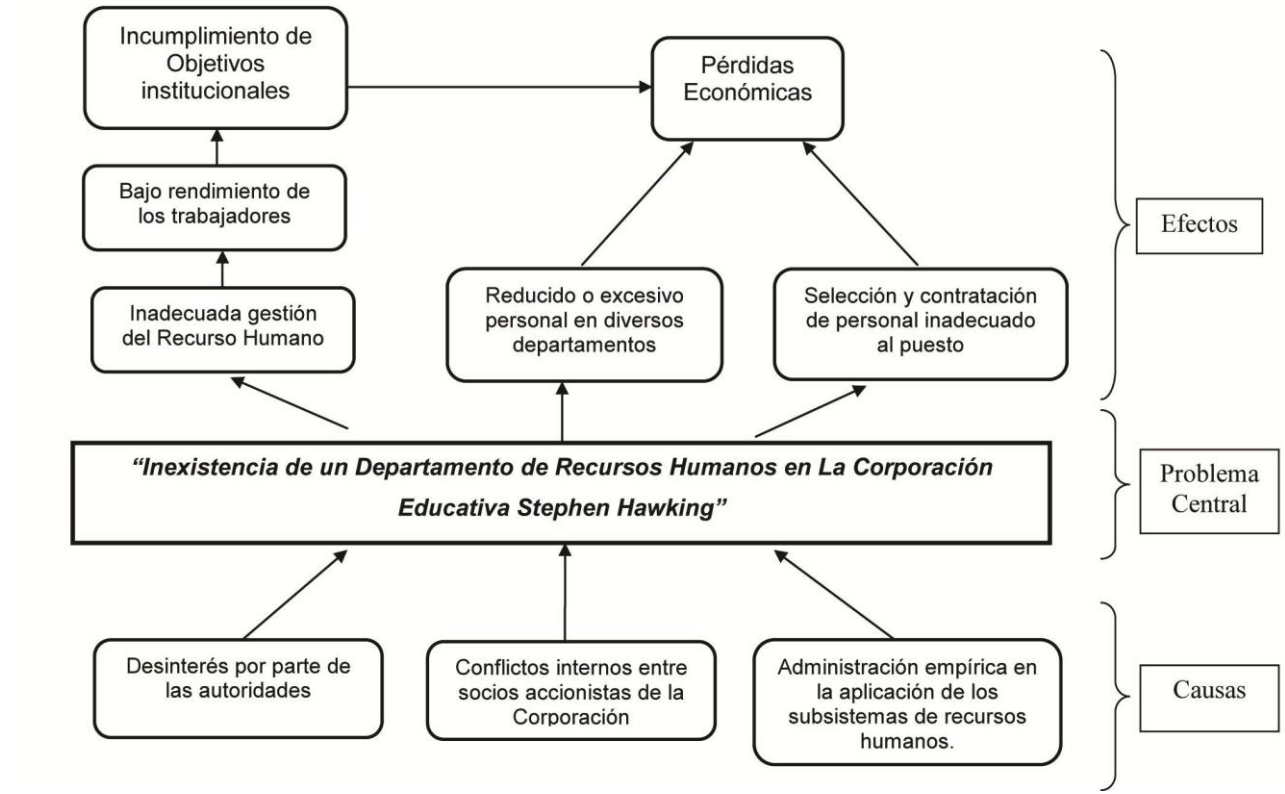
1.2.2. Análisis critico

La corporación Stephen Hawking es una entidad con doce años de existencia, tiempo suficiente para poder notar grandes desarrollos tanto económicos como administrativos, crecimiento en su patrimonio, infraestructura propia, etc., y esto lamentablemente no se ha podido evidenciar. Por muchas ocasiones se ha elaborado presupuestos, planes de trabajo estratégicos y todo tipo de gestión administrativa, sin embargo está claro que aquello no ha sido suficiente, que falta algún componente indispensable, un Departamento de Recursos humanos el cual regule, direccione, gestione el talento humano para su correcto funcionamiento.

La falta de interés por parte de las autoridades para invertir en dicho departamento, la constante administración empírica han sido dos factores claves para este retraso decisivo en la empresa; considerando que los dueños son tres socios accionistas, también se ha evidenciado otro factor clave para la inexistencia del departamento, y son los constantes conflictos que se dan entre los socios, disputas de poder y ausencia de un trabajo en equipo para tomar una decisión y proceder a invertir en el tan anhelado y necesario departamento de Recursos Humanos.

Como resultado de todos estos antecedentes se ha provocado desmotivación en los trabajadores, carencia de planes de incentivos, inexistencia de planes de capacitación, carencia de un análisis de puestos, asignación de sueldos sin valorar los puestos, una administración y tramitación inadecuada, incertidumbre laboral dentro de la gestión del recurso humano.

Grafico 1.1. Árbol de Problema (Diagrama Causa – Efecto)



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Investigación.

1.2.2.2. Relación causa efecto

Identificación de Causas

- Desinterés por parte de las autoridades.
- Conflictos internos entre socios accionistas de la Corporación.
- Administración empírica en la aplicación de los subsistemas de recursos humanos.

Identificación de Efectos

- Inadecuada gestión del Recurso Humano
- Reducido o excesivo personal en diversos departamentos
- Administración empírica
- Bajo rendimiento de los trabajadores
- Incumplimiento de Objetivos institucionales
- Pérdidas Económicas

1.2.3. Prognosis

En caso de no buscar alternativas de solución a esta problemática, como es la inexistencia de un departamento de recursos humanos, la corporación estará rumbo a la pérdida de eficiencia, productividad, baja de la calidad académica ya que el personal no se encontrará en las condiciones óptimas de trabajo, sus niveles de motivación se reducirán aun más, se

incrementarán los problemas laborales causando pérdidas económicas en la corporación y sin duda alguna obtendrá el colegio una acreditación negativa por parte del gobierno.

Al contar con el departamento de Recursos Humanos para la corporación, con la ayuda de los objetivos planteados en la propuesta, se estará mejorando el desempeño laboral de todos los trabajadores.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional en el desempeño de la corporación educativa?

La Corporación Educativa Stephen Hawking ha venido teniendo una serie de inconvenientes de todo ámbito respecto a sus trabajadores, ocasionando un ambiente laboral inadecuado, afectando seriamente el rendimiento esperado por parte de las autoridades; dichos inconvenientes se suscitan desde el reclutamiento y selección de personal ya que las autoridades muchas de las veces escogen la hoja de vida de la persona que no es apta para un cargo específico, obteniendo bajo rendimiento del trabajador y muchas veces termina por renunciar y dejar vacante el cargo casi inmediatamente siendo vano todo lo gastado en publicaciones en prensa para reclutar trabajadores.

Otro de los aspectos fundamentales que involucran una problemática en la Corporación es que a muchos de los trabajadores no se les afilia al Seguro

Social dentro del tiempo estipulado en la ley lo que ha ocasionado serias pérdidas económicas al tener que liquidar al trabajador ya que éste se ha quejado en la Inspectora de trabajo.

Por otro lado, en la Corporación se da un procedimiento malo con los permisos a los trabajadores, quienes dentro de su horario de labor solicitan se les otorgue permiso para ausentarse por diferentes motivos; sumado a esto se ha observado que los trabajadores de la Institución muchas de las veces están desmotivados creando un ambiente laboral complejo; todos estos factores son los indicadores claros de la problemática real de la Corporación respecto a sus trabajadores, debiéndose tomar correcciones urgentemente.

1.2.5. Delimitación del objeto de investigación

1.2.5.1. Delimitación Espacial

Nombre del establecimiento: colegio popular particular a distancia "Stephen hawking"

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

Dirección del plantel: Calle Montalvo 0511 y sucre

Teléfono: 282 4009 – 282 3470

Jornadas: matutina - vespertina

Sostenimiento: particular laico

Modalidad: a distancia

Zona: urbana

Niveles: básico y bachillerato

Tipos de bachillerato que oferta el plantel:

Ciencias: con especialidad de sociales

Técnico: contabilidad; administración; informática

Bachilleratos que se reformarán:

Ciencias: sociales

Técnico: contador bachiller en ciencias de comercio y administración; aplicaciones informáticas

Especialidades a crearse: físico - matemático; químico biólogo; artes gráficas; electrónica de consumo.

1.2.5.2. Delimitación Temporal

El presente estudio se lo realizó en el periodo comprendido de Febrero 2012 a Enero del 2013.

1.2.5.3. Delimitación del Contenido

Campo: Administración de Empresas

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Creación del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional

1.3. Justificación

El presente trabajo se sustenta en la actual problemática de la corporación, ya que la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos ha afectado seriamente en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, para lo cual a través de esta investigación se pretende aportar a las autoridades con un modelo de gestión de recursos humanos, que sea aplicable dentro del contexto institucional, sirviendo este modelo para la adecuada gestión futura del personal dentro de la organización, elevando niveles de eficiencia, motivación y estabilidad de los trabajadores.

En la actualidad la organización interna de cualquier empresa, es un punto muy importante para su éxito, pues de dicha organización dependen todas

sus fortalezas y debilidades, razón por la cual es necesario crear el Departamento de Recursos Humanos, el mismo que será un valioso aporte para la empresa; además se concientizará a las autoridades sobre la validez e importancia del modelo teórico de recursos humanos, el cual podrá ser una realidad y en la práctica se podrá aplicar a la empresa, dejando precedentes a investigaciones futuras acerca de la validez e importancia de la creación de un departamento de recursos humanos.

Otra razón muy importante que justifica la creación es que actualmente la Corporación se encuentra en un proceso de Autoevaluación interna en su gestión administrativa y académica, con miras a la evaluación y acreditación de colegios por parte del gobierno, razón por la cual es de vital importancia que la institución cuente con dicho departamento ya que de no ser así el gobierno podría reducir la calificación para la corporación.

1.4. Finalidad

Los objetivos planteados por esta entidad tienen como finalidad mejorar la Administración del personal y optimizar el desempeño laboral para obtener mayor rendimiento en todas sus actividades, y de esta manera se desenvuelvan en un ambiente organizacional que ayude al desarrollo y progreso.

Grafico 1.2. Árbol de objetivos



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Investigación.

1.4.2. Objetivo General

- Diseñar un Plan para la creación de una unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional para La Corporación Educativa “Stephen Hawking”.

1.4.3. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la Gestión de Recursos Humanos que prevalece actualmente.

- Diseñar un plan para la creación de la unidad de Recursos Humanos, adecuado a las necesidades de la Institución

- Proponer un modelo de Gestión de Recursos Humanos adecuado al contexto Institucional.

- Determinar el costo beneficio que implica la creación de un departamento de Recursos Humanos para la Institución.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de la Corporación Educativa “Stephen Hawking”

2.1.1. Introducción

La Corporación Stephen Hawking tiene como objetivo primordial el formar bachilleres líderes productivos los cuales demuestren un enfoque humano, técnico y visionario.

La educación a distancia a lo largo del tiempo en el Ecuador ha sido duramente discriminada en todos sus niveles, todo esto debido a dos causantes claramente definidas: la primera es la irresponsabilidad de ciertos planteles educativos a distancia, los cuales han hecho de la educación un negocio solo con fines de lucro, manchando de esta manera la reputación de todos los planteles con esta modalidad; la segunda causa es la falta de conocimiento de la realidad de la educación a distancia por parte de la gente y autoridades nacionales, ya que solo profesionales en educación a distancia y quienes han vivido lo que es la educación a distancia pueden tener

consideración de la importancia social de la misma. Se habla de una importancia social debido a que según datos recogidos por los directivos, 2011, un 90 % de los estudiantes a distancia son personas mayores a los 30 años los cuales trabajan, mantienen un hogar y aportan a la nación, y que por motivos varios no pudieron terminar sus estudios unos años atrás, y quienes ahora tienen la oportunidad de estudiar, continuar con su preparación sin necesidad de perder su empleo o descuidar a su familia, esto es con la modalidad a distancia.

Tomando en consideración todos estos aspectos, la Corporación Stephen Hawking está consciente del gran compromiso que tiene con la sociedad y con la nación, por lo cual trabaja con calidad tanto en su gestión administrativa como en la académica. Como es de esperarse, hoy en día no podemos hablar de una gestión administrativa adecuada si una empresa no cuenta con un departamento del Talento Humano, por lo que es una necesidad imprescindible su creación e implementación, considerando que maneja un amplio personal administrativo y docente.

2.1.2. Reseña Histórica

El Colegio a Distancia “Stephen Hawking” se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato, en las calles Montalvo 0511 y Sucre, el mismo que se crea en el año 2000 por la creciente necesidad de la población adulta tungurahuense de continuar sus estudios sin dejar de trabajar, por lo que en los últimos años ha tenido una excelente acogida con un significativo crecimiento en el

número de estudiantes por lo que es muy necesario ofrecer servicios educativos de calidad, hasta la ampliación de los mismos en estudios superiores.

El Colegio Particular a Distancia “Stephen Hawking” mediante sus autoridades recibe el 5 de Abril del 2001 el acuerdo Ministerial Nº 0402, otorgado por el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador.

El ámbito de cobertura educativa es para la provincia de Tungurahua, posteriormente se hace la ampliación del bachillerato en las especialidades de: Contabilidad, Informática, Administración (Con énfasis en Marketing), Sociales, el mismo que es aprobado con acuerdo Ministerial Nº 1462 el 23 de abril del 2004, otorgado por el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador.

La Institución inicia con 95 estudiantes en el ciclo básico, teniendo como tutores a 6 profesores, uno por cada área de estudio, es decir Estudios Sociales, Ciencias Naturales, Matemáticas, Lenguaje y Comunicación, Computación e Ingles.

Con respecto al área Administrativa inicia con Rector, Vicerrector, Presidente Ejecutivo y Secretaria.

Posteriormente, el Colegio tiene una buena acogida y actualmente la Institución cuenta con alrededor de 2200 estudiantes en el octavo, noveno, décimo año de Educación General básica y Bachillerato.

.Además cuenta con 30 tutores especializados en sus respectivas áreas y 21 personas en el área Administrativa.

2.1.3. Misión de la Corporación

“Proporcionar un servicio educativo de excelente calidad académica, basado en el humanismo, el cual se apoya y nutre de valores y principios fundamentales como son: verdad, servicio, tolerancia, respeto, pluralidad, innovación y transparencia. El modelo educativo aquí propuesto promueve la calidad, equidad y pertinencia, y se sustenta en concepciones pedagógicas efectivas e innovadoras. Además los estudiantes están orientados a la formación de ser Líderes Productivos, capacitados para insertarse al campo productivo y acceder a la continuación en la educación superior”. (http://colstephenhawking.edu.ec)

2.1.4. Visión de la Corporación

“El colegio contará para el año 2012 con un sistema educativo de excelencia, líder en la gestión tecnológica y del conocimiento, amplio, innovador y dinámico con reconocimiento provincial y nacional, de cobertura suficiente para desarrollar el conocimiento, la tecnología, el arte y la cultura. Integrará redes de cooperación e intercambio académico nacional e internacional, propiciando la movilidad de profesores y alumnos, además contará con una infraestructura moderna acorde a las nuevas exigencias de éste milenio” (http://colstephenhawking.edu.ec)

2.2. La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudios relativamente nueva, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Según Chiavenato, (2007) la Administración de Recursos Humanos está constituida por los siguientes subsistemas:

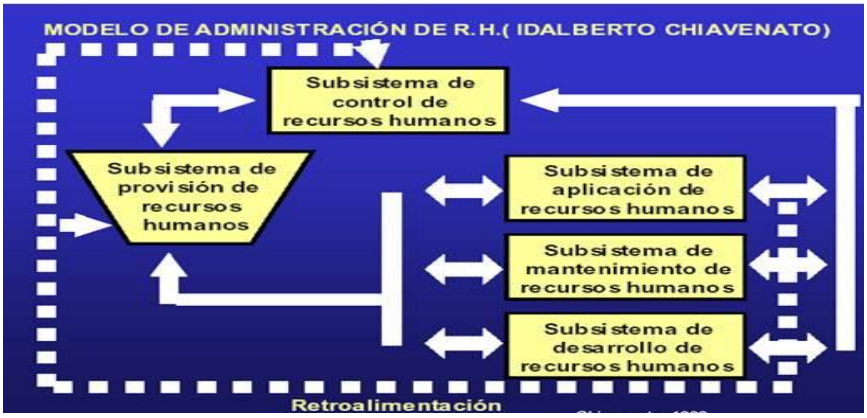
- Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.

- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

- Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

- Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.

Grafico 2.1. Modelo de Administración de R.H



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Chiavenato, 2012

Según Chruden Herbert Sherman Arthur ,(2010) La planeación de recursos humanos es importante por las siguientes razones:

- Mejora la utilización de los recursos humanos.

- Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.

- Economiza en las contrataciones.

- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.
- La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

- Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
- Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.
- Proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. Lo que le permita a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.
- Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.

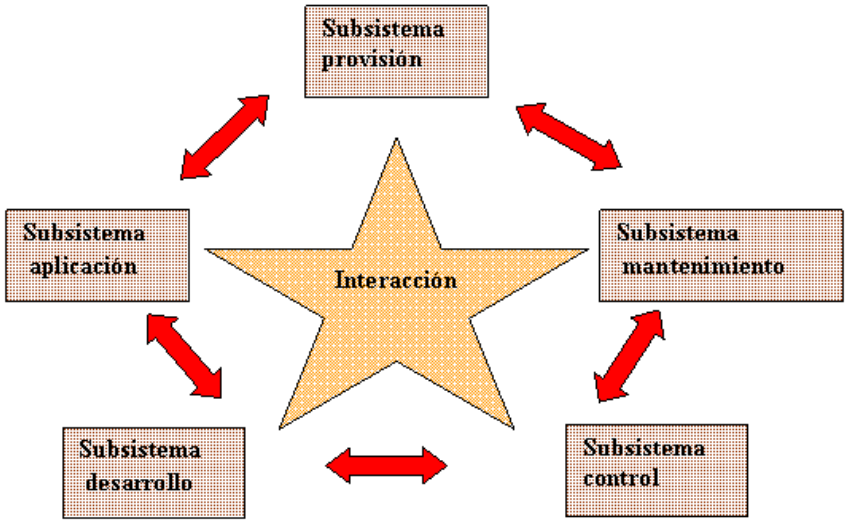
- Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.
- Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

Por otro lado Reyes Ponce Agustín, (2010) afirma La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo).

Estos sistemas están íntimamente interrelacionados e interdependientes.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Grafico 2.2. Interacción de los Subsistemas



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Reyes Ponce, 2010

2.2.1. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para

implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

1. La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. "La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos".

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de

consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa

dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

2.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

El objetivo general de la Administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

Objetivos sociales: La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente

responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

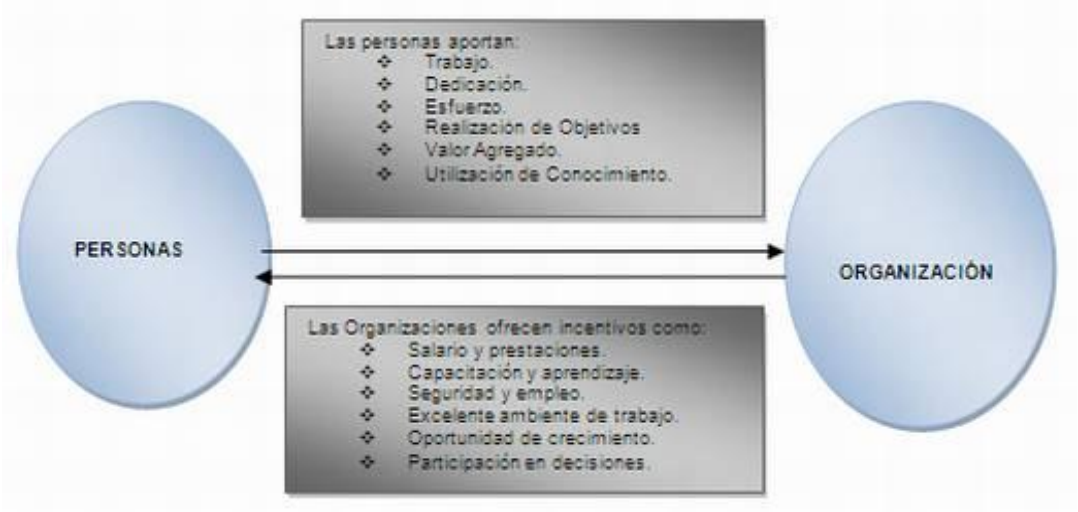
Objetivos corporativos: El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El Departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos personales: La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y

motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

Grafico 2.3. Objetivos de la Administración de R.H



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Reyes Ponce, 2010

2.3. Gestión del Talento Humano

Según Larissa G. Martínez S, (2011) la Gestión del Talento Humano ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el *proceso administrativo:* planear, organizar, dirigir y controlar.

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección,

orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber:

1. Análisis y descripción de cargos

2. Diseño de cargos

3. Reclutamiento y selección de personal

4. Contratación de candidatos seleccionados

5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios

6. Administración de cargos y salarios

7. Incentivos salariales y beneficios sociales

8. Evaluación del desempeño de los empleados

9. Comunicación con los empleados

10. Capacitación y desarrollo del personal

11. Desarrollo organizacional

12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

2.3.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y se encuentre más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos

cambios y tendencias traen nuevas tendencias, nuevos enfoques mas flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

2.3.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano

Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano son:

1. Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse *procesos de provisión o suministro* de personas, incluye *reclutamiento y selección* de personas.

2. Aplicación de personas: División de cargos y salarios: Procesos utilizados para *diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa,* y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y *diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.*

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las

necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

6. Evaluación de personas, División de personal: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre si, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal.

2.3.3. Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano

Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas.

Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

2.3.4. Antecedentes Investigativos del Talento Humano

Según Wikipedia (2012), la gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado y han tenido éxito en sus actividades empresariales; pocas son las empresas que

han fallado en el intento debido a una mala práctica del recurso humano. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.

2.3.5. Fundamentación Legal

2.3.5.1. Código de trabajo.

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

Art. 45.- Son obligaciones del trabajador. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenido.

Retribuir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni lo ocasionado por lo fortuito, fuerza mayor, ni por mala calidad.

Observar una buena conducta durante el trabajo

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

a) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;

b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

c) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Remuneraciones

Art. 81.- Fijación del salario básico. El salario básico para los trabajadores del sector privado será establecido anualmente por el Ministerio de Trabajo previa consulta al Consejo Nacional de Salarios (CONADES), cuya opinión no será vinculante.

Para la fijación del salario básico el Ministerio de Trabajo y Empleo y el CONADES, tendrán en cuenta.

1.- Que el salario básico baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador y de su familia habida cuenta del nivel general de salarios en el país, del costo de la vida, de las prestaciones de seguridad social y nivel de vida relativo de otros grupos sociales.

2.- Los factores económicos, incluidos los requerimientos del desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de alcanzar y mantener un alto nivel de empleo.

3.- Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera y otras, en relación con el desgaste de energía, que atenta la naturaleza del trabajo.

4.- Las sugerencias y motivaciones de los interesados tanto empleadores como trabajadores.

5.- El incremento del salario básico se hará en base al porcentaje de incremento del índice de precios al consumidor proyectado, establecido por el Banco Central del Ecuador.

Art. 87 Estipulación del salario. El salario estipulara libremente por las partes del contrato de trabajo, pero en ningún caso podrá ser inferior al mínimo legal.

El salario se puede convenir por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o destajo, o por tarea, y puede incluir también complementos salariales fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado o la situación y resultados.

Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que se puede entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.

2.4. Funciones del departamento de Personal

El autor Reyes Ponce, (2010) en su texto “Administración de Personal, Relaciones Humanas”, habla detalladamente de las funciones del departamento de personal en los siguientes términos: “Como es obvio, existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al departamento de personal, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya.

Estas son las funciones que tiene a su cargo el departamento de personal, organizadas en tres grandes bloques”: (Reyes,2010)

2.4.1. Integración

Werther & Davis ,(2010) cita lo siguiente:

1. Funciones de admisión y empleo

Comprende el reclutamiento, la selección, la contratación, y la introducción del personal.

2. Función de entrenamiento

Comprende el que se da a los trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación

3. Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial

Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos, e incidentalmente toca las prestaciones que el seguro social proporciona a este respecto a los trabajadores.

2.4.2. Dirección

1. Funciones para elevar la moral del personal

Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo, retrasos de personal.

2. Función de relaciones laborales

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponda a la administración de personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica, y las políticas fundamentales al respecto.

3. Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario.

Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar en las actividades de los trabajadores.

4. Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.

2.4.3 Control

Figueredo, R. Carlos, (2010) cita lo siguiente:

Funciones de registro del personal

Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjeteros o índices. De todos los aspectos del personal.

Funciones de auditoría del personal

Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa, y en otras, el estado de las funciones y sistema de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento.

2.5. Obligaciones y Requisitos del Director del Personal

2.5.1. Cualidades intelectuales:

Aptitudes:

1. Iniciativa, ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano.
2. Inteligencia; facilidad y rapidez de comprensión en los problemas humanos.
3. Juicio practico.
4. Espíritu observador, Memoria retentiva de nombres y facciones.

Conocimientos:

1. Cultura general, equivalente a la de un profesional.
2. Experiencia en trato obrero y de personal en general.
3. Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales.
4. Conocimiento de doctrina social y laboral.
5. Preparación específica sobre administración técnica de personal.

6. Capacidad de análisis sicológico, al menos natural.

2.5.2. Cualidades morales:

1. Sentido de responsabilidad,

2. Laboriosidad, sentido de la trascendencia de su misión,

3. Prudencia y serenidad,

4. Cautela combinada con decisión,

5. Rectitud, sinceridad, espíritu de justicia, lealtad.

2.5.3 Cualidades sociales:

1. Don de gente, ser accesible, cortesía, amabilidad,

2. Habilidad para convencer orden y claridad al exponer, objetividad al razonar, flexibilidad, paciencia.

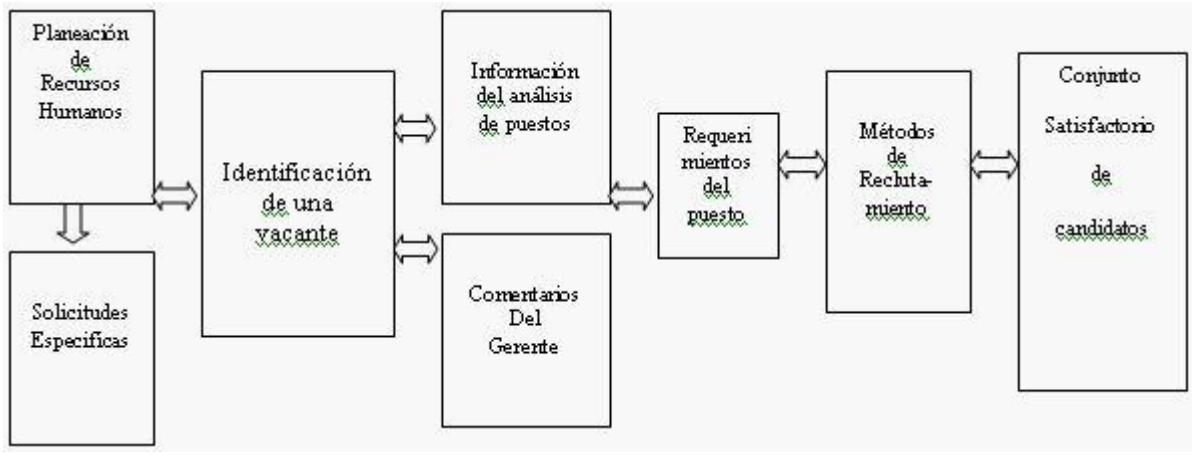
3. Personalidad, saber hacer valer su puesto.

2.5.4. Cualidades físicas:

1. Integridad y normalidad en razón de la personalidad que su puesto requiere,

2. Una edad ordinaria entre 25 y 50.

Grafico 2.4. Obligaciones del Director de Personal



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Figueredo, R. Carlos, 2010

2.6. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

Según Elio Rafael, (2009), la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes. Prácticamente toda la actividad influye en otra u otras más. Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de 2 más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos**.**

Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente

organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa. *Entre las principales funciones que componen cada uno de* ***los subsistemas de Recursos Humanos*** *se pueden mencionar:*

2.6.1. El reclutamiento

Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Habitualmente se utiliza el periódico y otras bolsas de trabajo, aunque muchas empresas optan en algunos cargos por procesos de reclutamiento interno. En esta fase será necesaria la presentación de un curriculum en donde se pide al candidato al puesto que detalle sus datos personales, laborales y educación, entre otros. Es necesario conocer que un buen currículum vitae abre muchas puertas a los candidatos de cara a una entrevista de selección. Pero esta no es la única forma de reclutamiento, de hecho cada vez más las empresas tienden a las nuevas tecnologías para el reclutamiento de personal: internet o las redes sociales. El proceso de reclutamiento puede llegar a ser largo, pero es necesario para encontrar a la mejor persona para el puesto, y finaliza con la selección de personal y la posterior incorporación de la persona a la empresa.

2.6.2. La selección

En la selección de personal es cuando comienzan a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharán los curriculum que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el currículum vitae, en muchos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos del currículum. En algunos casos es condición excluyente el conocimiento de herramientas informáticas o el dominio de un idioma determinado. También se puede solicitar un examen pre-ocupacional, es decir, un estudio psicofísico para saber cómo se encuentra el posible trabajador con respecto a la materia a estudiar. La selección de personal puede darse de forma individual o grupal, siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas de selección existen muchos métodos para seleccionar a la mejor persona que se adecua al puesto, siendo la labor de la persona encargada de la selección elegir los métodos que más se adaptan a la empresa, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

2.6.3. La contratación

Palao, Jorge y Vicente Gómez García, (2011) considera que es la etapa de **los subsistemas de Recursos Humanos** en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Se establece la modalidad contractual,

pudiendo en este caso ser por tiempo determinado o indeterminado, aunque existen muchas modalidades de contratación. En este caso, lo principal es que la persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado y cada mes va a cobrar la paga por su trabajo. En muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

2.6.4. La inducción

Una vez ingresado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma. Además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

Dentro de sus días y horarios laborales se capacitará en la inducción para conocer los detalles internos de la organización de la cual forma parte, es decir, que el trabajador recibirá una formación inicial para que conozca cuál es su labor dentro de la empresa y cómo debe desempeñarla. En cuestión de pocos días el trabajador ha de estar familiarizado con su función y ya debe estar trabajando de forma normal en sus tareas

2.6.5. El desarrollo

Se habla de refiriéndose a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa. Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Es una parte muy importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

2.6.6. La capacitación

Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas. Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes. La capacitación debe

realizarse a medida de las necesidades de la empresa, y no solamente porque otras empresas lo hacen, porque es una moda. Capacitar a los trabajadores es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la empresa, y este es un objetivo que no debe olvidarse. Un plan de capacitación debe responder las siguientes preguntas: qué debe enseñarse, quién debe aprender, cuándo debe enseñarse, cómo debe enseñarse, dónde debe enseñarse y quién debe enseñar. La capacitación es una inversión en los recursos humanos de la empresa, y como toda buena inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

2.6.7. Los sueldos y salarios

Es habitual en la actualidad que sean abonados mediante depósitos bancarios que pueden ser retirados con tarjeta de crédito en el propio banco, aunque existen todavía empresas que pagan el salario en mano de los trabajadores. Las nóminas de los empleados serán administradas por un área específica del departamento de recursos humanos diseñado para tal fin y serán entregadas al trabajador a final del mes o a principios del mes siguiente, aunque muchas empresas pueden llegar a pagar las nóminas el 10 o el 15 del mes siguiente. Es necesario estudiar las nóminas de los trabajadores para que no sólo sean suficientes para vivir con dignidad sino también para que se conviertan en elementos motivadores de cara al trabajo en la empresa. Aunque la modalidad de salario suele ser en sueldo fijo, existen empresas que añaden salario en especie, comisiones por productividad o rendimiento e incluso beneficios sociales.

2.6.8. Las relaciones laborales

Hace referencia a las relaciones internas sostenidas con otros miembros de la organización y con el sistema organizacional en donde se deberá aceptar la aplicación de normas tendientes a formalizar las actividades laborales dentro de la empresa. Dentro de este aspecto es necesario una buena estrategia de comunicación interna.

2.6.9. Los servicios

Serán brindados por la empresa en donde el trabajador podrá acceder a por ejemplo: servicios de comedor para fomentar las relaciones laborales. Se trata de servicios que ofrece la empresa a los trabajadores para fomentar no sólo las relaciones laborales sino también como elementos motivadores para los trabajadores dentro de la empresa. Antes de dar lugar a estos servicios, la empresa debe meditar cuáles serán finalmente incorporados y porque.

2.6.10. La jubilación

Con origen en el término latino *jubilatio*, la palabra jubilación hace referencia al resultado de jubilarse (dejar de trabajar por razones de edad, accediendo a una pensión). El concepto también permite nombrar al pago que percibe una persona cuando está jubilada.

La jubilación determina que una persona ya no se encuentra física o mentalmente capacitada para continuar realizando el trabajo que hasta entonces hacía.

La jubilación puede ser de tipo ordinaria, cuando la persona cesa sus labores por alcanzar la edad estipulada por la ley para dicho efecto; o extraordinaria, cuando bruscamente debe prescindir del trabajo por cuestiones de causa mayor, accidentes, discapacidad, etc. En ambos casos, se necesita realizar un trámite administrativo para pactar las condiciones del cese laboral y calcular el valor del monto que esa persona pasará a cobrar como pensión jubilatoria.

Por ejemplo: *"Me faltan sólo dos años para la jubilación"*, *"El presidente anunció un incremento en la jubilación mínima"*, *"Todavía no cobré la jubilación de este mes"*.

La jubilación, por lo tanto, es la denominación de un procedimiento administrativo a través del cual una persona en actividad laboral deja de trabajar y se convierte en un sujeto pasivo. Para llegar a la jubilación, el sujeto tiene que alcanzar una cierta edad establecida por ley. En la mayor parte de los países, la edad de jubilación se sitúa alrededor de los 65 años.

Dejar de trabajar, por supuesto, hace que el individuo deje de recibir ingresos. El Estado, por lo tanto, brinda una renta al jubilado para que éste pueda mantenerse. Dicha renta, que también se conoce como jubilación, se mantiene hasta la muerte de la persona.

La jubilación es un derecho y se encuentra establecida y reglada por la Seguridad Social de cada país. Consiste en la expedición de un dinero mensual a aquellas personas que hayan alcanzado una determinada edad o se hayan jubilado por otras causas. El Estado es el encargado de pagar dicha suma y la misma se mantiene hasta que la persona fallece. En cuanto al importe de la pensión que recibe el jubilado, ésta se fija de acuerdo a diferentes cálculos según el país y la legislación vigente.

En cada país, como lo hemos dicho, las leyes que existen en torno a la jubilación son diversas. En algunos la edad mínima que debe contar una persona para gozar de este derecho es de 67 años (se excluyen aquellas personas que tienen alguna discapacidad y pueden acceder a una pensión sea cual sea su edad); dicha edad es relativa generalmente al trabajo que se realice, en el caso de los empleos donde el esfuerzo físico es extremo o peligroso, este límite suele bajarse. En algunas legislaciones, sin embargo, se permite que los trabajadores se jubilen antes de dicha edad si han cotizado la cantidad de dinero estimada. Todas estas cuestiones se encuentran establecidas por ley y cualquier ciudadano tiene derecho a conocerlas acercándose a la oficina correspondiente en su lugar de residencia.

2.6.11. La renuncia

Se trata de una acción unilateral realizada por un trabajador de renuncia a su puesto de trabajo y por ende a la organización en la cual se desempeña, no siendo pasible de obtener beneficio alguno. El trabajador renuncia a seguir

trabajando para la empresa. En muchas ocasiones, es necesario anticipar esta decisión con al menos 15 días para que la empresa encuentre un sustituto en el puesto de trabajo que queda sin cubrir.

2.6.12. El despido

En la acción en la cual el empleador da por finalizada de manera unilateral una relación laboral con su empleado. De esta manera, el trabajador tiene que abandonar su puesto de trabajo y la empresa por decisión de la propia empresa, teniendo derecho a cobrar la parte de salario del tiempo trabajado que aún no ha sido satisfecha, las vacaciones no disfrutadas y compensaciones que debe abonar la empresa por el despido del trabajador. La empresa debe comunicar al trabajador su despido con al menos 30 días de antelación. El despido puede ser objetivo, procedente, improcedente o nulo; aunque también existen casos especiales de despido colectivo y por fuerza mayor.

Los subsistemas de Recursos Humanos son áreas bien definidas dentro de los Recursos Humanos tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa.

2.6.13. Evaluación del Recurso Humano

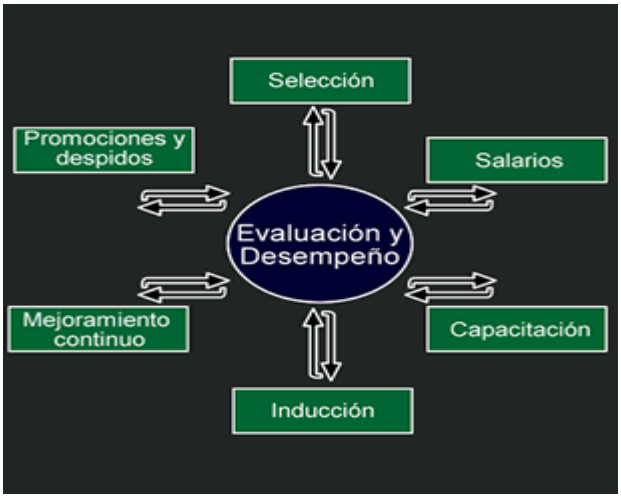
Ayala, (2011) sistematiza claramente la evaluación del desempeño en el documento electrónico de su mismo nombre detallado a continuación : La

evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento .La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Grafico 2.5. Evaluación del Recurso Humano



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Ayala, 2011

2.6.13.1. Objetivos del proceso de evaluación del Recurso Humano

Jaramillo, Thomas (2010), La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

2.6.13.2. Importancia del proceso de evaluación del Recurso Humano

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos

2.7. Manual de Funciones

2.7.1. Concepto

Es un instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto, asimismo, la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución, en un período determinado

2.7.2. Importancia Del Manual

Constituye una herramienta administrativa útil a las jefaturas de la institución, ya que se pueden hacer entre las responsabilidades de los puestos cuando se desea ascender de categoría a un empleado; porque da a conocer los requisitos que deben reunir las personas para optar a un puesto. Asimismo,

permite realizar una adecuada selección y contratación de personal; necesidades de capacitación, determinar políticas salariales justas y distribuir el trabajo en forma equitativo

2.7.3. Objetivos del manual

2.7.3.1. General

Disponer de un instrumento normativo al interior de la Institución que oriente el trabajo que se debe realizar en las diferentes instancias que la integran.

2.7.3.2. Objetivos Específicos

Delimitar los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo.

Normar el desarrollo, que como Institución se realiza a fin de garantizar resultados.

Realizar la labor de administración bajo parámetros objetivos, que permita comercializar las políticas educativas

2.8. Estructura orgánica y funcional

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa

de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato.

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explicita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

2.8.1. Criterios para el diseño de una estructura organizacional:

Los siguientes principios o elementos pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización:

- Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido, incluyendo las divisiones o funciones que sean

básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente: la autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, esta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.

- La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación: de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo fuga de responsabilidad.

- La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones: una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones especificas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.

- Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona: si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando" es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quien se es responsable y las cosas por las que se es responsable.

- Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible: cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

2.9. Organigrama

2.9.1. Definición de organigrama:

- Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", (2007) el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".
- Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", (2007) el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

- Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", (2009) define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría".

- Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", (2010) proporciona la siguiente definición de organigrama: "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.".

En síntesis, una definición de organigrama que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

2.9.1.1 Ejemplo de Organigrama Estructural

Grafico 2.6. Ejemplo de Organigrama Estructural



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Wikipedia, 2012

2.10. Glosario de Términos

Administración.- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry, 2010).

Ascenso.- Promoción a una categoría laboral superior. (DESSLER, Gary, 2011).

Autonomía.- Control personal sobre el trabajo realizado por uno mismo. (Prentice Hall, 2011).

Autoridad.- Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas. (DESSLER, Gary, 2010).

Capacidad.- Habilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento del trabajo. (McGraw-Hill, 2009).

Compensación.- Pago por cualquier servicio. (DESSLER, Gary, 2010).

Conflicto.- Cualquier controversia relativa a los términos, condiciones laborales, negociación, mantenimiento o cambio en la relación entre empresarios y trabajadores. (McGraw-Hill, 2011).

Control.- Enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo a los planes y políticas establecidas. (McGraw-Hill., 2011).

Departamentalización.- Manera en la que una organización esta estructuralmente dividida. (Prentice Hall, 2011).

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación, por tratarse de un aspecto social que involucra al ser humano como centro de su análisis, se enmarca en el enfoque cualitativo, sin apartarse de los aspectos cuantitativos que serán recolectados en el trabajo de campo.

3.2. Modalidad de la Investigación

Para la obtención de la información se recurrirá directamente a las fuentes primarias, que permitirá tener criterios reales de los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking.

Con la obtención de ésta información se inició una exhaustiva investigación de campo. Para la construcción del Marco Teórico y sustentación de las conclusiones y recomendaciones se apoyó en una meticulosa investigación bibliográfica y documental, referente al tema de la Administración de Personal y a la Evaluación y mejoramiento del Desempeño.

Considerando el nivel y profundidad de la investigación, está enmarcada en el tipo exploratorio ya que no hay trabajos previos que se hayan elaborado en la Corporación Stephen Hawking, lo que determina que la presente investigación será pionera en este ámbito y contexto de la organización.

Como se trata de una investigación socio-critica, requiere de mayor profundidad en el tratamiento de información recolectada, por tanto, no se quedará como un simple trabajo exploratorio y se buscará llegar a una investigación de carácter descriptivo, en la que se exprese los fenómenos, procesos, percepciones, criterios, causas y consecuencias del manejo del personal y el desempeño laboral de las actividades educativas a las que se dedica la empresa.

3.2.1. Método

Considerando la experiencia personal y conocimiento del espacio en el que se desarrollará la investigación, esta se iniciará con una observación directa, para detectar la funcionalidad y operatividad de la Corporación, verificar el modo de actuar y desempeño de las personas que allí trabajan, que son aspectos particulares los cuales sumados todos en conjunto permiten llegar a conclusiones y toma de decisiones. En este punto es donde la investigación se apoyará en el método inductivo – deductivo, puesto que, los detalles particulares detectados a simple vista serán el insumo para considerar a futuro la posible integración de un departamento de recursos Humanos.

3.2.2. Técnicas e Instrumentos

Para la observación se utilizará la técnica de observación directa, para lo cual se pondrá en contacto directo con los hechos, los trabajadores y procesos los cuales serán registrados a través de fichas y fotografías para poder medir la realidad de la organización.

Además, de acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, la técnica que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta.

Con esta técnica se recabará toda la información pertinente y necesaria de las unidades de observación, es decir de los empleados y colaboradores de la empresa, con la finalidad de recolectar información referente a la gestión que prevalece actualmente de recurso humano y la necesidad de la misma.

El cuestionario consta de 8 preguntas, la mayoría de ellas de tipo cerrada, con muy pocas de opinión o abiertas.

Posteriormente se procederá a encuestar a 51 personas según recomienda el cálculo de la muestra, de los cuales se recogerá la información necesaria para ser tabulada y procesada y definir criterios. De las 51 personas, 21 serán administrativos y 30 docentes.

3.3. Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N}{1 + (N-1)e^2}$$

De donde:

n = tamaño de La muestra

N = población

e = porcentaje de error

Cálculo:

$$n = \frac{51}{1 + (51-1)(0{,}55)^2}$$

n = 45

De acuerdo a las recomendaciones metodológicas, no amerita extraer una muestra de tan solo 45 unidades de observación, por lo que se procederá a encuestar a la totalidad de trabajadores.

3.4. Plan de Procesamiento de la Información

La información será procesada bajo las siguientes consideraciones:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo.

- Configuración de tablas estadísticas en una hoja informática

- Elaboración de gráficos detallados de cada una de las preguntas con sus respectivas alternativas.

- Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El análisis de la información en el proceso investigativo, depende del enfoque y del tipo de investigación que se haya seleccionado, como también de los objetivos que se hayan planteado.

La estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información. Sin embargo es necesario precisar y seleccionar el tratamiento estadístico dependiendo del enfoque cuantitativo o cualitativo, de la escala de medición de las variables y de los objetivos.

La estadística es fundamental para resolver problemas de descripción de datos, análisis de muestras, medición de relaciones y predicciones. (Gallardo y Moreno 1999: 25).

Es necesario indicar que en la presente investigación no se procedió a encuestar a estudiantes, ya que al ser una modalidad a distancia esto ocasiona que los mismos no sean testigos directos de la problemática a investigar, pudiendo ocasionar datos imprecisos a los resultados de la investigación.

4.1. Análisis de los Resultados

En función del trabajo de campo realizado y siguiendo la metodología establecida, es oportuno presentar la información obtenida para los análisis y las interpretaciones respectivas que de ella se pueda hacer.

Se plantearon 8 preguntas: 1 de carácter abierto y 7 de carácter cerrado sobre diferentes variables y características de la corporación y principalmente sobre la administración y gestión del Talento Humano, conocido anteriormente como Recursos Humanos.

Esta información está detallada de acuerdo a las alternativas planteadas que en la mayoría de preguntas comprende una cualificación criterial de “SI y NO”. Se debe puntualizar que en la toma de los datos se consideró a 51 empleados o colaboradores de la corporación; de los cuales 21 son administrativos y 30 docentes.

Para una mayor visualización y comprensión se presenta una tabla donde consta la información de manera global y general, pero con las frecuencias observadas, es decir, los datos crudos obtenidos del campo, sin embargo, para el análisis se consideran pregunta por pregunta y se lo realiza en función de los porcentajes calculados.

Tabla 3.1. Resultados Globales de la encuesta

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
1	Pregunta Abierta	Pregunta Abierta	51
2	13	38	51
3	14	37	51
4	17	34	51
5	16	35	51
6	14	37	51
7	28	23	51
8	50	1	51

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores y docentes de la Corporación Stephen Hawking

A continuación se detalla el análisis por pregunta y se recurre a una descripción ampliamente cualitativa de la situación encontrada en el trabajo de campo.

1. ¿Durante el tiempo que usted ha laborado en esta corporación, quien realiza las funciones como responsable de la administración de recursos humanos?

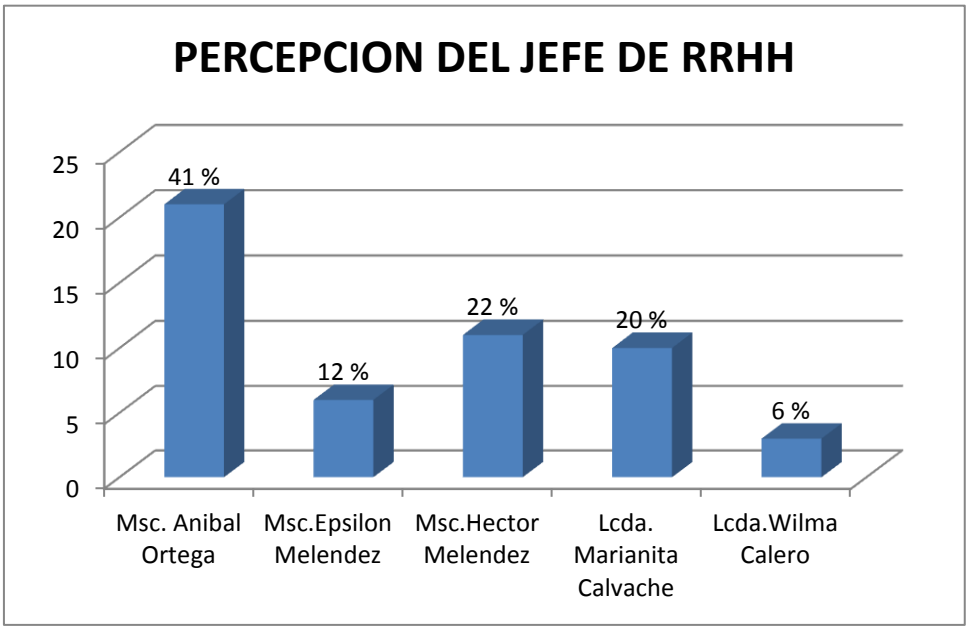
Tabla 3.2. Percepción del Jefe de RRHH

FUNCIONARIOS	F	%
Msc. Aníbal Ortega	21	41
Msc. Épsilon Meléndez	6	12
Msc. Héctor Meléndez	11	22
Lcda. Marianita Calvache	10	20
Lcda.Wilma Calero	3	6
TOTAL	**51**	**100**

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 3.1. Percepción del Jefe de RRHH



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking tienen un cierto grado de confusión en cuanto a su jefe de Recursos Humanos, confunden a los 3 socios accionistas como jefes de RRHH, también a la contadora y a la asistente de Presidencia; es decir a las altas autoridades. Analizando de una manera más detallada podemos observar en la gráfica que mayoritariamente los funcionarios reconocen como Jefe con un 41% al Msc. Ortega quien es el Rector del Colegio, esto puede ser debido que al ser una Institución educativa, todos los funcionarios se rigen a la autoridad rectora. Tenemos con un 22% al Msc. Héctor Meléndez quien es el presidente de la Corporación.

Por otro lado, un 20% de los encuestados reconocen a la Lcda.Calvache como Jefe, quien es la contadora de la Corporación, esto puede ser debido a que ante

la ausencia de una ordenada y planificada asignación de funciones por cargo y departamento, ella ha venido realizando los pagos a profesores, proveedores y arreglando todo conflicto del caso, por lo que no es nada extraño que los trabajadores la reconozcan como tal.

2. Sabe usted si existe o no un organigrama estructural y funcional establecido dentro de la corporación?

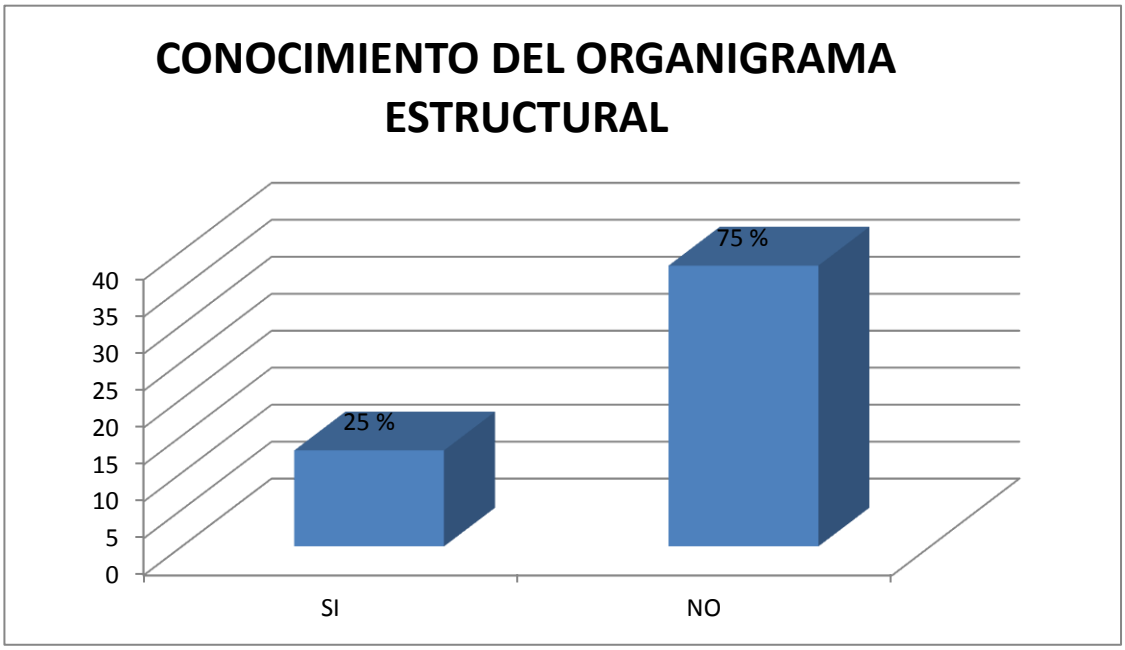
Tabla 3.3. Conocimiento de Organigrama Estructural y Funcional

VARIABLE	**f**	**%**
SI	13	25
NO	38	75
TOTAL	**51**	**100**

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 3.2. Conocimiento de Organigrama Estructural y Funcional



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Como podemos observar en la Grafica 3.2, los colaboradores de La Corporación tienen una percepción mayormente negativa en cuanto a si conocen la existencia de organigramas; Es así que el 75% afirma no conocer de su existencia. Por otro lado un 25% afirma conocer de la existencia de un organigrama, esto puede ser resultado del desconocimiento de los trabajadores en cuanto al tema lo cual los ha llevado a afirmar de una manera empírica y carente de conocimiento.

En un análisis global, los datos han confirmado que no existe un organigrama Estructural y Funcional dentro de la Corporación y de lo cual los trabajadores están consientes de ello.

3. Considera usted que se ha realizado una buena asignación de funciones, de manera que no exista ningún inconveniente en las labores que debe realizar cada trabajador?

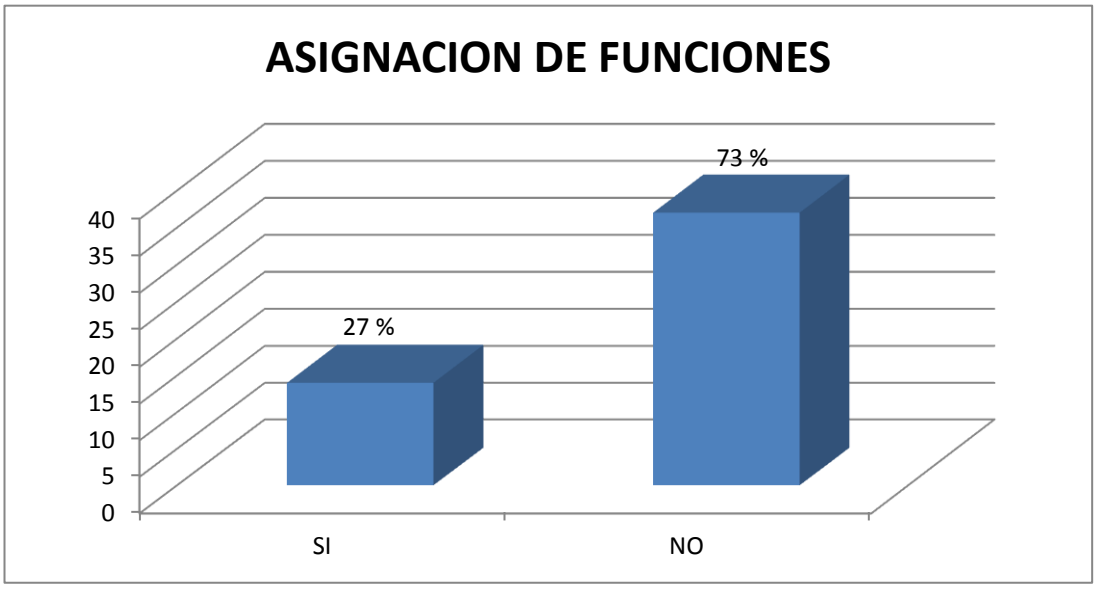
Tabla 3.4. Asignación de Funciones

VARIABLE	**f**	**%**
SI	14	27
NO	37	73
TOTAL	**51**	**100**

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 3.3. Asignación de Funciones



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Como podemos observar en La gráfica 3.3, un 73% de los trabajadores considera que dentro de la corporación no se ha asignado correctamente las funciones, esto demuestra claramente que no están motivados en sus puestos de trabajo, ya que según su opinión en la encuesta se evidencia que la mayoría no han sido asignados correctamente aplicando técnicas de asignación de cargos.

4. Conoce Ud. Si en la corporación existe un manual de funciones?

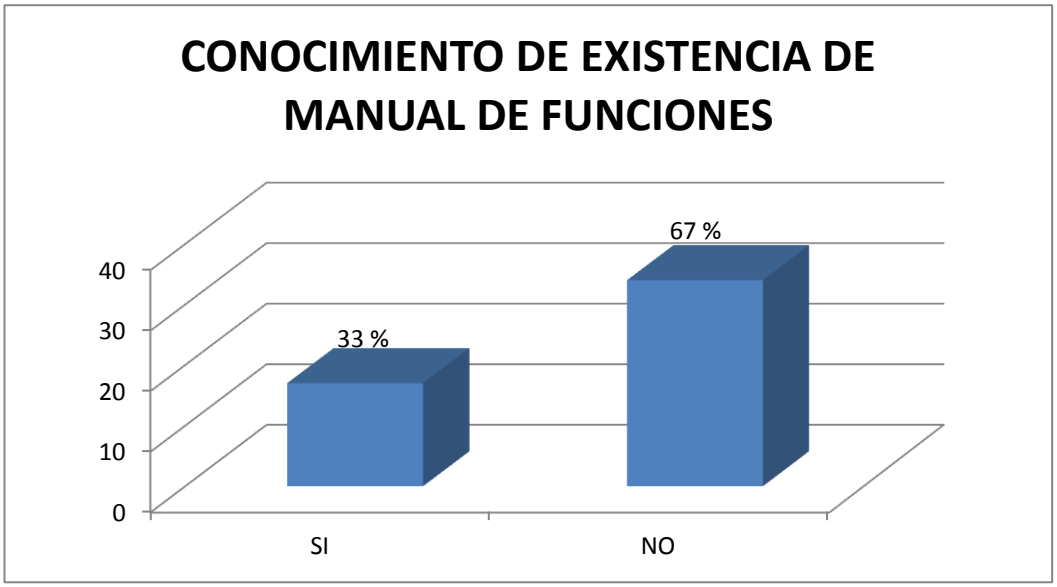
Tabla 3.5. Conocimiento de existencia de Manual de Funciones

VARIABLE	F	%
SI	17	33
NO	34	67
TOTAL	**51**	**100**

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 3.4. Conocimiento de existencia de Manual de Funciones



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Los resultados de esta pregunta determinan que la administración del recurso humano esta manejada empíricamente. El 67% de los trabajadores

no tiene, conoce o maneja un manual de funciones, por tanto refuerza las opiniones sobre su desmotivación del cargo que desempeñan. La falencia principal en la corporación, en opinión de los propios trabajadores, es la carencia de un manual de funciones y manual de procesos, todo el trabajo se lo realiza en función de la experiencia vivida y de una manera empírica y rutinaria.

5. Considera usted que se resuelven de manera apropiada los problemas con respecto al desempeño laboral de los empleados?

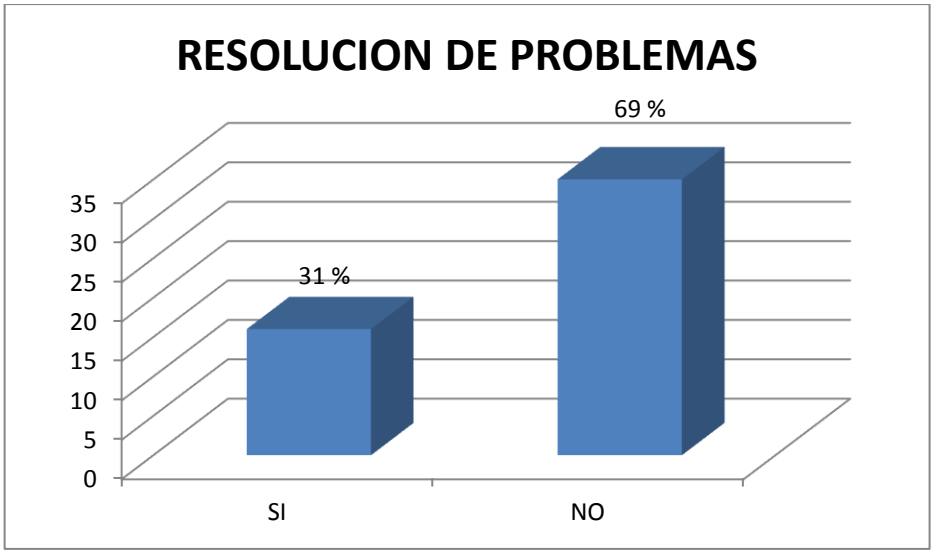
Tabla 3.6. Resolución de Problemas

VARIABLE	f	%
SI	16	31
NO	35	69
TOTAL	**51**	**100**

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 3.5. Resolución de Problemas



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Los trabajadores de la corporación tienen una tendencia bien marcada, y es que el 69% considera que no se resuelven de manera apropiada los conflictos laborales, por la falta de un departamento que regule estos conflictos; estos problemas se dan por una mala asignación de funciones a cada trabajador, por la carencia de una estructura funcional, mientras que el 31% considera que los conflictos si se resuelven de manera adecuada.

6. Existe algún tipo de incentivo y motivación para el personal cuando se alcanzan logros u objetivos planteados?

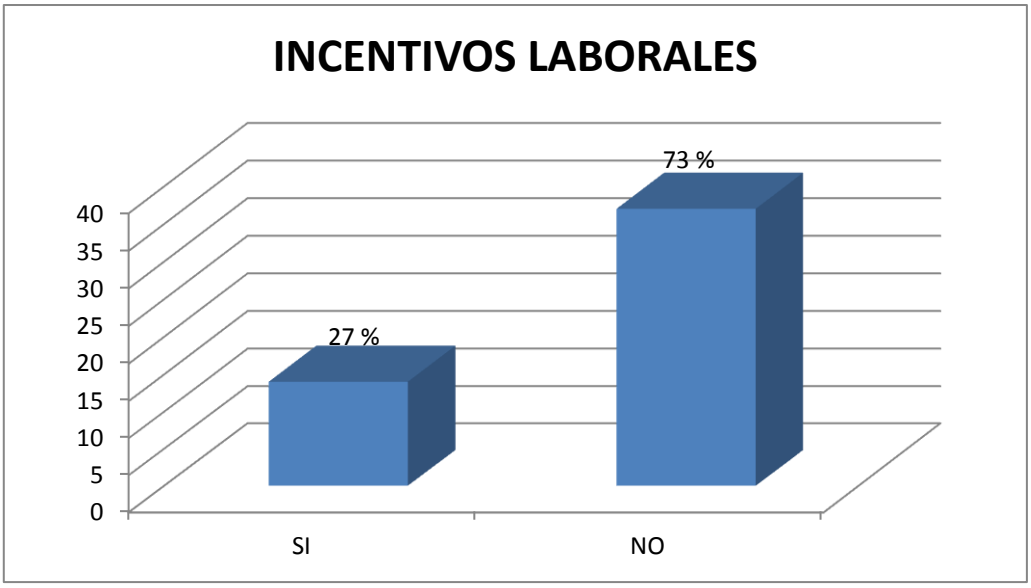
Tabla 3.7. Incentivos Laborales

VARIABLE	f	%
SI	14	27
NO	37	73
TOTAL	**51**	**100**

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 3.6. Incentivos Laborales



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

La disparidad es elocuente: el 73% de los trabajadores responden que no hay un plan de incentivos y estímulos al desempeño laboral, solo un 27%

responde lo contrario, y lo toma como un apoyo las pocas veces que han recibido charlas por parte del Presidente de la corporación.

Quienes responden que no, completan la pregunta con la necesidad de recibir incentivos económicos.

7. Para el ingreso de nuevo personal en la Corporación se utilizan métodos adecuados para la selección y contratación?

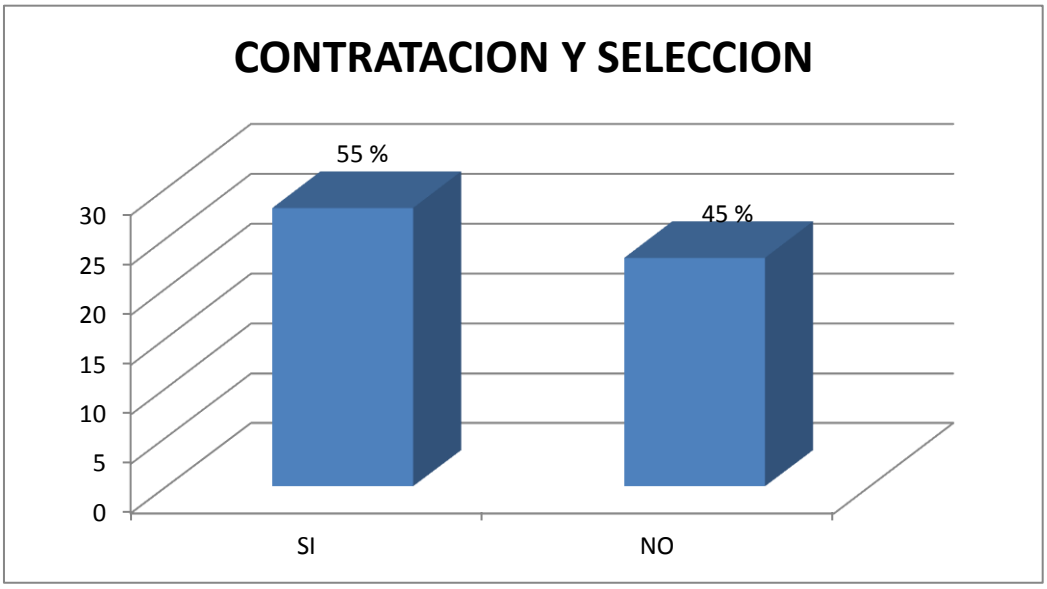
Tabla 3.8. Contratación y Selección

VARIABLE	**F**	**%**
SI	28	55
NO	23	45
TOTAL	**51**	**100**

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 3.7. Contratación y Selección



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Al parecer esta apreciación por parte de los trabajadores que respalda el sí con un 55% a favor de que se realizan procesos de selección adecuados para la contratación de personal es tan solo empírica, y esto puede ser debido a que el personal observa que se realizan publicaciones en el periódico, que se entrevistan a los postulantes, pero internamente los colaboradores no saben a ciencia cierta cuál es el proceso que lleva a la corporación a escoger a uno de los candidatos, proceso el cual es empírico y carente de una técnica adecuada. Sin embargo de aquello, el 45% afirma que no se da una selección y contratación idónea, siendo que no es un porcentaje para nada bajo, ya nos deja una duda en cuento al proceso que la corporación ha venido haciendo.

8. Considera usted que la creación de un Departamento de Recursos Humanos mejoraría el desempeño laboral en la corporación?

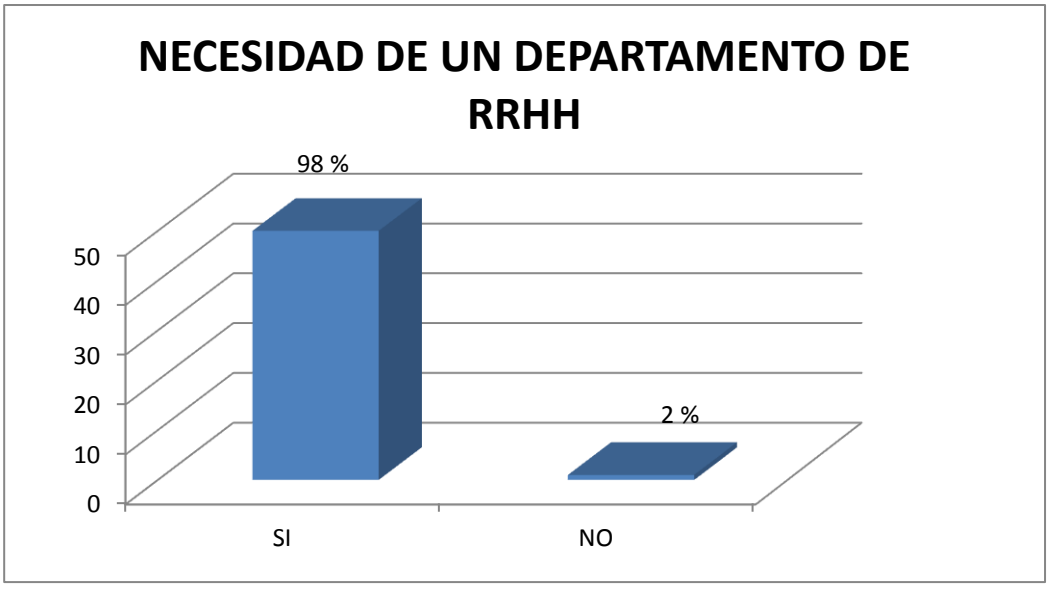
Tabla 3.9. Necesidad de un Departamento de RRHH

VARIABLE	f	%
SI	50	98
NO	1	2
TOTAL	51	100

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 3.8. Necesidad de un Departamento de RRHH



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Sin duda alguna, el personal ha plasmado en esta encuesta su necesidad imperiosa de la creación de un Departamento de Recursos Humanos, algunos indicando que necesitan de dicha dependencia para que se de un tratamiento justo y equitativo a todos los trabajadores, otros para que se vele por la estabilidad de los mismos, entre otras necesidades; demostrando de esta manera la necesidad de la creación del departamento de RRHH con un 98% mientras que tan solo el 2% afirma que no lo necesita.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de campo, procesada la información de encuestas, tabulada y analizada se puede emitir las presentes conclusiones:

1. El personal no tiene claro cuál es el jefe de RRHH, define como tal a los tres socios o incluso a la contadora.

2. Los colaboradores de la corporación no están al tanto de si existe o no un organigrama estructural y funcional en su institución.

3. Los trabajadores consideran que no existe una buena asignación de funciones dentro de la Corporación.

4. El personal indica que no existe un manual de funciones del personal y departamentos.

5. No se resuelven de manera oportuna los problemas laborales en la Corporación.

6. No existen planes de incentivos en la mayoría de las aéreas de la corporación.

7. La corporación carece de métodos adecuados y técnicos para la selección y contratación del personal idóneo, solo hace de manera muy empírica.

8. Los trabajadores de la corporación consideran que es muy necesario y de suma urgencia la creación de un departamento de RRHH el cual planifique, canalice y controle el personal.

5.2. Recomendaciones

Como recomendaciones se puede señalar las siguientes:

1. Implementar un departamento de recursos Humanos en el cual se contrate un profesional de la materia idóneo para el cargo con la finalidad de mejorar el tratamiento del personal.

2. Implementar y definir un organigrama estructural y funcional en la corporación.

3. Organizar al personal en base al organigrama estructural y funcional.

4. Aplicar el manual de funciones propuesto para cada departamento y puesto de trabajo, estableciendo alcances y responsabilidades.

5. Crear programas de incentivos de acuerdo a las necesidades de cada trabajador.

6. Abrir fichas históricas por cada trabajador en la Corporación desde el momento de ingreso a la misma.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

En el presente capitulo se plantea una propuesta de creación de un departamento de recursos humanos en la corporación, la cual se basa en un diseño la que parte desde un análisis de costo beneficio en el cual se demuestra la posibilidad y requerimientos económicos para su creación, además se propone varias herramientas necesarias para el futuro jefe del departamento de RRHH como son: Una estructura orgánica y funcional con la inclusión del nuevo departamento de RRHH, fichas descriptivas de funciones por departamento y por cada puesto dentro de la corporación.

La propuesta busca satisfacer las necesidades de la corporación y contiene los siguientes elementos:

- Datos Informativos
- Antecedentes de la Propuesta
- Justificación
- Objetivos
- Análisis costo beneficio de la creación del departamento

- Estructura Orgánica con la implementación del departamento RRHH
- Funciones del Departamento de Recursos Humanos y jefe de personal
- Manual de funciones de puestos y departamentos.

Titulo:

Propuesta para crear del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional en la corporación educativa “Stephen Hawking” de la ciudad de Ambato.

Institución ejecutora:

Corporación “Stephen Hawking”

Beneficiarios:

Accionistas, Colaboradores, clientes, estudiantes.

Ubicación:

Montalvo y Sucre esq. Edificio chico 3er piso.

Tiempo estimado para la ejecución:

- Inicio: Septiembre 2012
- Fin: Indeterminado

Equipo técnico responsable:

- Presidente de la corporación.
- Contador.

6.2. Antecedentes de la Propuesta

La propuesta surge a raíz de la investigación previa que se realizó en la cual se vio la gran necesidad de crear un departamento de recursos humanos para la corporación, la cual llevará a cabo funciones que direccionen de manera adecuada todos los procedimientos para el buen desempeño del personal.

Además se pudo evidenciar que el personal esta desorganizado, puesto que no cuentan con un plan de incentivos ante sus meritos y no saben con exactitud quién es su jefe inmediato superior al cual dirigirse ante un inconveniente.

Toda empresa hoy en día necesita de un departamento que regule y vigile al personal, y la corporación no es la excepción.

6.3. Justificación

Hoy en día las grandes competencias del medio nos llevan a estar más preparados para un entorno vanguardista en el cual no existe cabida para aquellas empresas que se limitan en sus ideales; es de conocimiento general que el recurso humano de una institución es el motor fundamental para cumplir objetivos y llevar a las empresas al éxito en sus ideales.

Hablar de un departamento especializado de Recursos Humanos, en toda empresa es muy significativo; todas las grandes corporaciones, multinacionales o las pequeñas empresas de servicios que tienen bien claros sus objetivos institucionales cuentan con verdaderos sistemas de gestión de talento humano, puesto que son los elementos más importantes que le dan vida y armonía a toda organización, podrían existir máquinas y estas sustituir a decenas de hombres en su accionar, pero al final se demuestra que la empresa no es solo tecnología, sino vida humana, fuerza laboral humana, sin la cual muy dudosamente se podría seguir adelante.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar un Plan para la creación de una unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional para La Corporación Educativa “Stephen Hawking”.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la Gestión de Recursos Humanos que prevalece actualmente.

- Diseñar un plan para la creación de la unidad de Recursos Humanos, adecuado a las necesidades de la Institución

- Proponer un modelo de Gestión de Recursos Humanos adecuado al contexto Institucional.

- Determinar el costo beneficio que implica la creación de un departamento de Recursos Humanos para la Institución.

6.5. Análisis costo beneficio implementación Departamento RRHH

6.5.1 Costos Inversión

Tabla 6.1. Costos Inversión

Inversiones	Monto (USD)
Muebles • 1 Escritorio • 2 Archivadores • 4 Sillas	 150,00 80,00 70,00
Equipo de Computo • 1Computador • 1 Impresora • 1 Fax • 1 Teléfono • 1 Router • 1 Scanner	 540,00 155,00 110,00 60,00 35,00 70,00
Adecuaciones decoración	200,00
Costo publicación convocatoria aspirantes jefe RRHH	112,00
Imprevistos	100,00
TOTAL	***1.682,00***

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

6.5.2. Costos Fijos Mensuales

Tabla 6.2. Costos fijos Mensuales

Descripción	Monto (USD)
Salario mensual Jefe RRHH	800,00
Arriendo	150,00
Serv. Básicos	50,00
Internet	33,00
TOTAL	***1033,00***

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

6.5.3. Costos Variables Mensuales

Tabla 6.3. Costos Variables Mensuales

Descripción	Monto (USD)
Imprevistos	100
Publicaciones para convocatorias	200
TOTAL	***300***

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Como podemos observar en la Tabla 6.1 el costo de inversión no es realmente elevado, se necesita $1682,00 para adecuar la oficina de RRHH, siendo este un solo pago, y por otro lado tenemos los costos fijos que implicaran pagos mensuales los cuales llegan a $1.033,00 que tomando en cuenta los beneficios en cuanto a la gestión del personal pues son realmente bajos.

6.5.4. Cálculo del Punto de Equilibrio

DATOS:

CF= $ 1033,00

CV= $ 300,00

CF + CV = $ 1,333.00

PRECIO PENSIÓN MENSUAL= $ 22,00

CANTIDAD DE ESTUDIANTES= 2,200

INGRESOS TOTALES = $ 48,400

INGRESOS TOTALES = $ 48,400 x 5% (porcentaje designado anual para RRHH)

INGRESO MENSUAL RRHH = $ 2,420

$$PE = \frac{CF}{[Precio - \left(\frac{CV}{CT}\right)]}$$

$$PE = \frac{1033{,}00}{[22{,}00 - \left(\frac{300{,}00}{2420{,}00}\right)]}$$

PE = 47.22 estudiantes

Este resultado nos indica que los costos fijos que implica la implementación del departamento de RRHH pueden estar dentro de un punto de equilibrio aceptable en el cual no exista ni perdida ni ganancia al tener 47 estudiantes que aporten una pensión mensual de 22,00; y como sabemos la Institución cuenta con 2200 estudiantes activos por lo que sin duda alguna se considera que el costo de implementación es factible y el beneficio muy alto.

6.5.5. Proyección de la Demanda

Dentro del análisis de costo beneficio para la implementación del departamento de RRHH también es necesario tomar en cuenta una proyección de la demanda a cinco años, en la cual se prevea posibles variables económicas internas en el futuro que modificarían el punto de equilibrio para la manutención del departamento.

En la Grafica N. 11 se describe la proyección de la demanda, tomando en cuenta según datos de contabilidad que existe históricamente un 5% anual de incremento de los estudiantes de la institución lo que implicaría un aumento de los ingresos en la partida asignada a RRHH dentro del presupuesto de la Institución. Por otro lado se calculo un 5% de inflación anual lo que incrementaría los costos.

En la siguiente tabla se resume el incremento en el ingreso al departamento de RRHH tomando en cuenta el aumento anual del 5% de estudiantes.

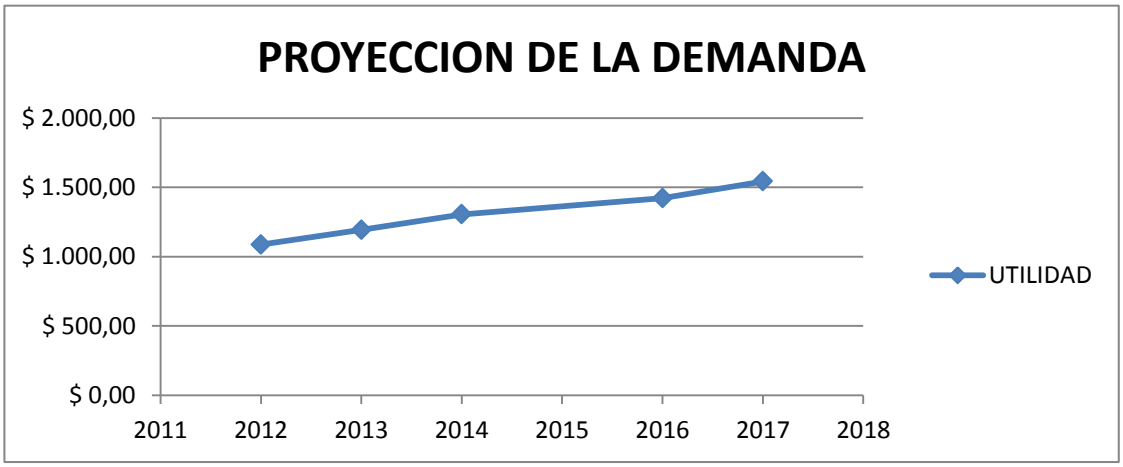
Tabla 6.4. Incremento anual de Ingresos del Departamento RRHH

AÑOS	# ESTUDIANTES	INGRESOS
2013	2200	$ 2420
2014	2310	$ 2,541
2015	2426	$ 2,669
2016	2547	$ 2,802
2017	2674	$ 2,941

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Grafico 6.1. Proyección de la demanda



Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

Tabla 6.5. Proyección de la demanda

ANOS	INGRESOS	CF	CV	UTILIDAD
2012	2420	1033	300	$ 1.087,00
2013	2541	1033	315	$ 1.193,00
2014	2669	1033	331	$ 1.305,00
2016	2802	1033	348	$ 1.421,00
2017	2941	1033	365	$ 1.543,00

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

6.6. Estructura Orgánica y Funcional de la Corporación.

6.6.1 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Corporación “Stephen Hawking” está integrada por los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo

El Nivel Directivo está conformado por:

- Junta General de Socios

El Nivel Ejecutivo está conformado por:

- Presidencia Ejecutiva

El Nivel de Asesoría estad conformado por:

- Procuraduría Jurídica

El Nivel de Apoyo está conformado por:

- Departamento de Recursos Humanos (propuesto)
- Contabilidad
- Marketing

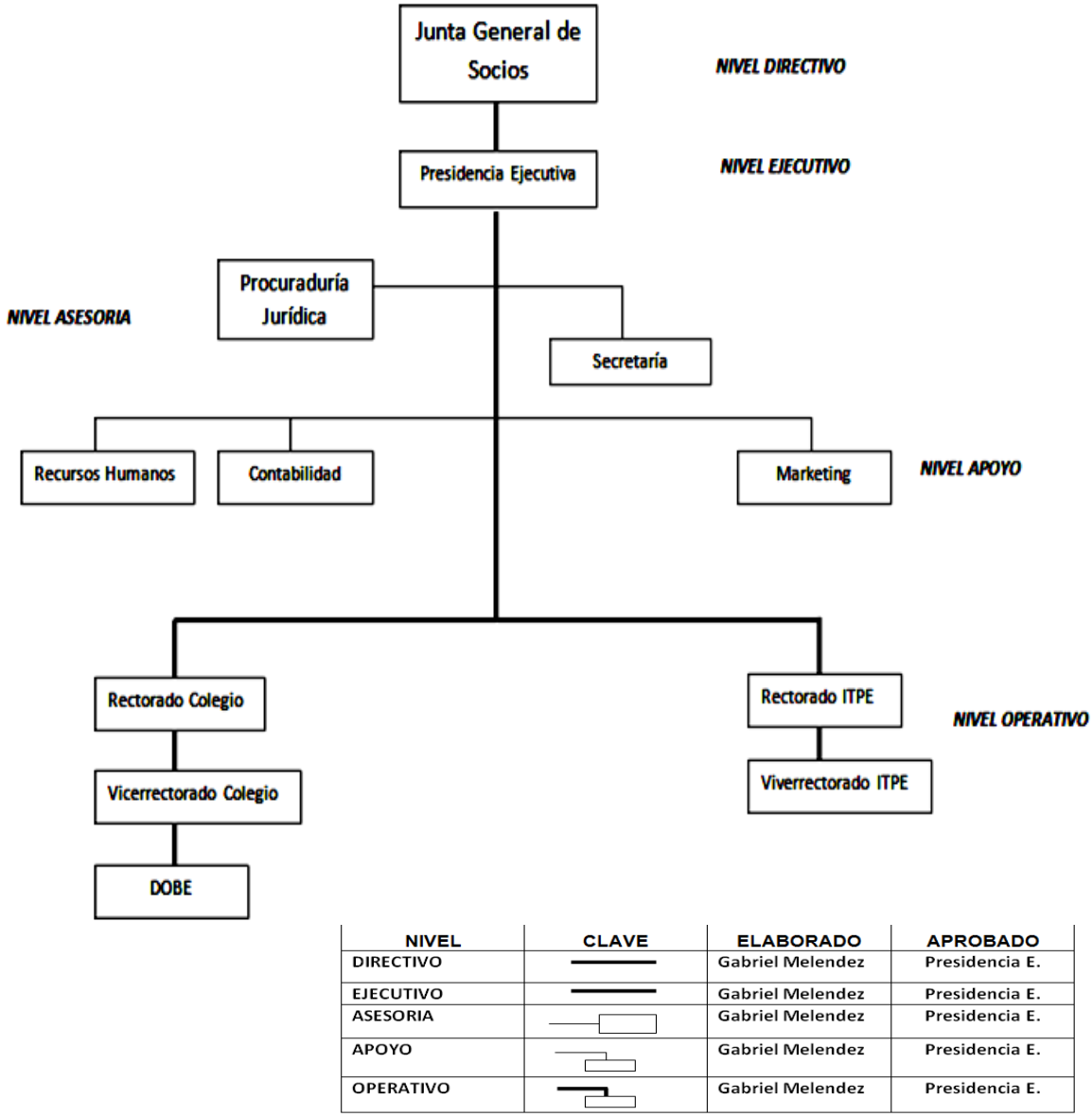
El Nivel Operativo está compuesto por :

- Rectorado Colegio
- Vicerrectorado Colegio
- Rectorado ITPE
- Vicerrectorado ITPE
- DOBE

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CORPORACIÓN

“STEPHEN HAWKING” (Propuesto)

Grafico 6.2. Organigrama propuesto



NIVEL	CLAVE	ELABORADO	APROBADO
DIRECTIVO		Gabriel Melendez	Presidencia E.
EJECUTIVO		Gabriel Melendez	Presidencia E.
ASESORIA		Gabriel Melendez	Presidencia E.
APOYO		Gabriel Melendez	Presidencia E.
OPERATIVO		Gabriel Melendez	Presidencia E.

Elaborado por: Gabriel Meléndez

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la Corporación Stephen Hawking

6.7. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

1. Planeación de personal: El departamento de RRHH en la corporación tendrá como función determinar las necesidades de personal para cada departamento, deberá proyectar tendencias de las necesidades, análisis de puestos y estudios de posibilidades de desarrollo de los trabajadores. Además planificará necesidades de docentes a futuro en coordinación con vicerrectorado, determinando también perfiles y requerimientos para cada docente a contratar.

2. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): EL departamento de RRHH velará por la correcta selección de personal y todo su proceso.

a) Reclutamiento: publicar en los medios necesarios convocatorias para cubrir puestos, cuidando los requerimientos y perfiles de la institución.

b) Selección: Analizar las carpetas de los aspirantes presentados a concurso, filtrar las mismas en base a competencias y aptitudes, seleccionar y ubicar al personal en el puesto mas idóneo de acuerdo a sus aptitudes.

c) Contratación: Velar por la formalidad de la ley ecuatoriana a través del Ministerio de Relaciones Laborales con la respectiva contratación.

d) Inducción: Proporcionar toda la información necesaria de la corporación al nuevo trabajador a fin de que se identifique con la institución, dar a conocer políticas de la institución, obligaciones y derechos del trabajador.

1. **Capacitación y desarrollo:** Velar por la capacitación constante del trabajador en base a sus necesidades de acuerdo al cargo; lo hará en coordinación con presidencia ejecutiva.

2. **Administración de sueldos y salarios:** Realizar constantes estudios de remuneraciones de cada uno de los cargos en base a: grado de responsabilidad del cargo, nivel académico del trabajador, logros y meritos.

3. **Prestaciones y Servicios de Personal:** Estar al pendiente de las necesidades del personal tanto personales como dentro de su cargo con la finalidad de satisfacer sus requerimientos.

4. **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Propinar un ambiente idóneo y tranquilo de trabajo a cada uno de los colaboradores en su cargo para su buen desempeño.

5. **Relaciones Laborales:** Mantener las mejores relaciones con los trabajadores o sindicato de trabajadores.

FUNCIONES DEL JEFE DE RRHH

1. Abrir fichas históricas con antecedentes laborales de cada trabajador que ingresa a la Corporación.
2. Realizar convocatorias por prensa para contratación de personal.
3. Analizar y seleccionar el personal idóneo para cada puesto.
4. Coordinar con presidencia la fijación de salarios previo a la presentación de un análisis de puesto, competencias y responsabilidades.
5. Llevar contratos de trabajadores al día, registrados debidamente en el ministerio de trabajo.
6. Coordinar con contabilidad el cumplimiento puntual de pagos IEES
7. Planificar, coordinar y dirigir las funciones del departamento, optimizando la utilización de recursos.
8. Otorgar permisos en base a méritos laborales.
9. Evaluar el desempeño del personal, promoviendo el desarrollo del liderazgo.
10. Emprender campañas de capacitación trimestralmente.
11. Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de RRHH de la organización.
12. Aplicar las sanciones ante incumplimiento de normativas de la corporación.

6.8. Manual de Funciones

Es muy importante para la corporación el tener un Manual de Funciones ya que sirve de fuente de información para cada uno de los miembros de la institución, con esto se tomará las respectivas medidas para lograr un ambiente de trabajo óptimo y así evitar la falta de comunicación entre las diferentes áreas.

El objetivo de este manual de Funciones de la Corporación “Stephen Hawking” es de mucha importancia porque permite ayudar a cada uno de los empleados con la función que debe cumplir de una forma eficiente para el puesto que este desempeñando.

Este manual de Funciones es un documento que contiene las actividades que deben cumplirse durante el periodo que estén laborando en la empresa, ya que se describe en forma detallada las actividades de cada puesto, con el fin de aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

El manual de funciones es la recopilación de toda la información que existe en la actual administración de la empresa, con el fin de ordenar y agrupar los puestos por similitud de tareas y responsabilidades. Las funciones descritas en este manual, indican lo que deben conocer el personal para cumplir de manera excepcional en su trabajo.

6.9. Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta

6.9.1. Conclusiones

1. El beneficio es mucho más alto que el costo para implementar el departamento de RRHH, la Institución dispone económicamente de las posibilidades para hacerlo.
2. Las necesidades de definir funciones por cada puesto y departamento han sido cubiertas a través de un manual de funciones.
3. Se elaboró una nueva estructura orgánica en la cual se incluye el nuevo departamento de RRHH.
4. Se definió las funciones del nuevo departamento de RRHH.

6.9.2. Recomendaciones

1. Incluir dentro del presupuesto anual los costos fijos y operativos del nuevo departamento de RRHH.
2. Respetar el manual de funciones por puesto y departamento.
3. Socializar con los trabajadores las fichas sus funciones propuestas en la presente investigación.
4. Implementar la presenta propuesta máximo a partir del primer trimestre del 2013.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, idalberto. La Administración de los Recursos Humanos. Lima, Editora McGraw-Hill, 3ª edición, 2008.

Gomez-Garcia, Jorge y Vicente. Administre sus recursos humanos con visión y liderazgo. Lima, Editores SAC, 3ª edición, 2011.

Chruden, Sherman. Planeación del Recurso Humano. Bogotá, Editora Limusa, 2ª edición, 2010.

Zuani, Elio. Introducción a la Administración de Operaciones. Lima, Editores SAC, 3ª edición, 2011.

Figueredo, Carlos. Administración de Recursos Humanos. Bogota, Editora Trillas, 2ª edición, 2009.

Ayala, Sabino. Proceso de evaluación del Recurso Humano. Lima, Editora Prentice Hall, 1ª edición, 2008.

Jaramillo**,** Thomas. La Administración del Desempeño. Caracas, Editora McGraw-Hill, 6ª edición, 2011.

Werther, William & DAVIS. Administración de personal y Recursos Humanos. México D.F, Editorial McGraw Hill, 8ª edición, 2010.

Martínez, Larissa. Gestión del Talento Humano. México D.F, Editorial McGraw Hill, 6ª edición, 2008.

Reyes, Agustín. Administración de Personal. México DF, Editorial Limusa, 1ª edición, 2010.

Ruíz, Ramón. El Método Científico y sus etapas. Lima, Editorial Prentice Hall, 4ª edición, 2008.

LINKOGRAFÍA

Rivera, Alejandro. Motivación y desempeño laboral. 2012.<http//www.monografias.com/trabajos34/motivación-laboral/motivación-laboral.shtml>

Acosta, Juan. Departamento de Producción. 2011. <http//www.rincondelvago.com/departamento-de-produccion.html>

Villegas, Sabino. Proceso de Evaluación del Recurso Humano. 2008. <http//www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp>

Ventura, Silvia. El Recurso Humano en las Organizaciones. 2008. <http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/recursos-humanos-en-las-organizaciones.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Fichas de funciones por departamento y cargo

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DP-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	
1.1 IDENTIFICACION:		
DEPARTAMENTO:	**PRESIDENCIA EJECUTIVA**	
1.2 MISION:		
Gestionar la laborar administrativa, financiera y coordinación con los demás socios accionistas.		
1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:		
*Cumplir con el presupuesto establecido por la junta general de socios. *Coordinar el manejo del grupo de promotores de marketing *Contratar los diferentes medios publicitarios *Convocar a sesión de accionistas *Representar a la corporación en los diferentes eventos sociales *Coordinar con Rectorado las diferentes actividades *Adoptar estrategias corporativas *Firmar contratos y desahucios. *Representar legalmente a la Corporación *Presidir las sesiones de socios accionistas *Presentar informes económicos a la junta		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING ***DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES***	CODIGO: CSH-P-O1

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Presidente Ejecutivo
DEPARTAMENTO:	Administrativo - Ejecutivo
JEFE INMEDIATO:	Junta General de Socios

1.2 MISION:

Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar todas las actividades de la Corporación, para el cumplimiento de sus objetivos.

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

ACTIVIDADES
*Representar legalmente a la empresa.
*Asistir a eventos socio culturales en representación de la corporación.
*Firma conjunta con el director ejecutivo 1 para emisión de cheques.
*Cumplir con el presupuesto anual aprobado por la Junta General de Socios.
*Autorizar compras no mayores a $500.
*Firmar contratos con trabajadores y proveedores.
*Elaborar planificaciones estratégicas a largo y mediano plazo.
*Resolver de manera eficiente inconvenientes de toda índole en la Corporación.
*Vigilar el buen desenvolvimiento de marketing y demás departamentos.

1.4 INTERFAZ

Relación estrecha con medios de comunicación, proveedores, trabajadores y la Junta General de Socios.

1.5 PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS	Cuarto nivel, administrativos.
ESPECIALIDAD	Comercio y Administración, Economía.
EXPERIENCIA	4 años.
HABILIDAD	Liderazgo absoluto y toma de decisiones bajo presión.

1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en Equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DCL-O6
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	
1.1 IDENTIFICACION:		
DEPARTAMENTO:	**Procuraduría Legal**	
1.2 MISION:		
Asesorar en el aspecto técnico legal.		
1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:		
*Gestionar trámites de desahucio.		
*Presidir las juntas generales de socios.		
*Asesorar temas contractuales.		
*Elaboración, reformas de estatutos.		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DS-O7
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	
1.1 IDENTIFICACION:		
DEPARTAMENTO:	**SECRETARIA**	
1.2 MISION:		
Coordinar los aspectos técnicos legales de todos los estudiantes		
1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:		
*Levantar matriculas por cada estudiante. *Pasar notas de estudiantes. *Emitir cuadros de calificaciones. *Presentar actas de matriculas a la dirección de estudios para su legalización. *Coordinar con rectorado y vicerrectorado aspectos académicos. *Atención al estudiante.		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DRH-O2
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DEPARTAMENTO:	**RECURSOS HUMANOS**

1.2 MISION:

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento del recurso humano

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

*Abrir fichas históricas de cada trabajador que ingresa a la corporación.

*Realizar convocatorias por prensa para ocupación de nuevas vacantes

*Analizar y seleccionar el personal idóneo para cada puesto de trabajo.

*Coordinar con presidencia la fijación de salarios de acuerdo a competencias.

*Llevar contratos de trabajo al día y debidamente ingresados en el ministerio de trabajo.

*Coordinar con contabilidad el debido cumplimiento del pago del IEES

*Planificar, coordinar y dirigir las funciones del departamento.

*Evaluar periódicamente el desempeño del personal.

*Emprender campanas de capacitación trimestrales.

*Aplicar sanciones ante el incumplimiento de normativas de la corporación.

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-RRHH-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Director de Recursos Humanos
DEPARTAMENTO:	Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Presidencia

1.2 MISION:

Planificar, controlar y coordinar el tratamiento adecuado del personal de la Corporación para su buen desenvolvimiento.

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

ACTIVIDADES

*Selección y contratación del personal en coordinación con presidencia.
* Llevar un registro historio de cada trabajador
*Orientar al trabajador.
*Crear programas de capacitación y entrenamiento de puestos
* Coordinar con vicerrectorado programas de capacitación y actualización a docentes
*Elaborar informes, mensuales de actividades.
*Crear programas de incentivos para trabajadores permanentemente.
*Elaborar presupuesto de RRHH para aprobación por la Junta G. de Socios.
*Calificar y evaluar al personal.
*Mantener al día todas las obligaciones contractuales, renovaciones, desahucios, liquidaciones.

1.4 INTERFAZ

Relación estrecha con trabajadores y presidente ejecutivo

1.5 PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS	Tercer o cuarto nivel, administrativos.
ESPECIALIDAD	Recursos Humanos.
EXPERIENCIA	2 años.
HABILIDAD	Liderazgo absoluto y buen trato de personal.

1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en Equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DC-O5
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DEPARTAMENTO:	**CONTABILIDAD**

1.2 MISION:

Rendir cuentas de lo económico, velando por su transparencia y buen desenvolvimiento.

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

*Asesorar y apoyar la gestión económica del Presidente Ejecutivo.

*Velar por el correcto procedimiento para el registro contable y documentación de respaldo.

*Llevar la contabilidad de la Corporación.

*Presentar informes económicos cada vez que sean solicitados.

*Supervisar el correcto desenvolvimiento de Colecturía.

*Realizar despacho de pagos a proveedores.

*Realizar despacho de pagos a docentes.

*Realizar las declaraciones mensuales y anuales pertinentes.

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-CG-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Contadora General
DEPARTAMENTO:	Contabilidad
JEFE INMEDIATO:	Presidencia

1.2 MISION:

Rendir cuentas de lo económico, velando por su transparencia y buen desenvolvimiento.

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

ACTIVIDADES

*Realizar las declaraciones mensuales y anuales pertinentes.
*Realizar despacho de pagos a docentes.
*Realizar despacho de pagos a proveedores.
*Supervisar el correcto desenvolvimiento de Colecturía.
*Presentar informes económicos cada vez que sean solicitados.
*Llevar la contabilidad de la Corporación.
*Velar por el correcto procedimiento para el registro contable y documentación de respaldo.
*Asesorar y apoyar la gestión económica del Presidente Ejecutivo.

1.4 INTERFAZ

Relación estrecha con proveedores y presidente.

1.5 PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS	Tercer o cuarto nivel académico.
ESPECIALIDAD	Ing. En Contabilidad
EXPERIENCIA	4 años.
HABILIDAD	Numérica

1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Manejo de Office	X		
Elaboración de presupuestos	X		
Trabajo bajo presión	X		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DM-O8
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DEPARTAMENTO:	**MARKETING**

1.2 MISION:

Llevar a cabo todos los aspectos de promoción de servicios de la Corporación

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

*Planificar rutas de promoción del servicio.

*Manejar técnicamente al grupo de promotores vendedores de servicios de la Corporación.

*Coordinar con presidencia la implementación de estrategias de mercadeo innovadoras.

*Llevar estadísticas de estudiantes desertores.

*Diseñar e implementar campanas publicitarias por temporadas de matrículas.

*Vigilar el cumplimiento de recepción de inscripciones por parte de los promotores de venta.

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-PM-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Promotor de Marketing
DEPARTAMENTO:	Marketing
JEFE INMEDIATO:	Presidencia

1.2 MISION:

Llevar a cabo todos los aspectos de promoción de servicios de la Corporación

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

ACTIVIDADES

*Planificar rutas de promoción del servicio.
*Diseñar e implementar campanas publicitarias por temporadas de matrículas.
*Llevar estadísticas de estudiantes desertores.
*Receptar inscripciones de nuevos estudiantes.
*Difundir los servicios que ofrece la corporación.
*Atención al estudiante.

1.4 INTERFAZ

Relación estrecha con estudiantes.

1.5 PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS	Mínimo bachiller
ESPECIALIDAD	Administración o afines.
EXPERIENCIA	2 años.
HABILIDAD	Facilidad de Palabra.

1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Manejo de Office	X		
Elaboración de informes	X		
Trabajo bajo presión	X		
Dirección de personas	X		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DR-O3
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DEPARTAMENTO:	**RECTORADO**

1.2 MISION:

Crear un ambiente democrático y autónomo mediante políticas, planes y programas, propiciando un clima organizacional adecuado para el trabajo creativo e innovador.

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

*Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y mas disposiciones Impartidas por las autoridades competentes.

*Velar por el buen desenvolvimiento del departamento de Colecturía y secretaria.

*Ejercer o delegar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno

*Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.

*Presidir el consejo directivo y junta general.

*Promover y participar en acciones del mejoramiento de la educación.

*Suministrar a la Dirección de estudios los datos pertinentes que soliciten.

*Aprobar las planificaciones de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial

*Organizar actividades sociales, culturales y deportivas.

*Y las demás señaladas por la ley y el reglamento de educación.

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-RSH-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Rector Colegio Stephen Hawking
DEPARTAMENTO:	Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Junta General de Socios
1.2 MISION:	
Mantener el correcto funcionamiento del colegio Stephen Hawking.	
1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:	
ACTIVIDADES	
*Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y mas disposiciones *Velar por el buen desenvolvimiento del departamento de Colecturía y secretaria. *Ejercer o delegar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno *Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad. *Presidir el consejo directivo y junta general. *Promover y participar en acciones del mejoramiento de la educación. *Suministrar a la Dirección de estudios los datos pertinentes que soliciten. *Aprobar las planificaciones de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial *Organizar actividades sociales, culturales y deportivas. *Y las demás señaladas por la ley y el reglamento de educación.	
1.4 INTERFAZ	
Relación estrecha con docentes, vicerrector y juntas de profesores.	
1.5 PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Tercer o cuarto nivel ,.
ESPECIALIDAD	Administración.
EXPERIENCIA	4 años.
HABILIDAD	Dominio de leyes y reglamentos de educación.
1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en Equipo	X		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-RITPE-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Rector ITPE
DEPARTAMENTO:	Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Junta General de Socios

1.2 MISION:

Mantener el correcto funcionamiento del ITPE.

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

ACTIVIDADES

*Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y mas disposiciones
*Velar por el buen desenvolvimiento del departamento de Colecturía y secretaria.
*Ejercer o delegar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno
*Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.
*Presidir el consejo directivo y junta general.
*Promover y participar en acciones del mejoramiento de la educación.
*Suministrar a la Dirección de estudios los datos pertinentes que soliciten.
*Aprobar las planificaciones de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial
*Organizar actividades sociales, culturales y deportivas.
*Y las demás señaladas por la ley y el reglamento de educación.

1.4 INTERFAZ

Relación estrecha con docentes, vicerrector y juntas de profesores.

1.5 PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS	Cuarto o quinto nivel académico.
ESPECIALIDAD	Administración.
EXPERIENCIA	4 años.
HABILIDAD	Dominio de leyes y reglamentos de educación superior.

1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en Equipo	X		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DVR-O4
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DEPARTAMENTO:	**VICERECTORADO**

1.2 MISION:

Promover la coordinación y desarrollo de actividades docentes, disciplinarias, investigativas y formativas de carácter escolar, por medio de las cuales se lleva a cabo el PEI, POA.

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

*Participar en cada uno de los estamentos donde haga parte el Rector.

*Asumir las funciones de animación del colegio en ausencia del Rector.

*Velar por el cumplimiento de las funciones docentes.

*Convocar las reuniones de Consejo Académico.

*Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa del establecimiento

*Controlar y supervisar el Plan de Estudios de las áreas.

*Coordinar el desarrollo de las actividades docentes.

*Revisar y aprobar las planificaciones anuales de los profesores.

*Dirigir y supervisar los proyectos de los docentes.

*Y las demás señaladas por la ley y el reglamento de educación.

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-VRSH-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Vicerrector Colegio Stephen Hawking
DEPARTAMENTO:	Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Rectorado

1.2 MISION:

Propiciar y Mantener la excelencia académica del Colegio.

1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:

ACTIVIDADES

*Participar en cada uno de los estamentos donde haga parte el Rector.
*Asumir las funciones de animación del colegio en ausencia del Rector.
*Velar por el cumplimiento de las funciones docentes.
*Convocar las reuniones de Consejo Académico.
*Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa del establecimiento
*Controlar y supervisar el Plan de Estudios de las áreas.
*Coordinar el desarrollo de las actividades docentes.
*Revisar y aprobar las planificaciones anuales de los profesores.
*Dirigir y supervisar los proyectos de los docentes.
*Y las demás señaladas por la ley y el reglamento de educación.

1.4 INTERFAZ

Relación estrecha con docentes, rector y juntas de profesores.

1.5 PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS	Cuarto nivel académico.
ESPECIALIDAD	Lcdo. En Ciencias de la Educación.
EXPERIENCIA	4 años.
HABILIDAD	Dominio de leyes y reglamentos de educación.

1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en Equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-VRITPE-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Vicerrector ITPE
DEPARTAMENTO:	Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Rectorado
1.2 MISION:	
Propiciar y Mantener la excelencia académica del ITPE.	
1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:	
ACTIVIDADES	
*Participar en cada uno de los estamentos donde haga parte el Rector. *Asumir las funciones de animación del colegio en ausencia del Rector. *Velar por el cumplimiento de las funciones docentes. *Convocar las reuniones de Consejo Académico. *Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa del establecimiento *Controlar y supervisar el Plan de Estudios de las áreas. *Coordinar el desarrollo de las actividades docentes. *Revisar y aprobar las planificaciones anuales de los profesores. *Dirigir y supervisar los proyectos de los docentes. *Y las demás señaladas por la ley y el reglamento de educación.	
1.4 INTERFAZ	
Relación estrecha con docentes, rector y juntas de profesores.	
1.5 PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Cuarto nivel académico.
ESPECIALIDAD	Lcdo. En Ciencias de la Educación.
EXPERIENCIA	4 años.
HABILIDAD	Dominio de leyes y reglamentos de educación SUPERIOR.
1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en Equipo	X		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DD-O5
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	
1.1 IDENTIFICACION:		
DEPARTAMENTO:	**DOBE**	
1.2 MISION:		
Orientar al estudiante durante su ciclo académico.		
1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:		
*Abrir fichas históricas de cada estudiante. *Orientar al estudiante ante diferentes eventualidades. *Brindar charlas motivacionales semanales a los estudiantes. *Propiciar un clima agradable de estudio para el estudiante. *Presentar reportes de Actividades semanales a Rectorado		

	CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING	CODIGO: CSH-DOBE-O1
	DESCRIPCION DE DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES	

1.1 IDENTIFICACION:	
DENOMINACION DEL CARGO:	Orientador Vocacional
DEPARTAMENTO:	DOBE
JEFE INMEDIATO:	Vicerrectorado
1.2 MISION:	
Orientar al estudiante durante su ciclo académico.	
1.3 FUNCIONES PRINCIPALES:	
ACTIVIDADES	
*Abrir fichas históricas de cada estudiante. *Orientar al estudiante ante diferentes eventualidades. *Brindar charlas motivacionales semanales a los estudiantes. *Propiciar un clima agradable de estudio para el estudiante. *Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa del establecimiento *Controlar y supervisar el Plan de Estudios de las áreas. *Presentar reportes de Actividades semanales a Rectorado	
1.4 INTERFAZ	
Relación estrecha con estudiantes, docentes y vicerrector.	
1.5 PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Cuarto nivel académico.
ESPECIALIDAD	Lcdo. En psicología educativa.
EXPERIENCIA	2 años.
HABILIDAD	Buenas relaciones.

1.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Competencias	***Nivel de Requerimiento***		
Descripción	***Alta***	***Mediana***	***Baja***
Liderazgo	X		
Sociabilidad	X		
Trabajo en Equipo	X		
Trabajo bajo presión	X		
Dirección de estudiantes	X		
Carisma	X		

Anexo 2: ENCUESTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Escuela de Administración de Empresas

Carrera de Ingeniería Comercial

Objetivo: Obtener información para determinar la factibilidad para la creación del departamento de Recursos Humanos en la Corporación educativa “Stephen Hawking”

Cuestionario

1.- Durante el tiempo que usted ha laborado en esta corporación, quien realiza las funciones como responsable de la administración de recursos humanos?

Msc. Anibal Ortega ☐

Msc. Epsilon Meléndez ☐

Msc. Héctor Meléndez ☐

Lcda. Mariana Calvache ☐

Lcda. Vilma Calero ☐

2.- Sabe usted si existe o no un organigrama estructural y funcional establecido dentro de la corporación?

SI ☐ NO ☐

3.- Considera usted que se ha realizado una buena asignación de funciones, de manera que no exista ningún inconveniente en las labores que debe realizar cada trabajador?

SI ☐ NO ☐

4.- Conoce Ud. Si en la corporación existe un manual de funciones?

SI ☐ NO ☐

5.- Considera usted que se resuelven de manera apropiada los problemas con respecto al desempeño laboral de los empleados?

SI ☐ NO ☐

6.- Existe algún tipo de incentivo y motivación para el personal cuando se alcanzan logros u objetivos planteados?

SI ☐ Cuáles? …….

NO ☐

7.- Para el ingreso de nuevo personal en la Corporación se utilizan métodos adecuados para la selección y contratación?

SI ☐ NO ☐

8.- Considera usted que la creación de un Departamento de Recursos Humanos mejoraría el desempeño laboral en la corporación?

SI ☐ NO ☐

Porqué?

……

……

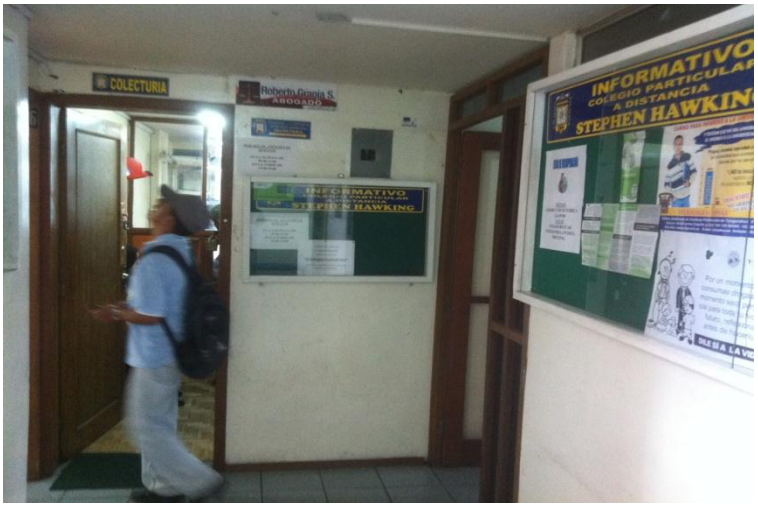
……

Anexo 3: Nomina de trabajadores

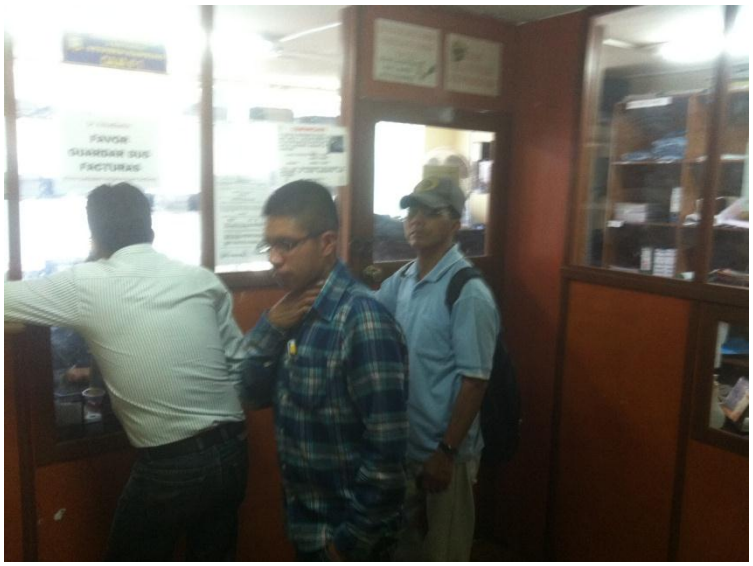
NOMINA DE LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACION EDUCATIVA STEPHEN HAWKING		
PUESTOS	***N. PUESTOS***	***TOTAL PUESTOS***
PRESIDENCIA EJECUTIVA		2
Presidente Ejecutivo	1	
Asistente de Presidencia	1	
RECURSOS HUMANOS		1
Director de Recursos Humanos	1	
ADMINISTRATIVO FINANCIERO		8
Rector	2	
Secretaria	2	
Contador	1	
Colector	2	
Imprenta	1	
MARKETING		4
Promotor de Ventas	3	
Chofer	1	
ACADEMICO		36
Vicerrector	2	
Coordinador	2	
DOBE	2	
Docentes	30	
TOTAL		51

Anexo 4: fotografías

PASILLO DE OFICINAS COLECTURIA Y SECRETARIA



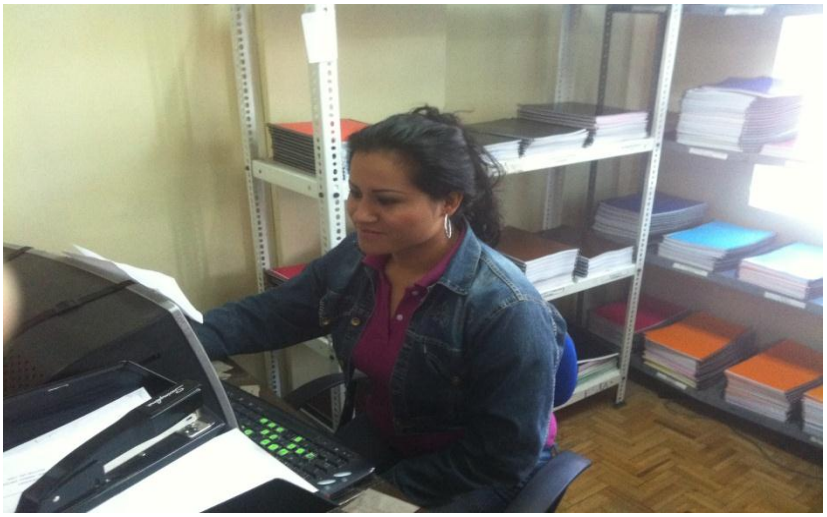
DEPARTAMENTO DE COLECTURIA



DEPARTAMENTO DE SECRETARIA



COLECTORA



SECRETARIA 1



SECRETARIA 2

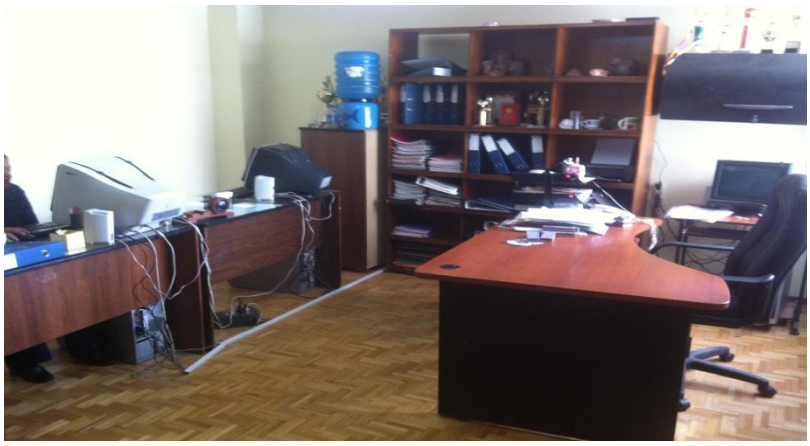


SOCIOS ACCIONISTAS CORPORACION



Mario Morales, Epsilon Meléndez y Héctor Meléndez, autoridades del plantel.

DOBE



DEPARTAMENTO DE IMPRENTA



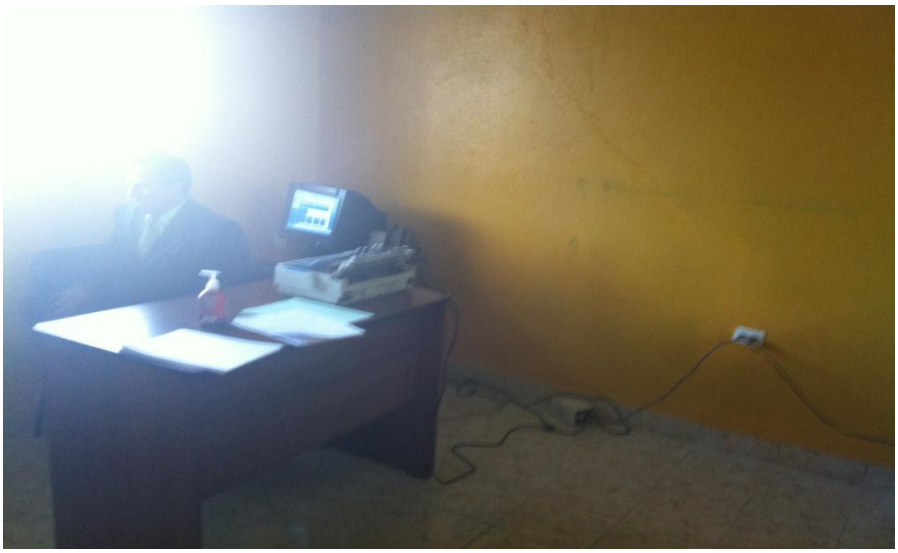
DEPARTAMENTO DE MARKETING



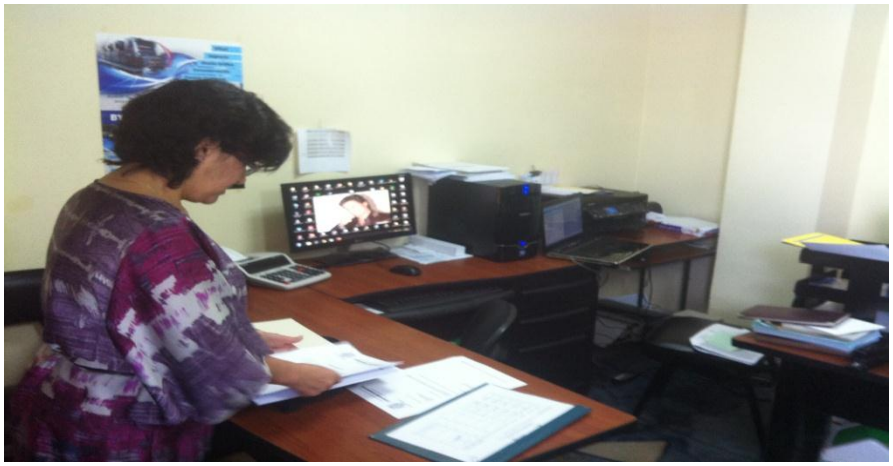
AULAS



COORDINACION



DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



RECTORADO



INSTALACIONES



CROQUIS UBICACION OFICINAS

