



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **HAYDÉ BEATRIZ CHICAIZA VIVANCO, CC. 171379979-7** autora del trabajo de graduación intitulado: **“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES DE LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2013.**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA INDUSTRIAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo 2014

**HAYDÉ BEATRIZ CHICAIZA VIVANCO**

**CC. 171379979-7**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA  
INDUSTRIAL**

**TEMA: PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ  
PALLARES DE LA CIUDAD DE QUITO, AÑO 2013**

**HAYDÉ BEATRIZ CHICAIZA VIVANCO**

**DIRECTOR: ING. PABLO ALBERTO HERNÁNDEZ TINOCO**

**QUITO, 2014**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por apoyarme en los proyectos que me he planteado.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser un Padre que siempre nos acompaña y a todos quienes colaboraron con la realización de este proyecto. También agradezco a mi director de tesis el Ingeniero Pablo Hernández por su tiempo y dedicación.

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	pág.
Dedicatoria .....	I
Agradecimiento .....	II

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO INTRODUCTORIO**

1.1 Tema .....	6
1.2 Datos de la organización o institución.....	6
1.2.1 Características de la “Unidad Educativa Pérez Pallares” (UEPP).....	6
1.2.2 Propuesta educativa de la UEPP .....	7
1.2.3 La formación integral como servicio de la UEPP .....	8
1.2.4 Valores que se promueven en la UEPP .....	8
1.2.5 Los misioneros y misioneras Identes.....	8
1.2.6 Perfiles Identes .....	9
1.2.6.1 Perfil del estudiante Idente .....	9
1.2.6.2 Perfil del docente Idente .....	9
1.2.7 Contexto de la Unidad Educativa Pérez Pallares.....	10
1.2.8 Estatutos .....	11
1.2.8.1 Misión.....	11
1.2.8.2 Visión .....	11
1.2.9 Organigrama Institucional .....	11
1.3 Planteamiento del problema .....	12
1.4 Justificación .....	15
1.5 Objetivos del proyecto.....	17
1.5.1 Objetivo general .....	17
1.5.2 Objetivos específicos.....	17

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 La administración de recursos humanos.....	21
2.2 La gestión de talento humano .....	21
2.3 Objetivos de la administración de la gestión de talento humano. ....	22
2.4 Factores del entorno que afectan al DGTH. . .....	24
2.5 Actividades que desarrolla el departamento de gestión de talento humano ....	25

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Metodología.....	27
3.2 Instrumentos y aplicación.....	27
3.3 Resultados.....	32
3.3.1 Análisis de los datos obtenidos por medio de la técnica documental.....	32
3.3.2 Análisis de los datos obtenidos por medio de la técnica de observación .....	33
3.3.3 Análisis de los datos obtenidos por medio de la técnica de entrevista .....	34
3.3.3.1 Subsistema de reclutamiento y selección .....	34
3.3.3.2 Subsistema de estructura y diseño de puestos .....	37
3.3.3.3 Subsistema de evaluación de desempeño .....	37
3.3.3.4 Subsistema de remuneraciones .....	38
3.3.3.5 Subsistema de capacitación .....	39
3.3.3.6 Subsistema de desarrollo de las personas y de la organización.....	40
3.3.3.7 Subsistema de higiene, seguridad y calidad de vida.....	42

## **CAPÍTULO IV**

### **PRODUCTO: PLAN OPERATIVO**

4.1 Objetivo .....	45
4.2 Resultados esperados .....	45
4.3. Actividades .....	45
4.3.1.1 Recursos de conocimiento Know-How .....	46
4.3.1.1.1 Análisis de la documentación interna y externa de la UEPP .....	46
4.3.1.1.2 Análisis del puesto .....	46
4.3.1.1.3 Descripción del puesto .....	47
4.3.1.1.4 Especificación del puesto .....	50
4.3.1.1.5 Documento final o manual operativo (know-how) .....	53
4.3.1.2 Recursos de personal .....	62
4.3.1.3 Recursos materiales .....	62
4.3.1.4 Recursos económicos .....	62
4.3.2 Gestión Administrativa .....	64
4.3.2.1 Procesos del departamento de gestión de talento humano .....	64
4.3.2.2 Políticas del departamento de gestión de talento humano .....	65
4.3.2.3 Funciones del departamento de gestión de talento humano .....	66
4.3.2.3.1 Funciones de línea .....	66
4.3.2.3.2 Funciones de staff .....	66
4.4 Precondiciones para evaluar el proyecto .....	66
4.5 Indicadores .....	67
4.5.1 Avance del proyecto .....	67
4.5.2 Presupuesto del proyecto .....	67
4.5.3 Calidad del trabajo .....	67
4.6 Fuentes de verificación .....	68
4.6.1 Avance del proyecto .....	68
4.6.2 Presupuesto del proyecto .....	68
4.6.3 Calidad del trabajo del proyecto .....	68
4.7 Sostenibilidad .....	68
4.8 Medios e Insumos .....	69
4.9 Presupuesto .....	69
4.10 Monitoreo .....	70
4.11 Evaluación del proyecto .....	70
4.12 Destinatarios del proyecto .....	71
4.13 Cronograma del proyecto .....	71

## **CAPÍTULO V**

### **MARCO CONCLUSIVO**

5.1 Conclusiones .....	74
5.2 Recomendaciones .....	74

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Datos de la Unidad Educativa Pérez Pallares.....	6
Tabla 2: Guía de observación .....	28
Tabla 3: Formato de entrevista de diagnóstico situacional.....	29
Tabla 4: Guía de preguntas para la entrevista de la Inspectora General.....	31
Tabla 5: Costos ocultos y medidas preventivas de salud laboral .....	42
Tabla 6: Programas correctivos para el manejo del estrés .....	44
Tabla 7: Recursos de Know-How.....	47
Tabla 8: Hoja de análisis del puesto de GTH .....	48
Tabla 9: Hoja de descripción del puesto de GTH (inverso) .....	49
Tabla 10: Hoja de descripción del puesto de GTH (reverso) .....	50
Tabla 11: Hoja de especificación del puesto de GTH .....	51
Tabla 12: Recursos económicos para el plan operativo del GTH .....	64
Tabla 13: Medios e insumos.....	69
Tabla 14: Presupuesto del proyecto.....	70
Tabla 15: Formulario de verificación de indicadores de evaluación del proyecto	72
Tabla 16: Cronograma del proyecto .....	73

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Organigrama institucional de la UEPP año 2012 .....	13
Ilustración 2: Árbol de problemas de la Unidad Educativa Pérez Pallares .....	18
Ilustración 3: Árbol de objetivos del proyecto .....	20
Ilustración 4 Diagrama de flujo de los procesos del DGTH de la UEPP .....	67

## CAPÍTULO 1 - MARCO INTRODUCTORIO

### 1.1 Tema:

Propuesta para la creación del departamento de gestión de talento humano de la Unidad Educativa Pérez Pallares año 2013.

### 1.2 Datos de la organización o institución:

Con la finalidad de conocer a la unidad educativa que es objeto de este proyecto, se describen a continuación los datos de la institución que constan en el Plan Estratégico Institucional (PEI) Tabla 1.

Tabla 1: Datos de la Unidad Educativa Pérez Pallares

<b>Nombre de la institución:</b>	Unidad Educativa “Pérez Pallares”
<b>Actividad:</b>	Educación particular
<b>Niveles Educativos:</b>	Inicial, preparatoria, básica elemental, básica media, básica superior y bachillerato técnico y en ciencias.
<b>Jornada:</b>	Matutina
<b>Ubicación:</b>	Villonaco S8-266 y los Andes. Quito - Ecuador
<b>Servicios que ofrece:</b>	Educación inicial, básica y bachillerato.

#### 1.2.1 Características de la “Unidad Educativa Pérez Pallares” (UEPP):

Esta institución del sur de Quito, “fue fundada el 01 de octubre del año 1927, con decreto ministerial Nro. 3190. Inicialmente se desempeñaba como escuela primaria con

primero y segundo año de básica y como un taller de niñas en las asignaturas de Corte y Confección” (Unidad Educativa Pérez Pallares [UEPP] 2013, p. 6).

En el Prospecto Institucional, consta que desde el año de 1995, la administración está a cargo del Instituto Id de Cristo Redentor Misioneras y Misioneros Identés. Posteriormente en el año de 1997, se crea el bachillerato en comercio y administración con la especialización de contabilidad y el bachillerato en ciencias con especialización en informática (UEPP, 2013).

En el mismo documento, se menciona que el año 2000 se implantó el bachillerato en ciencias, con especialización ciencias sociales. Años más tarde, en el 2004, se introduce el bachillerato en ciencias con especialización físico matemático. En el mismo año se autorizó que la institución suba al nivel de unidad educativa.

En el año 2005 se establece el bachillerato polivalente que consta del bachillerato técnico especialidad contabilidad y el bachillerato en ciencias, con las especializaciones físico matemático, químico biólogo y ciencias sociales. La educación que se ofrece actualmente es de tipo mixta e igualitaria, y con el bachillerato unificado.

### **1.2.2 Propuesta educativa de la UEPP**

En el prospecto institucional dice que la propuesta educativa de la UEPP toma como base a la Filosofía Idente y se expresa en la “La pedagogía del amor” (UEPP, 2012, p. 8). Esta pedagogía tiene su teoría en el evangelio, específicamente en las enseñanzas de Cristo, y se manifiesta en el ejercicio de ir al encuentro de las personas. Este trabajo se direcciona al desarrollo intelectual, humano y espiritual trasladado en la mente, el cuerpo y el espíritu del ser humano. (UEPP, 2012).

En el mismo documento dice, que “El maestro a ejemplo de Cristo, debe sentirse Hijo de Dios y a su imagen y semejanza desarrollar al máximo todas sus capacidades, intelectivas, volitivas y de unión” (UEPP, 2013, p. 8). Posteriormente en el mismo fragmento dice, que la “Pedagogía Idente” se estructura en un proceso “significativo de aprendizaje”, manifestado en destrezas cognitivas, procedimentales y actitudinales de los educandos. (UEPP, 2012, p. 8).

### **1.2.3 La formación integral como servicio de la UEPP**

Vivir la pedagogía del amor es realizar una restauración, a nosotros mismos y a quienes están a nuestro alrededor, con amabilidad, simpatía, amor o hacer más de lo que se puede hacer. La obra maravillosa está en devolver a las personas y a los hogares su dignidad como Hijos de Dios (UEPP, 2012).

Como parte de este ambiente educativo, restaurar al ser humano es perder el miedo a las limitaciones, reconociendo los errores. Cuando los actuantes del proceso educativo reconocen así lo hacen, en un acto de generosidad (abnegación), se comienza a vivir y a sentir la paz. (UEPP, 2012).

### **1.2.4 Valores que se promueven en la UEPP**

Los valores que se describen a continuación fueron tomados del Prospecto Institucional de la UEPP (2013).

*Fe.-* Confianza en sí mismo y en los demás. Creer con sabiduría, plena confianza y respeto por el conocimiento y deseo de trascendencia.

*Responsabilidad.-* Generosidad, colegialidad, trabajo en equipo. Todo el quehacer educativo tiene el compromiso de defender, el bien, la verdad y la hermosura.

*Caridad:* Amor, honorabilidad, honestidad, evitar la mentira psicológica. Dar el trato debido a la persona, ya que ella en ella está la presencia constitutiva de Dios.

*Humildad:* Autoridad, conducta moral, enseñar, corregir con firmeza.

### **1.2.5 Los Misioneros y misioneras Identes**

La institución religiosa que administra la UEPP se denomina el Instituto Id de Cristo Redentor Misioneros y Misioneras Identes. Esta comunidad está conformada por personas que viven el Carisma Idente en una identificación con Cristo, testificando la “conciencia filial” (UEPP, 2012, p.8) que es nuestra condición de hijos semejantes a un Padre Celeste modelo de santidad, así lo menciona Don Fernando Rielo Pardal fundador del Instituto.

La evangelización de los Misioneros y Misioneras Identes se cristaliza en acciones sociales y colaboración con asociaciones y fundaciones que tienen fines humanitarios. Los campos de acción son la educación, salud, formación cristiana, arte y literatura. (UEPP, 2012, p. 9).

## **1.2.6 Perfiles Identes**

### *1.2.6.1 Perfil del estudiante Idente (UEPP, 2013)*

- Se esfuerza vive la generosidad y como respuesta a esta virtud se da la relación de unión con las personas divinas que es cada vez más sólida y profunda, permitiéndole crecer y desarrollarse plenamente como hijos de Dios.
- Se siente hijo de Dios porque han recibido un patrimonio genético y son conscientes de que en ellos/as está viva la presencia Divina.
- Su principal misión es creer y desarrollar su vida de fe ya que es un ser espiritual.
- Vive una libertad guiada por el amor, la misma que orienta su vida académica y familiar. Apoyada en un recto consentimiento intelectual con una plenitud en su vida síquica y espiritual.
- Tiene derecho a desarrollar su capacidad de amar y el deber de darse al prójimo, es decir vive cada día las virtudes que Cristo le enseña en el Evangelio.
- Reconoce sus debilidades y se propone mejorarlos en bien personal y del prójimo.
- Es una persona líder con capacidad de cambio, corrige lo que está mal de sí mismo y tiene potencial para desarrollar bondad, belleza y hermosura.
- Alegre, de mentalidad crítica y reflexiva, siempre dispuesta/o a ayudar a su prójimo en busca de la verdad y la superación.
- Consciente de su identidad e identificada con su cultura ecuatoriana, su institución y su familia.

### *1.2.6.2 Perfil del docente Idente (UEPP, 2012)*

- Educa en el éxtasis y ayuda al estudiante a configurar la comprensión de sí mismo, de la ciencia, de la realidad, de tal manera que pueda irse preparando para la vida y el ejercicio profesional dentro de un proyecto integral como persona.

- Educa proponiendo a los/las estudiantes descubrir que hay alguien absoluto que puede satisfacer sus más profundas aspiraciones.
- Como hijo de Dios sale al encuentro de sus estudiantes, privilegia una forma de comunicación donde se establezca un espacio para el diálogo y una comunicación carismática desde la intimidad, por lo tanto tiene capacidad de comunicarse, escuchar, entender la necesidad de cada uno/a de sus estudiantes.
- Trabaja en equipo con un gran sentido comunitario y colegial del aprendizaje. (No hacer por separado lo que podemos hacer juntos).
- Es respetuoso, amable, honesto y veraz porque reconoce sus debilidades y no se justifica ante sus deberes.
- Tiene sentido del honor y del respeto con la dignidad del educando.
- Es una persona con autoridad (responsable) y competencia (prevé sus recursos didácticos).

### **1.2.7 Contexto de la Unidad Educativa Pérez Pallares**

La UEPP es una institución educativa particular ubicada en el sur de Quito, por lo que tiene gran afluencia de estudiantes del mismo sector (UEPP, 2012).

La Rectora Hermana Martha Saldaña M. Id, manifiesta que esta unidad educativa “ofrece una educación integral y de calidad para la formación de niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Quito” (UEPP, 2012, p. 3), por lo cual se dedujo que la mayor parte del estudiantado es de este sector. Mediante una observación preliminar, se podría decir que los estudiantes de la UEPP son en su mayoría de clase media, por que tiene posibilidad de pagar pensión, matrícula, gastos de útiles escolares y uniformes.

Tomando como unidad de análisis, un encuentro con la hermana rectora, se recogió información sobre las instituciones que se relacionan con la Unidad Educativa Pérez Pallares las mismas que son fundamentalmente dos, la Fundación Pérez Pallares que es un organismo que antiguamente regulaba y administraba al personal de la UEPP y la Universidad Técnica Particular de Loja, cuya sede funciona al norte de Quito, brindado el servicio de educación superior en las modalidades presencial, y modalidad abierta y a distancia. Actualmente ésta universidad está a cargo del Instituto Id de Cristo Redentor Misioneros y Misioneras Identes.

## **1.2.8 Estatutos**

### *1.2.8.1 Misión:*

La UEPP, forma y evangeliza a niñas, niños y adolescentes con el Carisma Idente basado en la “Pedagogía del Amor”, proyecta ciudadana/os católicos, íntegros, sensibles, con pensamiento crítico y comprometidos con la sociedad actual (UEPP, 2012).

### *1.2.8.2 Visión:*

La UEPP, se mantendrá en los próximos años como una institución educativa pionera en el Sur de la ciudad de Quito, respecto a la formación de niños, niñas y jóvenes para la vida, a través del Evangelio y todas las áreas del currículo, con una educación Idente motivadora, vivencial y emprendedora que despierte la caridad y el amor para la creación de una nueva sociedad (UEPP, 2012).

## **1.2.9 Organigrama institucional**

En una entrevista abierta a la inspectora general, se expuso que en la UEPP hay aproximadamente 80 empleados y 1.480 estudiantes. El personal de empleados consta de 55 docentes, 7 personas de apoyo y 18 personas del personal administrativo .

Para complementar la información, el organigrama institucional de la UEPP contempla los estamentos y departamentos de la UEPP en el año 2012. Este documento se puede encontrar en el Plan Estratégico Institucional (2012). Ilustración 1.

Para analizar el organigrama se tomó como referencia a Gelabert (2012), quien establece los tipos de estructuras organizativas, entre las que se pueden mencionar a la organización de tipo lineal, el tipo funcional, organizaciones de línea y de staff, el tipo divisional, matricial de red, entre otras.

Según los fundamentos teóricos mencionados se puede decir que la UEPP tiene una estructura de línea y staff. Gelabert (2012) expone respecto a este tipo de estructura organizacional que reafirma el mando, relacionándolo con la especialización, para conseguir una estructura de base lineal, donde se incorporan los especialistas que tienen función de asesores, al personal de línea. El personal de línea estaría compuesto por

rectora, vicerrectora, misiones y estudiantes. El personal de staff se distribuye en los departamentos restantes.

### **1.3 Planteamiento del problema:**

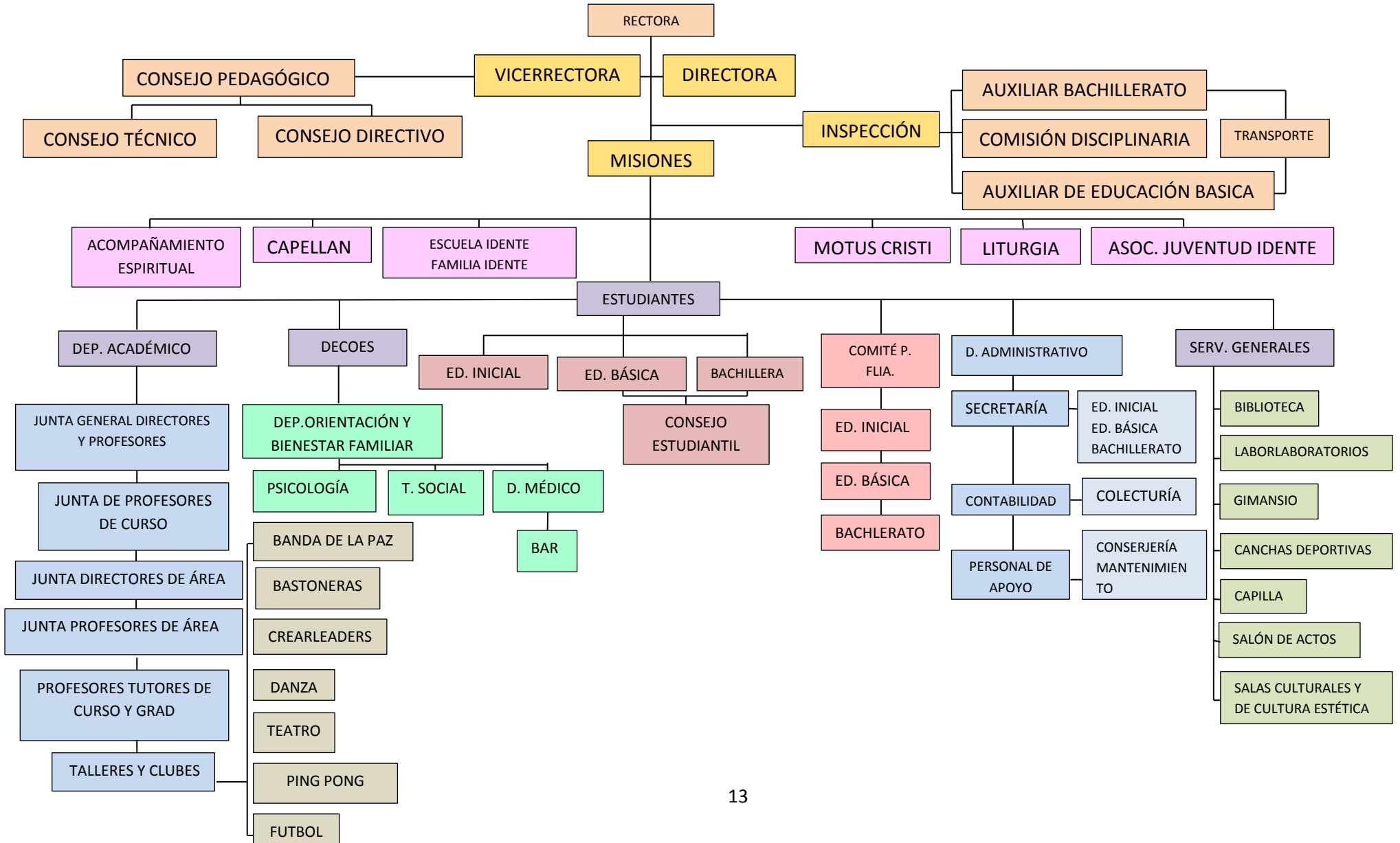
El Ministerio de Educación y Cultura en el reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI (2012); incluye a los planteles educativos privados como instituciones donde se gestiona el talento humano, según las normativas del Ministerio de Relaciones Laborales.

El gobierno preocupado por el desarrollo de la educación y del talento humano de los profesionales involucrados en este proceso, expuso en el Plan decenal de Educación, específicamente en la función económica del sistema educativo ecuatoriano; su afán de fortalecer el potencial humano, para adentrarlo en la ciencia, la tecnología y la innovación, generando así mayor productividad y competitividad para el país. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2006).

Continuando con la propuesta de desarrollo en el campo de la educación, el gobierno plantea en el reglamento de la LOEI (2012), que los establecimientos educativos requieren realizar la evaluación interna y externa, para su actualización y aprobación. La evaluación se realizó en el año 2012, e involucró el desempeño de los profesionales de educación y la gestión de administración, aspectos que fueron tomados en cuenta para la realización de esta tesis y que pueden encontrarse en el Plan de Mejoras de la institución (UEPP, 2012).

Con estos planteamientos del gobierno que produjeron grandes cambios en las instituciones educativa, el problema central se sugiere que sea la falta de organización de las funciones o subsistemas de recursos humanos en la UEPP, también de un departamento de gestión de personal que asesore a los otros departamentos y autoridades en esta actividad, como está planteado en el árbol de problemas de la UEPP. Ilustración 2.

Ilustración 1: Organigrama institucional de la Unidad Educativa Pérez Pallares 2012



Uno de los problemas específicos en la UEPP, que se relacionan con el proceso para retener a las personas es la rotación del personal (Chiavenato, 2008). Este fenómeno aparentemente se presentó en un grado considerable entre los años 2012 y principios del año 2013, según menciona la inspectora general en la entrevista realizada. Anexo 10. Tabla 5.

Con respecto a este tema el departamento que se propone crear, debe estar en la capacidad de gestionar la calidad de vida y las relaciones con los empleados, creando condiciones satisfactorias para el trabajo, para retener al personal más idóneo en la UEPP.

A la situación anterior se suma una serie de ausentismos por diversos tipos: calamidad doméstica, maternidad, permisos de IESS, enfermedades, trámites varios que podrían debilitar la fuerza y la calidad del trabajo (calidad académica) en la UEPP; esta información fue obtenida mediante una entrevista a la inspectora general.

Los procesos de ausentismo mencionados, podrían suponerse una parte cotidiana de la cultura de una población joven en el país. Al respecto Arroyo (2013) dice que en el Ecuador el 60% de la población ecuatoriana tiene menos de 30 años por lo que se considera netamente joven. A pesar de esta realidad, que puede ser positiva o negativa, los ausentismos en bajo nivel, se consideran una parte normal en el proceso de la evolución del trabajo y la familia.

Mediante la técnica de entrevista abierta (Sampieri, 2010), algunos miembros del personal expresaron sobre el tema de los accidentes laborales y las enfermedades profesionales que han ocurrido en la institución, que fueron consecuencia del estrés por mucho trabajo, también se ha visualizó una consecuente desmotivación por los sucesos ocurridos. Esta información se detalla en la fase metodológica de la indagación primaria de esta investigación.

Por otro lado está el tema del desarrollo de las TICS, que es un proceso esencial para lograr la eficiencia en el desempeño profesional del docente, personal administrativo y de apoyo de la UEPP. El desarrollo vertiginoso de la tecnología permite que los procesos se faciliten y se realicen con mayor rapidez como por ejemplo: elaboración y envío de comunicados por internet, grupos de trabajo en las redes sociales, elaboración de informes, documentos, programas currículums, notas por internet, investigaciones, capacitaciones al personal, base de datos del personal, entre otros.

La nueva tecnología de sistemas de información y comunicación, debe ser utilizada en forma óptima para “mejorar aptitudes, facilitar oportunidades, cambiar actitudes e incrementar la polivalencia” a través de la capacitación, como menciona (Gelabert, 2012, p. 210).

Con respecto al tema de los subsistemas de gestión de talento humano aplicados en la institución, se analizaron mediante la observación directa las reuniones realizadas para la elaboración de manuales de procesos de los diversos departamentos, donde se evidenció que existe un equipo de personas del departamento administrativo y de los docentes, que fueron encargados para coordinar esta actividad.

Este grupo de profesionales también está actualizando el organigrama, planifica un sistema de inducción al nuevo personal y coordina también el plan de seguridad institucional. Estas actividades son planificadas por el rectorado y la dirección académica, con el apoyo de inspección y el vicerrectorado.

La realización de estas diligencias concernientes al área de gestión de talento humano son requerimientos para la aprobación de los Estándares de Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Ecuador (2012). Para facilitar el cumplimiento eficiente de este requisito, se considera factible la asesoría de un profesional en la materia.

#### **1.4 Justificación:**

Desde hace algunos años, las organizaciones dan mayor importancia al recurso humano como un factor relevante en el éxito de los proyectos y las metas que tiene la empresa; sin embargo en Ecuador, aún hay organizaciones que se limitan a administrar solo la parte económica y mantener una relación empírica de trabajo con su personal.

Palacios (2012) en su artículo “Importancia de la Gestión de Talento Humano”, afirma que las personas no estamos ligadas a nuestro trabajo solo para que se desarrolle la empresa sino que debe haber una visión integral, sistémica, porque el éxito empresarial depende de lo que hacen las personas y cómo lo hacen. Las organizaciones no pueden subsistir sin el trabajo, entusiasmo y compromiso de las personas que la conforman.

Existen 4 ventajas competitivas que las empresas logran a través del personal según (Palacios, 2012):

1. Se mejora la eficacia y la eficiencia de la institución, cuando el trabajador disminuye de alguna forma costos y ofrece algo innovador a los usuarios.
2. Cuando las destrezas, conocimientos y capacidades trascienden a las posibilidades de la competencia.
3. Cuando no se puede imitar las contribuciones que los empleados hacen a la empresa.
4. Cuando el talento se recrea para innovar en tareas nuevas.

Siendo el objetivo primordial que plantea el gobierno del Ecuador, el garantizar a las personas trabajadoras una vida digna, con retribuciones justas y un desempeño saludable como se menciona en la Constitución del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008), se demanda renovar la gestión tradicional de los recursos humanos a una nueva visión de gestión del talento humano como pilar importante para la sobrevivencia, el desarrollo, y el éxito de las instituciones.

El plan del Buen Vivir del Gobierno Nacional del Ecuador (2014), dice que el trabajo es necesario para lograr la plenitud en el ser humano y su realización personal, por lo tanto el trabajo no debe ser considerado como un factor de producción, sino que debe permitir el despliegue de talento de las personas. Esta propuesta motiva a crear en las organizaciones un ambiente laboral saludable donde el ser humano se realice en su integralidad.

En el campo educativo ecuatoriano, una serie de cambios importantes han venido suscitándose de manera vertiginosa en los últimos años, causando confusión y un poco de oscilación emocional, como consecuencia de la modificación de currículos, el surgimiento de nuevas técnicas y procesos de aprendizaje, como producto de la nueva propuesta del gobierno.

Conforme aumentaron los servicios que se ofrecen en la Unidad Educativa Pérez Pallares y el número de estudiantes a través de su historia, ha crecido también el personal en las áreas docente, administrativo y de apoyo, creándose nuevos puestos como por ejemplo el de recepcionista, el de asistente de inspección y el de auxiliar de educación básica. Esto evidencia que los subsistemas de gestión de talento humano

que están siendo aplicados, pueden reorganizarse y actualizarse, con ayuda del profesional de GTH. Ilustración 1.

Finalmente, las razones personales que motivan a la realización de este proyecto son, lograr una evolución de calidad en el proyecto, que permita avizorar los problemas a través de una visión sistémica que potencialice las capacidades individuales de todos quienes conforman la Unidad Educativa Pérez Pallares, y la esperanza de que la buena marcha de este proyecto indudablemente redundará en una consecuencia de crecimiento personal, para quien la emprende y para quienes se beneficien de ella.

## **1.5 Objetivos:**

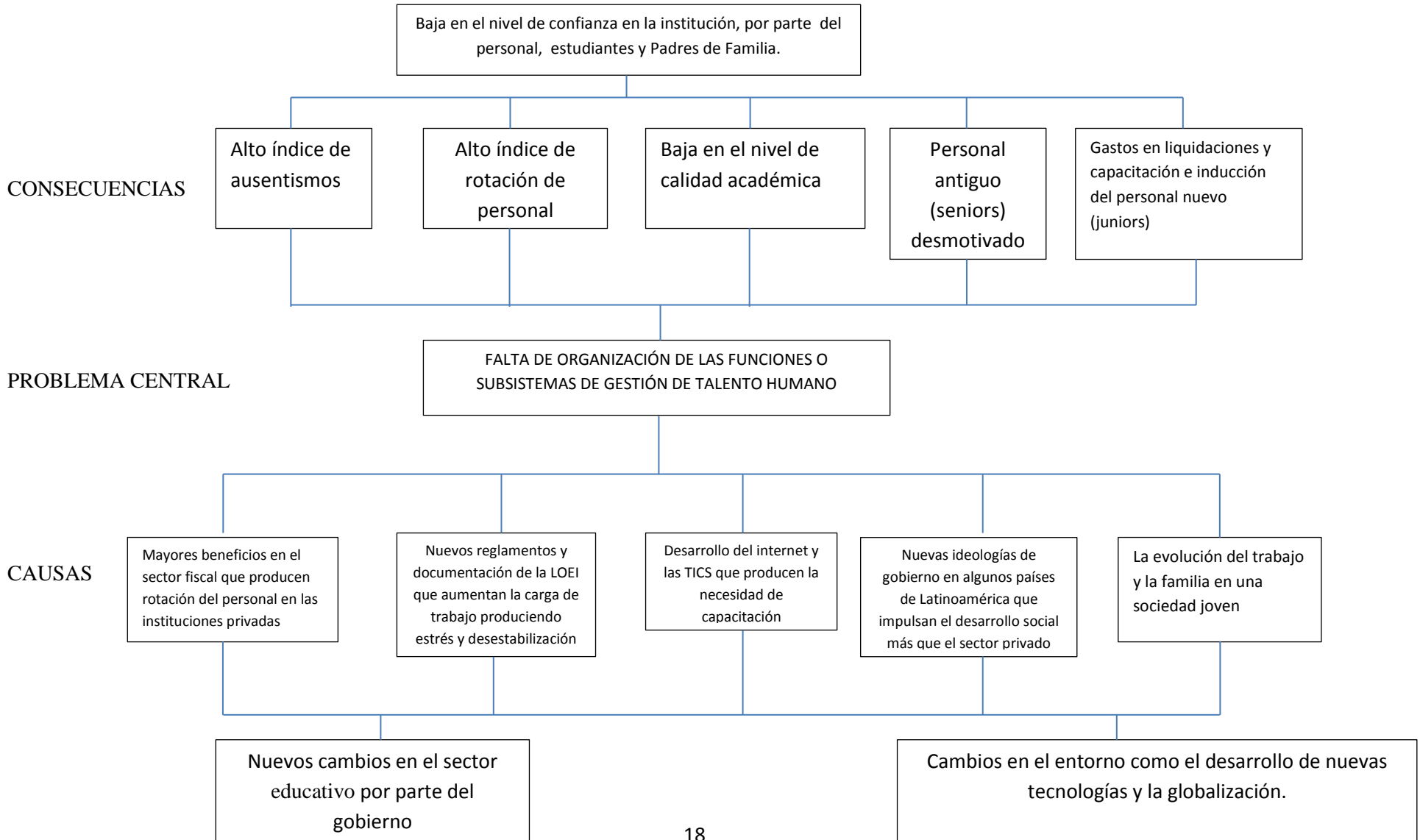
### **1.5.1 Objetivo General**

Realizar la propuesta del departamento de gestión de talento humano (GTH) para la Unidad Educativa Pérez Pallares, que facilite la detección y solución de los problemas que se presentan en la cotidianidad de los colaboradores de la Unidad Educativa Pérez Pallares. Ilustración 3.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

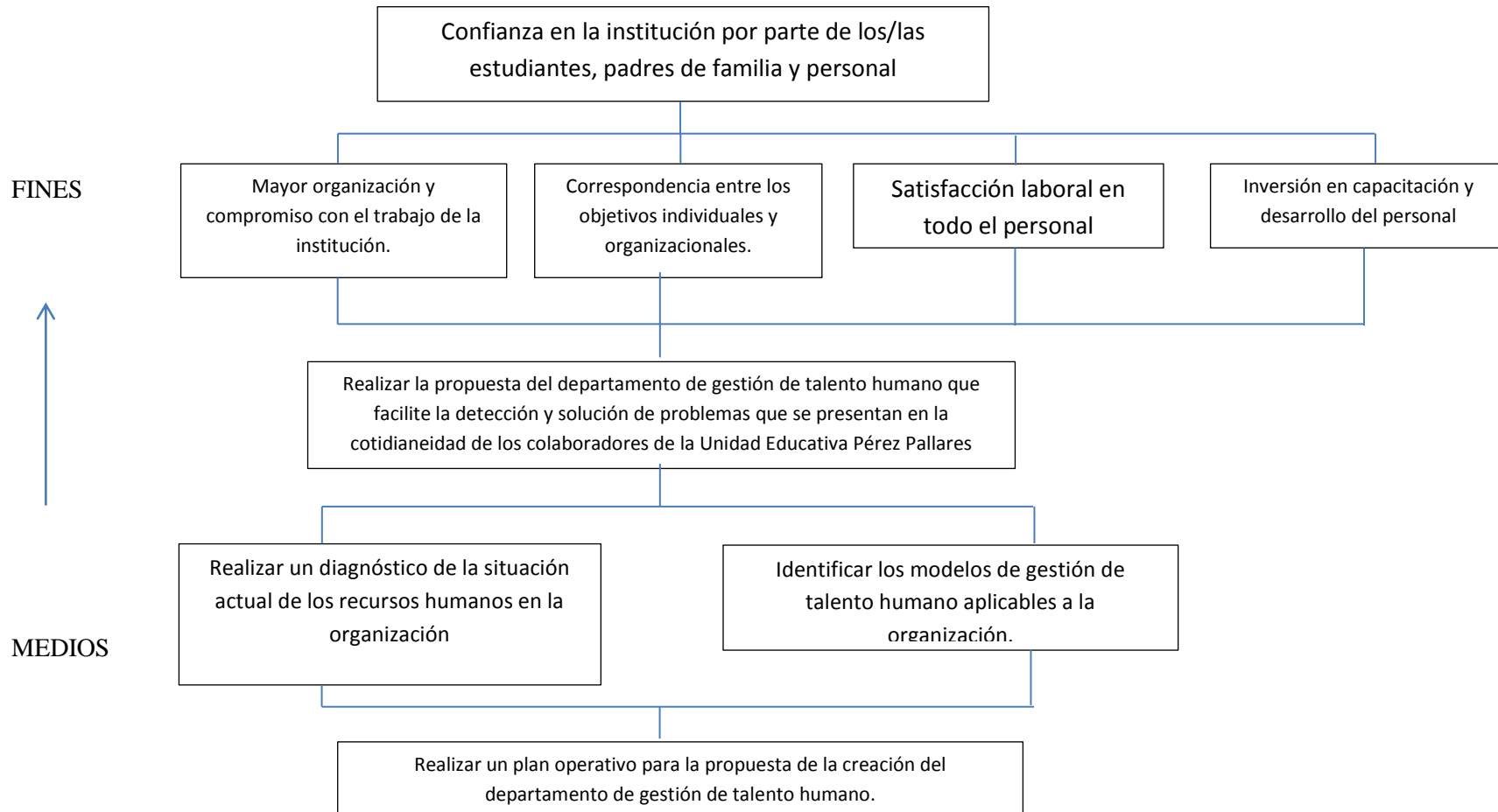
- Realizar el diagnóstico situacional de los recursos humanos en la UEPP, mediante la revisión de documentos, la realización de entrevistas y la aplicación de la observación directa. Este proceso permitirá evidenciar de la forma más acertada los fenómenos laborales para que finalmente se pueda generar una propuesta de solución.

**Ilustración 2: Árbol de posibles problemas de la Unidad Educativa Pérez Pallares.**



- Identificar los modelos de la gestión de talento humano aplicables a la UEPP según los resultados del análisis realizado contrastando la información obtenida con la teoría. Esto permitirá aplicar los subsistemas adecuados al personal, la nueva infraestructura, el nuevo organigrama, el estilo de dirección, la cultura organizacional y a la situación económica de la institución.
- Realizar el plan operativo para la propuesta de la creación del departamento de gestión de talento humano, lo cual permite adaptar el nuevo departamento a las necesidades más imperativas de la Unidad Educativa Pérez Pallares, teniendo como fin la correspondencia entre los objetivos del personal y los de la institución.

Ilustración 3 Árbol de objetivos del proyecto



## **CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO**

### **2.1 La administración de recursos humanos**

Las transformaciones en el campo laboral, político y el desarrollo de la tecnología, así como la demanda del medio socioeconómico, político y cultural, exigen cada vez nuevas actualizaciones en los profesionales y en vez de invertir en productos y servicios, ahora invierten en su personal. Gary Dessler (2011) en su libro administración de recursos humanos manifiesta que las empresas actuales ven una ventaja competitiva en un personal bien entrenado y comprometido.

De las personas depende el éxito o fracaso de una empresa, pero también las personas dependen de sus empleos para lograr sus metas; esto crea la necesidad de que las organizaciones cambien antiguos métodos de administración, proyectándose a la gestión del talento humano, y que los objetivos de las organizaciones se vinculen estrechamente con los objetivos individuales de los trabajadores. (Chiavenato, 2008)

Para dar proporcionalidad a los objetivos tanto de las empresas como de los trabajadores, es necesario ver a los empleados como parte integral de una empresa, no solo como empleados sino como asociados directamente comprometidos con el desarrollo de la organización. (Chiavenato, 2008)

### **2.2 La gestión de talento humano**

Definiendo el concepto de Gestión de Talento Humano de lo anteriormente expuesto, se puede decir que es un conjunto de políticas, actividades y decisiones que en una empresa cumplen la función de velar por el ser humano, lo que influye en el desempeño del mismo, en el desarrollo de su capital intelectual y de su inteligencia como sujeto principal en el funcionamiento de una institución u organización.

La moderna administración de recursos humanos empieza en los años 90s, cuando aparecen los equipos de gestión de talento humano, los mismos que ya no se ocupan de los aspectos operacionales, sino que brindan asesoría interna orientando la empresa hacia el futuro, y analizando la realidad de que las organizaciones están compuestas enteramente por personas, agentes inteligentes que ayudan a administrar la organización. (Chiavenato, 2008).

Con respecto al tema Chiavenato, (2008) menciona en su libro *Gestión de Talento Humano*, que la administración moderna se basa en estos aspectos fundamentales:

1. Los seres humanos son únicos e irrepetibles con su personalidad, historia, valores, habilidades.
2. Las personas como activadoras de los recursos de la organización, la dotan de talento, renovación y competitividad en un mundo cambiante.
3. Las personas como asociadas de la organización la conducen al éxito invirtiendo esfuerzo, formación, responsabilidad, compromiso, pero también requieren de incentivos económicos, crecimiento personal, desarrollo de carrera entre otros.
4. Las personas son talentos proveedores de competencias; no importa cuántas máquinas y tecnologías equipen a una empresa, no será fácil sustituir al ingenio humano.
5. El capital humano de una organización merece la valoración que agrega su inteligencia como sujeto esencial de creatividad.

La administración de recursos humanos denominada administración del talento humano, incluye como primer aspecto al conocimiento que se define como la habilidad, juicio y actitud de cada persona que la hace diferente y competitiva. Hernández y Pullido (2011) dicen que el conocimiento es la base de todo negocio. Los mismos autores mencionan, que la gestión del conocimiento expresa en todos los procesos de la empresa lo que vale realmente para la organización. El capital humano es el segundo aspecto de la GTH, que gestiona el talento en determinado contexto, que puede ser el lugar físico, o la cultura, o también el estilo administrativo. (Chiavenato, 2008). El tercer aspecto es el capital intelectual, que está compuesto por la fuerza de trabajo, los procesos internos y las relaciones con el entorno externo. (Chiavenato, 2008)

La gestión de talento humano debe tener un estímo de liderazgo. Mc Clain y Romaine (2012) mencionan que un líder en gerencia de personal debe afirmar los objetivos de la empresa apoyar sus políticas, comunicar las necesidades de la organización a los empleados, retroalimentar a los gerentes y empleado sobre el cumplimiento de las mismas, y asesorar a la gerencia sobre lo que puede afectar o favorecer a su negocio.

Visto desde el punto desde estos puntos de vista de Mc Clain y Romaine (2012), es importante para el presente proyecto, tomar en cuenta los fundamentos de la cultura organizacional de la UEPP, como por ejemplo el valor que se le da al ser humano como persona, buscando su formación integral (UEPP, 2012).

### **2.3 Objetivos de la administración de la gestión de talento humano**

La revista *Sicología y Empresa* (Cuevas, 2011), menciona como objetivos fundamentales para administrar el Talento Humano:

- a) **Objetivos sociales.-** Tratar al personal con una conducta ética y responsable, sin discriminación.
- b) **Objetivos corporativos.-** El personal debe involucrarse con la misión de la organización y ayudarla a alcanzar sus metas y objetivos conociendo cuál es su tarea. El profesional de recursos humanos debe motivar el trabajo en equipo y edificar continuamente una cultura y un estilo de administrar propios de la filosofía del buen vivir.
- c) **Objetivos funcionales.-** Preparar, capacitar y evaluar continuamente al personal en un nivel adecuado que contribuya al crecimiento y competitividad de la organización. Este objetivo va de la mano con un sistema de reconocimiento por los logros alcanzados.
- d) **Objetivos personales.-** Mantener el bienestar del trabajador, manifestada en el logro de sus objetivos, siempre que estos no afecten al crecimiento y desarrollo de la organización.

El personal satisfecho no es necesariamente el más productivo, pero las personas insatisfechas tienden a separarse de la empresa y también suelen crear un ambiente organizacional negativo y de subgrupos, sumado a un alto nivel de ausentismo. (Chiavenato, 2008).

Como se mencionó antes, es importante para el jefe o líder del departamento de GTH, que tenga un estilo de liderazgo que motive y estimule a los miembros de la comunidad educativa. Losoncy (2009) estipula que la actitud del personal de una institución habla sobre el estilo de liderazgo que se administra, y la cultura

organizacional de la UEPP siempre se ha caracterizado por ser cálida y positiva entre los miembros del personal, como se puede evidenciar más adelante en las entrevistas de este proyecto.

## **2.4 Factores del entorno que afectan al departamento de gestión de talento humano**

El ser humano en su finitud está sujeto a constantes procesos de cambios que influyen indudablemente en su familia, empresa y en la sociedad, esto conlleva a que el organismo encargado de la gestión del talento humano se adapte continuamente a los procesos de cambio internos y externos de la organización.

Dessler y Varela (2011) mencionan algunas tendencias importantes que impulsan a las organizaciones al cambio continuo, como por ejemplo el fenómeno de la globalización, que es la tendencia de las organizaciones a expandirse en el mercado, motivando al equipo de talento humano a optimizar los resultados del desempeño de sus empleados o asociados para lograr competitividad en el mercado.

Los mismos autores expresan que otros factores del entorno que afectan la GTH son los avances tecnológicos. La tecnología se renueva continuamente y los procesos técnicos del equipo de gestión de talento humano también. La naturaleza del trabajo con respecto a la tecnología, a cambiado volviéndose cada vez más sistematizada, por lo que el asociado requiere de actualización continua para lograr la eficiencia. Dessler y Varela (2011).

Sabin (2010), menciona sobre la importancia del las TIC's en la GTH, que en este siglo denominado la "Sociedad del Conocimiento", la clave del éxito es el Know-How, por esta razón es importante administrar el lugar dónde permanece el conocimiento y alcanzar su acertada gestión.

En el tema de la tendencia laboral actual como factor del entorno que afecta a la GTH, Dessler y Varela (2011) mencionan que está direccionada al área de servicios, en vez de la producción de bienes. El capital humano eficiente es una necesidad creciente en la empresas que y está siendo constituido por la gestión de los conocimientos, la capacitación y la motivación de los asociados en las organizaciones.

Las tendencias demográficas y la fuerza laboral en el Ecuador también representan un desafío en el entorno, para contratar personal calificado. El diario telégrafo (2013) en un análisis de la población económicamente activa en el año 2013, realizada por el Banco Central del Ecuador, menciona que está en un 55.2% y la población económicamente inactiva está en un 44.8% la misma que se ha reducido 0.7 puntos en este año.

Por otra parte, en el periódico Ecuador Universitario.com (2012), se menciona que el acceso a la educación universitaria a crecido y que es un requisito obligatorio hasta el tercer nivel. Pero según el mismo artículo, la población de 24 años egresada y graduada ha bajado del 10.7 en el 2006 al 10.6 en el 2011.

Los resultados de la revolución ciudadana se avisarán en los próximos años y como consecuencia, la posibilidad de encontrar personal calificado sigue siendo dificultosa, perturbando la realización de los estándares de calidad de la UEPP y los objetivos del departamento de GTH.

## **2.5 Actividades que desarrolla el departamento de gestión de talento humano.**

Según Chiavenato (2008) las bases de la gestión del talento humano son incorporar a las personas mediante procesos de reclutamiento y selección, recompensar a las personas, administrar las relaciones laborales y la negociación colectiva, proteger la seguridad y la salud de las personas y evaluar sus capacidades.

Fasano y Gómez (2008) describen a los subsistemas de gestión de talento humano en el siguiente orden, abastecimiento de recursos o personas, aplicación de recursos, prestación y sostenimiento, perfeccionamiento y control de personas. Los subsistemas analizados en este proyecto se basan en las teorías anteriormente propuestas.

La gestión cultural es una actividad de GTH, que está constituida por los valores de la institución (Chiavenato, 2008). Con respecto al tema Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2009), afirman que la cultura organizacional es la forma como el empleado percibe el conjunto de creencias, y perspectivas.

Chiavenato (2008) expresa que los componentes de la cultura organizacional son: Los artefactos (cosas o eventos visuales) que según Ortiz (2012) son los símbolos

(escudo de la UEPP en este caso), ritos y ceremonias (fiestas patronales de la UEPP), la tradición y las formas de expresión; consecutivamente están los valores compartidos (justifican el porqué de lo que se hace) y los supuestos básicos (percepciones y sentimientos) denominado por Ortiz (2012) presunciones básica o creencias.

La gestión del cambio, como actividad inherente a la GTH, está considerada como un proceso mediante el cual se analiza hasta qué punto se puede efectuar una situación de cambio y en qué tiempo (Chiavenato, 2008).

El trabajo en equipo es otra actividad de GTH sobre la cual Ulrich, Losey y Lake (2003), mencionan que las empresas que se basan en el conocimiento tienen un estilo de trabajo que suscita la energía, la creatividad y el trabajo en equipo. Ruiz, Gago, García y López (2012), dicen que un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan unidas para lograr metas en común. Por lo anteriormente dicho, la UEPP como empresa de servicio educativo requiere de una adecuada inversión en la gestión de trabajo en equipos.

## **CAPÍTULO 3 - MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Metodología**

Esta investigación es de modalidad proyecto, porque se elaboró un producto concreto que es el plan operativo del departamento de gestión de talento humano de la UEPP, empleando los fundamentos teóricos de los subsistemas de recursos humanos, los reglamentos internos de la institución, y adaptando las propuestas del Gobierno Nacional y del Ministerio de Educación, para que la propuesta se aplique a los fenómenos del contexto laboral de la UEPP.

Sampieri, Coello y Lucio (2010), mencionan que las investigaciones pueden tener dos tipos de enfoque, el cuantitativo y el enfoque cualitativo. Los mismos autores declaran que el enfoque cualitativo comprende y profundiza los fenómenos cuando se busca comprender la perspectiva del grupo o institución y que es recomendable cuando el estudio ha sido poco explorado. Este proyecto se consideró de tipo cualitativo porque para su realización se buscó información directamente en el entorno laboral y porque no hay proyecto similar en la UEPP.

El proyecto se centró en el análisis de situaciones que respectan a la gestión de personal de la UEPP, a este tipo de muestreo, Sampieri, Coello y Lucio (2010) lo denominan muestreo homogéneo. También hubo muestras por oportunidad, como fue la reunión del Plan de Mejora, después de la evaluación interna que se realizó en la UEPP y la entrevista a informantes clave que fueron la Rectora y la Inspectora de la Institución.

Con la información obtenida, se elaboró el manual de procesos del departamento de gestión de talento humano (DGTH).

Finalmente se evaluó el proyecto desarrollando aspectos complementarios como las precondiciones, indicadores de evaluación, evaluación, presupuesto para el proyecto, el cronograma final, las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

### **3.2 Instrumentos y aplicación**

Para la recolección de datos de enfoque cualitativo, primero se utilizó la observación de hechos relevantes ocurridos en el ambiente y a los individuos; esta información tuvo

como propósito describir el contexto, comprender los procesos, identificar problemas y formular hipótesis (Sampieri, Coello y Lucio. 2010). Del método de observación, se organizaron los datos en una guía de observación, que se describe en la Tabla 2.

Como segundo método de recolección de datos Sampieri, Coello y Lucio (2010) proponen la revisión de la documentación. Los mismos autores proponen una guía de observación que fue adaptada a este proyecto. La documentación que organiza a la institución, la realiza y actualiza el personal docente, personal administrativo, de apoyo y las autoridades, cada año lectivo. Esta revisión documental tuvo por objeto establecer los lineamientos legales que más tarde sirvieron para elaborar las políticas, funciones, y procesos del departamento propuesto.

**Tabla 2: Guía de observación**

<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN</b>
<p><b>PROYECTO:</b> “Propuesta para la Creación del Departamento de Gestión de Talento Humano en la Unidad Educativa Pérez Pallares de la ciudad de Quito, 2013”</p> <p><b>EPISODIO O SITUACIÓN:</b></p> <p><b>FECHA:</b></p> <p><b>HORA:</b></p> <p><b>PARTICIPANTES.</b></p> <p><b>LUGAR:</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Temas principales, impresiones y resumen</li> <li>2. Explicaciones, hipótesis de lo que sucedió en el lugar</li> <li>3. Explicaciones alternativas. reportes de otras personas que estuvieron en el lugar.</li> <li>4. Siguiendo paso a realizar como recolección de datos.</li> <li>5. Revisión, actualización, implicaciones.</li> </ol>

Los documentos analizados fueron el Plan Estratégico Institucional (UEPP, 2013) que según la LOEI es “el documento público.....en el que constan las acciones estratégicas a mediano y a largo plazo” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012). La información obtenida de los documentos de la institución, se organizó en fichas

nemotécnicas, cuyo formato consta en la tabla 2. Las fichas con la información obtenida de la documentación institucional están en los anexos 5, 6, 7 y 8.

**Tabla 3: Formato de entrevista de diagnóstico situacional**

<b>ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Encuestador:</b>	
<b>Introducción:</b>	La siguiente entrevista tiene como objetivo, respaldar la información sobre el diagnóstico situacional de la aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano de la UEPP. La información obtenida será confidencial y será utilizada solo para fines del presente proyecto. La duración de la entrevista será de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la persona entrevistada.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo recluta a las personas para seleccionar nuevos empleados?</li> <li>2. ¿Ha reclutado personas dentro de la institución educativa? Describa el proceso.</li> <li>3. ¿Ha reclutado personas fuera de la institución? Describa el proceso.</li> <li>4. ¿Existe prioridad por algún tipo de reclutamiento?</li> <li>5. ¿Existe prioridad por algún tipo de reclutamiento externo?</li> <li>6. ¿Qué datos obtiene usted de la técnica de reclutamiento que utiliza?</li> <li>7. ¿Qué técnicas de reclutamiento son las que más utiliza?</li> <li>8. ¿Cuál es el proceso que sigue para utilizar estas técnicas?</li> <li>9. ¿Cómo evalúa usted el proceso de reclutamiento?</li> <li>10. ¿Maneja usted descripciones de puestos?</li> <li>11. ¿Existen perfiles para todos los cargos?</li> <li>12. ¿Quién decide finalmente si la persona es apta o no para determinado puesto?</li> <li>13. ¿Qué modelo de selección prefiere y aplica usted?</li> <li>14. ¿Cuáles de estos aspectos considera los más importantes al momento de identificar las características personales de un candidato?</li> <li>15. Para recopilar información sobre el puesto ¿Cuál de estos sistemas prefiere y por qué?</li> <li>16. Maneja usted un formato de especificaciones de puesto o fichas profesiográficas?</li> <li>17. Mencione algunas competencias importantes para la Unidad Educativa.</li> <li>18. Mencione las competencias que usted considera más importantes para la rectora y directora de la Unidad Educativa.</li> <li>19. Mencione las competencias más importantes para el personal administrativo, docente y de apoyo.</li> <li>20. ¿Qué competencia considera importante en la persona de cada uno de los empleados de la Unidad Educativa?</li> <li>21. ¿Qué tipo de entrevista prefiere utilizar usted y por qué?</li> <li>22. ¿Aplica usted pruebas de conocimiento?</li> <li>23. ¿Qué tipos de pruebas de conocimientos aplica usted?</li> <li>24. ¿Aplica usted pruebas psicológicas?</li> <li>25. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas aplica?</li> <li>26. ¿Aplica usted técnicas de simulación?</li> <li>27. ¿Utiliza usted algún sistema específico o modelo para colocar o inducir a las personas cuando ya han sido seleccionadas?</li> <li>28. ¿Cómo define usted a la Cultura Organizacional de la Unidad Educativa Pérez Pallares?</li> <li>29. ¿Cuáles considera que son los principales artefactos de la Unidad Educativa Pérez Pallares?</li> <li>30. ¿Cuáles considera que son los principales valores compartidos de la Unidad Educativa Pérez Pallares?</li> <li>31. ¿Cuáles considera que son los principales supuestos básicos de la institución?</li> <li>32. ¿Qué tipo de cultura organizacional considera usted que es la de esta institución?</li> <li>33. ¿Cómo se reciben a los nuevos empleados y se los integra a la institución?</li> <li>34. ¿Qué opciones de socialización utiliza la Unidad Educativa Pérez Pallares para ingresar a sus empleados?</li> <li>35. ¿Cuál de los métodos mencionados es el más utilizado en la institución y por qué?</li> <li>36. ¿Maneja la institución un programa de orientación?</li> <li>37. ¿Se aplica el empowerment dentro de la institución?</li> <li>38. ¿Aplica usted el diseño de puestos en la institución?</li> <li>39. ¿Si aplica el diseño de puestos en la institución, cuál de los siguientes modelos se relaciona con el suyo?</li> <li>40. ¿Cuáles de estos aspectos del diseño de puestos utiliza usted en la institución?</li> </ol>

41. ¿Cuáles de estos contenidos de puestos son los más requeridos en la institución y se aplican?
42. ¿Qué aspectos son primordiales para usted al realizar un análisis de puestos?
43. ¿Cuál de los métodos mencionados utiliza usted para reunir datos sobre los puestos?
44. ¿Qué procedimiento se utiliza en la institución para analizar y describir los puestos?
45. ¿Existe un sistema de plan de carrera para los empleados en la institución? Describa
46. ¿Cuál de éstas formas de plan de carrera prefiere y aplica usted en la institución?
47. ¿Se utiliza este sistema de desarrollo de carrera en la institución? Sí, no y por qué.
48. ¿La institución administra las carreras de sus empleados y motiva al auto administración del personal?
49. ¿El personal de la institución está consciente de su posibilidad de empleo?
50. ¿Se pone en práctica el trabajo en equipo dentro de la institución? Sí, no, por qué.
51. ¿Qué tipos de equipos se utiliza preferencialmente en la institución?
52. ¿Cuáles de las competencias mencionadas se aplican en los equipos de la institución?
53. ¿Existen actividades para evaluar el desempeño de los empleados en la institución? Sí, no y cuáles.
54. ¿Qué enfoque prefiere para la evaluación del personal de la institución?
55. ¿Cuáles son las principales razones por las que se evalúa en la institución el desempeño de los empleados?
56. ¿Cuáles de estos aspectos considera más importantes el momento de evaluar?
57. ¿Cómo consideran los empleados al último proceso de evaluación?
58. ¿Utiliza la institución alguna de éstos métodos para evaluar el desempeño?
59. ¿Se aplican en la institución algunos de estos tipos de evaluación?
60. ¿Cuáles de estas aplicaciones se toman en cuenta al evaluar el desempeño en la Institución?
61. ¿Qué tipo de enfoque tiene la institución para recompensar al personal?
62. ¿Utiliza la institución los tres componentes de la remuneración salarial?
63. ¿Qué tipo de salario se recibe en la institución, directo o indirecto?
64. ¿En la institución se recibe salario por unidad de tiempo, por resultados o por tarea?
65. ¿Cuáles de los criterios mencionados son tomados en cuenta en la institución?
66. ¿Maneja la institución una clasificación de puestos?
67. ¿Utiliza la institución alguna de estos métodos para evaluar puestos y asignar salarios?
68. ¿Aplica la institución la remuneración base a competencias?
69. ¿Aplica la institución todas las derivaciones de los salarios?
70. ¿Aplica la institución una política salarial?
71. ¿La institución aplica alguno de éstos tipos de recompensas?
72. ¿Cuál de éstas características cree usted que se aplican en el sistema de recompensas de la institución?
73. ¿Qué tipo de prestaciones se dan en la institución?
74. ¿Qué tipo de enfoque se usa en la institución para planificar el desarrollo de las personas?
75. ¿Las capacitaciones realizadas en la institución siguen o se acercan al proceso mencionado?
76. ¿Se utiliza este método o alguno similar para las capacitaciones en la institución?
77. ¿Qué tipo de capacitación se prefiere en la institución?
78. ¿Cuáles de las técnicas mencionadas se utilizan con preferencia en la institución?
79. ¿Qué medidas y resultados son evaluados generalmente en las capacitaciones de la institución?
80. ¿cuáles de los aspectos mencionados se administran en la institución?
81. ¿Cómo se desarrolla la creatividad en la institución?
82. ¿Se aplica este proceso o uno similar para la innovación de ideas?
83. ¿Está de acuerdo y aplicaría este proceso de cambio en la institución?
84. ¿Se aplican las formas de orientación al personal mencionadas en la institución?
85. ¿Se aplica en la institución un proceso de desarrollo organizacional, basado en los aspectos mencionados?
86. ¿A qué tipo de estilo de Administración se acerca más la institución?
87. ¿Se maneja un programa de relación con los empleados similar a lo planteado?
88. ¿Se da apoyo y tratamiento a los trabajadores problemáticos de la institución?
89. ¿Las acciones y procedimientos disciplinarios de la institución son iguales o se acercan a lo expuesto?
90. ¿Los conflictos en la institución son gestionados de forma similar o de acuerdo al a propuesta mencionada?
91. ¿Se aplican en la institución las condiciones mencionadas?
92. ¿Se han sugerido al personal, formas de controlar el estrés laboral?
93. ¿Existe en la institución un programa de seguridad laboral?
94. ¿Existe un programa de bienestar para los empleados?
95. ¿Se maneja una base de datos con éstas características en la institución?
96. ¿Se evalúa en la institución la gestión de personal realizada por el área encargada?

Otro documento analizado fue el Código de convivencia que es “el documento público...en el que se detallan los principios, objetivos y políticas institucionales, que regulen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012, p. 16).

Para profundizar los anteriores métodos, se realizaron entrevistas a la hermana Magíster Martha Saldaña, también a la Inspectora General Helen Granizo como informantes clave. La información obtenida permitió profundizar mejor, desde el punto de vista administrativo y organizativo, sobre los fenómenos laborales descritos en el árbol de problemas de este proyecto. Ilustración 2

Para las entrevistas realizadas a la rectora e inspectora de la UEPP, se utilizaron dos guías de preguntas, que permitieron organizar los datos posteriormente. Tablas 3 y 4. También se elaboró un formulario de apoyo para la entrevista con la Rectora de la UEPP, con los contenidos teóricos sobre los subsistemas de gestión de talento humano que tuvo el objetivo de unificar conceptos con la persona entrevistada. Anexo 10.

**Tabla 4: Guía de preguntas para la entrevista de la Inspectora General de la UEPP**

<b>ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Encuestador:</b>	
<p><b>Introducción:</b> La siguiente entrevista tiene como objetivo, respaldar la información sobre el diagnóstico situacional de la aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano de la UEPP. La información obtenida será confidencial y será utilizada solo para fines del presente proyecto. La duración de la entrevista será de aproximadamente 30 minutos.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué opina sobre la Unidad Educativa Pérez Pallares (UEPP)?</li> <li>2. ¿Qué aspectos están susceptibles de mejorar en la UEPP?</li> <li>3. ¿Cómo está la situación laboral en al UEPP?</li> <li>4. ¿Qué opina sobre los ausentismos en la UEPP?</li> <li>5. Explique sobre la rotación laboral en la UEPP.</li> <li>6. ¿Qué tan motivado está el personal de la UEPP?</li> </ol>	
Observaciones:	Firma de la persona entrevistada:

### **3.3 Resultados**

#### **3.3.1 Análisis de los datos obtenidos por medio de la técnica documental**

La técnica documental consiste en recopilar la información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de fenómenos y procesos (Chagoya, 2008). En este proyecto se aplicó esta técnica en el estudio analítico de documentos institucionales, esto permitió desarrollar la identificación y establecer las bases para proyectar el nuevo departamento. Los datos recogidos de este documento están en el anexo 4.

El Código de Convivencia UEPP (2012), se pudo encontrar información acerca de la cultura organizacional, valores y reglamentos para el buen convivir de los miembros de la institución. Anexo 4. Esta información sirvió para comprender la cultura organizacional y los estatutos que regulan las relaciones de convivencia de toda la UEPP, que incluye a padres de familia, estudiantes, docentes, personal administrativo, personal de apoyo, y autoridades.

La información del código de convivencia que compete a este proyecto está en los párrafos de deberes y derechos del personal docente, administrativo, de apoyo y autoridades (UEPP, 2012). Esta información fue la base para estructurar las políticas del departamento propuesto, las mismas que constan posteriormente en el plan operativo de este proyecto.

Otro documento estudiado fue la LOEI, donde constan los reglamentos que todas las instituciones educativas deben seguir para su funcionamiento legal. Esta información es el referente para actualizar el organigrama y establecer las normativas que regulen tanto el desempeño como la gestión educativa, ya que menciona las atribuciones de las autoridades, del personal administrativo y de los docentes. También se menciona en el documento los organismos de las instituciones educativas, los conocimientos y competencias que el docente debe impartir en el PEI, el régimen laboral y el sistema salarial. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012). Anexo 3.

También se revisaron los Estándares de Calidad (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012), donde se establecen los patrones de desempeño profesional docente. En el documento se establecen requisitos de capacitación, deberes y derechos para los docentes.

El Ministerio de Educación, define a “la calidad educativa de una forma multidimensional, mediante el cual se verá la calidad del sistema educativo de acuerdo a

como los servicios, los actores y los productos que genere contribuyan, a alcanzar las metas e ideales de una sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera con igualdad de oportunidades para todos”. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012). Anexo 6. La propuesta del Ministerio de Educación nos da lineamientos a nivel social, democrático e intercultural, que permitirán realizar posteriormente los lineamientos del departamento de GTH.

También se analizó un fragmento la Filosofía Idente que permitió establecer los lineamientos filosóficos para establecer posteriormente las políticas del nuevo departamento. Anexo 5.

El Código de trabajo ecuatoriano, permitió evidenciar que los empleados de la Unidad Educativa Pérez Pallares gozan de todos los beneficios legales que establece la ley. Anexo 7.

### **3.3.2 Análisis de los datos obtenidos por medio de la técnica de observación**

Otra técnica que se utilizó fue la técnica de campo, que es la que “permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permiten confrontar la teoría con la práctica en busca de la verdad objetiva” (Chagoya, 2008).

Mediante esta técnica se obtuvieron datos del Plan de Mejora (UEPP, 2013) expuestos en una reunión del personal docente, en el mes agosto en el año 2012, con el formato que se encuentra en el anexo 6. Este documento fue importante para establecer los objetivos del proyecto sustentados en los planes de acción de cada área para superar las limitaciones expuestas en los resultados de la evaluación educativa institucional.

Para realizar el plan de mejora se analizaron los resultados que tenían puntajes más bajos en la evaluación interna como por ejemplo: En el instrumento Nro. 8 denominado Gestión de Recursos Temporales decía lo siguiente: “se recomienda incluir los cronogramas de todas las actividades planificadas a inicio de año en los portafolios de cada maestro” (UEPP, 2012), haciendo énfasis en la necesidad de mejorar los sistemas de comunicación interna, que pudieron derivar de la falta de una descripción de puestos y un manual de funciones que facilite los procesos internos administrativos.

### **3.3.3 Análisis de los datos obtenidos por medio de la técnica de entrevista**

La técnica de entrevista que se utilizó, tiene un enfoque cualitativo. Chagoya (2008) menciona que la entrevista cualitativa es más “íntima” y menos formal que la entrevista con enfoque cuantitativo, por lo cual se obtuvo una información de tipo general, sobre el diagnóstico de los subsistemas de gestión de talento humano en la UEPP.

Esta información sirvió para analizar si la propuesta del departamento es pertinente y cómo sería enfocada su creación, y a qué tipo de fenómenos o problemas laborales podría aportar.

Se entrevistó a la hermana Rectora de la UEPP como informante clave, pues es la rectora la persona que maneja toda la información de organización de la institución. La entrevista fue realizada en dos sesiones, debido a la apretada disponibilidad de tiempo de la rectora. Las respuestas del cuestionario de la entrevista de diagnóstico situacional realizada a la Rectora de la UEPP se encuentran en la tabla 3. Anexo.

Después de contrastar los resultados de la entrevista con la teoría, se realizó el análisis a continuación.

#### *3.3.3.1 Subsistema de reclutamiento y selección.-*

La Unidad Educativa Pérez Pallares utiliza, para el proceso de selección, las fuentes internas y externas de reclutamiento mencionadas por Gelabert (2012). La técnica más utilizada en la UEPP es el reclutamiento interno, por ser menos costosa, por el conocimiento de la institución por parte del empleado, el ahorro de tiempo, para evitar la inadaptación, para el mantenimiento del sistema salarial y el mantenimiento de un buen clima laboral como dice el mismo autor.

El proceso utilizado para el reclutamiento interno, es observar en los candidatos la trayectoria de su desempeño en la institución, la función que ocupan versus la que ocuparán y el título que ejercen. También se consulta a los miembros dentro de la institución, para tener referencias de los candidatos.

En la UEPP, se opta por la fuente externa de reclutamiento Gelabert (2012); el proceso empieza a través de anuncios en los periódicos, vía internet o consultando agencias de empleo, posteriormente se reciben las carpetas y luego se procede a la técnica de entrevista personal con las autoridades, finalmente se utiliza la técnica expositiva de simulación (Chiavenato, 2008), que es una clase demostrativa y que se usa específicamente para contratar al personal docente.

Con respecto al proceso de la entrevista de trabajo, en la UEPP se priorizan temas como la experiencia, referencias, lugar donde vive, preferencias religiosas (por ser institución católica) y los datos personales. El proceso de entrevista, se evalúa mediante la comprobación de si el reclutado cumplió su función.

Con lo que respecta a esta información se puede decir que la entrevista de trabajo utilizada es de tipo mixta, con respecto a lo cual Gelabert (2012), dice que tiene como características, preguntas específicas teniendo la libertad para desarrollarlas y pedir más información.

Sobre el tema de la descripción de puestos y perfiles, en la UEPP no existe específicamente un formato de descripción de puestos, pero si existen perfiles de todo el personal docente, administrativo y de apoyo en el documento del PEI (UEPP, 2013).

Se maneja el modelo de selección, donde hay varios candidatos y una sola vacante que ocupar (Chiavenato, 2008). La característica que se toma en cuenta en la persona seleccionada es la interdependencia con las personas y directivos, porque una buena relación es parte fundamental de la cultura de la UEPP y los establece el código de convivencia (UEPP, 2012).

No se maneja un formato de especificación del puesto ni el “profesiograma”, el cual es un requisito para el proceso de selección, teniendo en cuenta las especificaciones del puesto que según Gelabert (2012), es indispensable como información para el entrevistador.

Otro aporte para este proceso, son los mapas de competencias, que contienen comportamientos, conocimientos, actitudes y habilidades de una persona que aporta directamente a la organización y son de utilidad al momento de contratar al nuevo personal. En la UEPP, son importantes las competencias funcionales, administrativas e individuales (Chiavenato, 2008). Para los directivos de la UEPP, las competencias más

importantes deben ser, el saber dialogar con los Padres de Familia y el personal docente, administrativo y de apoyo.

Las competencias más importantes para el personal administrativo, docente y de apoyo son el trabajo en equipo y la responsabilidad en el puesto de trabajo. Finalmente, la competencia más importante en cada uno de los empleados es el sentido de unidad y de trabajo en equipo.

Al finalizar el proceso de selección, la rectora, directora y la coordinación académica son las personas que deciden finalmente si una persona es contratada. Por otro lado se evidenció que no se aplican pruebas psicológicas a los candidatos, con respecto a lo cual Gelabert (2012) dice, que “las pruebas...no son más que un medio para tomar una decisión y nunca por sí solas dan una solución”.

Para colocar y orientar al nuevo personal, se aplica un sistema de inducción aparentemente de tipo “orgánico”, donde se motiva a la persona a formar parte del proceso educativo como en este caso, pero realmente no existe un “programa de acogida” (Gelabert, 2012) documentado en la institución.

La cultura organizacional de la UEPP es considerada por la rectora como positiva o aceptable. El conjunto de valores, creencias que se manejan dentro de la institución se basan en la vivencia del Carisma Idente (UEPP, 2012), como base ideológica de la institución, esto conlleva una serie de capacitaciones o reuniones y seguimiento personal de tipo espiritual con cada miembro de la institución que lo conforman el personal docente, administrativo, de apoyo, estudiantes y padres de familia y que tienen como objetivo la superación personal y la formación integral. Esta realidad consta en el organigrama institucional y en el PEI, como las actividades que realiza el departamento de misiones. Ilustración 1.

Como parte de la cultura organizacional Chiavenato, (2008) menciona a los “artefectos”, que en la UEPP son la infraestructura y la tecnología que maneja la institución. El mismo autor menciona a los “principales valores compartidos” que en la UEPP son el respeto y la responsabilidad. Y los “supuestos básicos” están demostrados en un ambiente de colaboración y de buen trato entre los miembros del personal acompañado de una actitud positiva para solucionar los problemas diarios.

El tipo de cultura de la UEPP es adaptable e innovadora, por el hecho mismo de mantener el cumplimiento de las normas que el Ministerio de Educación exige y permanecer en el mercado educativo, lo que constituye una buena adaptación al cambio.

### *3.3.3.2 Subsistema de estructura y diseño de puestos*

Según Chiavenato (2008), el diseño de puestos incluye la combinación de tareas y todos los aspectos del contenido de los puestos, es decir, lo que se hace, cuándo, cómo, dónde y por qué.

El diseño de puestos del personal docente y administrativo de la UEPP está descrito en forma general en la LOEI (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012). No existe documentación sobre diseño de puestos en la UEPP, pero podría reunirse la información descrita en la LOEI y documentarla para cada puesto, incluyendo a los otros departamentos del organigrama como son el personal de apoyo, servicios generales y misiones que no constan en el documento mencionado.

Con respecto a los planes de carrera, las autoridades van proyectando las posibilidades de cada empleado en vista de la necesidad, pero no existe un documento por escrito. Se prefiere el plan de carrera de la forma “Y” que según Chiavenato (2008), es asignar cargos superiores a los empleados, en este caso a los docentes. El proceso es analizar las carpetas, y analizar la posibilidad de rotar; esto sucede en la sección primaria y secundaria, donde los docentes optan por dar nuevas asignaturas.

### *3.3.3.3 Subsistema de evaluación de desempeño.-*

Para evaluar el desempeño docente, la coordinación académica, el DECOES (Departamento de Consejería Estudiantil) o las autoridades, visitan las aulas y las áreas de trabajo del personal administrativo y de apoyo, con una ficha de observación; también se revisa los documentos que las personas deben tener al día, como por ejemplo planificaciones, informes, el Referente Curricular Institucional, entre otros. La información obtenida permite evaluar al personal tomando como referencia, las competencias descritas en los perfiles del PEI.

El objetivo de la evaluación realizado por las autoridades es mejorar las relaciones personales en el trabajo y en la institución, para optimizar el tiempo y la eficiencia en el trabajo. Las autoridades consideran que el empleado es consciente de que la evaluación es para ayudarlo a mejorar su desempeño.

Dentro de cada área o equipo de trabajo del personal docente administrativo y de apoyo, se realizan evaluaciones continuas con el método participativo por objetivos (Chiavenato, 2008) aproximadamente una vez por semana.

A pesar del sistema de evaluación de personal que hacen las autoridades, también se realiza la evaluación que el Ministerio de Educación establece en el documento del Sistema Nacional de Evaluación (Ministerio de Educación, 2014), donde constan los parámetros para evaluar a docentes, autoridades (gestión institucional) y desempeño del estudiante.

#### *3.3.3.4 Subsistema de remuneraciones.-*

En la Unidad Educativa Pérez Pallares, se utilizan los tres componentes de la remuneración salarial: Remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones (Chiavenato, 2008). El mismo autor propone el salario indirecto mensual, que es el que se recibe por el servicio en el puesto ocupado en la UEPP.

También se utiliza una remuneración de tipo fija, la que se establece en base al desempeño, es una remuneración en base a la persona y potencial profesional (Chiavenato, 2008). Se considera que en la UEPP existe igualitarismo en la remuneración, y es una remuneración de tipo abierta porque no hay una confidencialidad impuesta. Por otro lado si existe centralización en la decisión salarial, pues los salarios son establecidos por las autoridades (Chiavenato, 2008), pero están de acuerdo a la tabla salarial del Ministerio de Educación.

También se proporcionan recompensas económicas por la realización de los objetivos de los proyectos de cada área que constan en el PEI. También se recompensa el desempeño claramente excepcional en concursos intercolegiales, casas abiertas, ferias de ciencias participaciones artísticas y académicas dentro y fuera de la institución; la recompensa es de forma individual y no por departamentos ni por antigüedad. Se aplica la retroalimentación personal y las recompensas también corresponden a los resultados (Chiavenato, 2008).

En la UEPP hay un sistema de “prestaciones económicas” (Chiavenato, 2008), entre las que podemos mencionar anticipos, préstamos emergentes de no más de 400 dólares, un horario flexible donde se pueden pedir permisos con reemplazo, y en caso de calamidad doméstica existe un pequeño apoyo de tipo económico, para el cual aporta todo el personal, con la gestión de la comisión de profesores.

#### *3.3.3.5 Subsistema de capacitación*

Según la autoridad máxima, el enfoque para planificar el desarrollo de las personas en la UEPP es el enfoque tradicional (Chiavenato, 2008), donde se capacita cuando hay la oportunidad y la necesidad, es decir, se instruye cuando existe un problema y cuando hay nueva información y documentación de parte del Ministerio de Educación. Para planificar las capacitaciones se consulta en ocasiones al personal, pero también se analiza la necesidad de formación laboral que surge de la programación del Plan de Mejoras de la UEPP. Otros estamentos detectores de las necesidades de formación laboral son las reuniones de las áreas, donde cada grupo investiga, gestiona, analiza no solo las necesidades, sino las propuestas y lugares donde pueden capacitarse.

También hay capacitaciones planificadas a inicio del año escolar, que constan en el PEI (UEPP, 2013) como por ejemplo el “Motus Cristi”, que se realiza una vez al año y son reuniones de tipo espiritual y de formación personal para todos los empleados. En las reuniones para actualizar el PEI, se realiza un pequeño diagnóstico de necesidades, el diseño, la implantación y el tipo de evaluación de las capacitaciones.

Para actualizar el plan de mejoras (UEPP, 2013) el mismo que establece las necesidades para mejorarla calidad del servicio de nuestra institución, se toman en cuenta aspectos como la misión, visión y los objetivos organizacionales, se analiza la evaluación institucional interna, se realiza un análisis FODA institucional, se toma en cuenta el plan operativo anual y el código de convivencia institucional para finalmente determinar las competencias que se deben capacitar. El personal que capacita, puede pertenecer a la institución o en ocasiones es contratado afuera.

Para el proceso de capacitación en la UEPP, se prefieren las “técnicas de clase”, de tipo virtual pero se aplica también la “capacitación en el puesto” (Chiavenato, 2008), lo que permite que cada persona adquiriera experiencia y conozca mejor a la institución. Se prefieren las “capacitaciones en clase” y se han realizado también “instrucciones

programadas” por parte de la UTPL (Universidad Técnica Particular de Loja). Otra técnica de capacitación de la UEPP es la “técnica de la lectura” (Chiavenato, 2008), la misma que se practica en las reuniones de Área.

Con respecto al tema de la evaluación de la capacitación, la rectora de la UEPP menciona que se evalúa el costo, la calidad, el servicio, el tiempo de capacitación y los resultados. También se evalúa la reacción de las personas frente a la capacitación (Chiavenato, 2008) y los conocimientos adquiridos mediante su aplicación en el desempeño.

### *3.3.3.6 Subsistema de desarrollo de las personas y la organización*

En una institución educativa donde se imparte conocimiento la administración del mismo es de vital importancia. Gelabert (2012) dicen que “conocimiento es todo lo que nosotros tenemos en nuestro intelecto que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencias de ello, nos permite actuar de la forma más conveniente”.

El mismo autor menciona que el conocimiento “es una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer”, por lo tanto es también importante para la UEPP la “administración de la documentación” (Chiavenato, 2008).

Con respecto a este tema Gelabert, (2012) utilizan el término de “captura del conocimiento”, que en este proyecto correspondería a la administración de los archivos de información digitales, base de datos, documentación de la institución (informes, actas, comunicados, documentos organizativos y legales, evaluaciones, entre otros), videos (evidencias de las actividades y programas), auditivos (cd de himnos y cantos de la institución) que facilitan la distribución de la información y el trabajo de los empleados de la UEPP.

Como último nivel de administración del conocimiento Chiavenato (2008) propone “la inteligencia organizacional”, que corresponde al término de capital intelectual utilizado por Gelabert (2012). Según los autores, son los “activos intangibles” de la organización que dan valor y competitividad a la misma.

Otros factores de desarrollo de las personas y de la organización son la creatividad y la innovación, que en la UEPP son parte de su cultura. Según Chiavenato (2008), la creatividad presenta una nueva idea, un enfoque diferente o solución a un problema,

involucrando productos, procesos, métodos, equipamiento y tecnología, estructura y el comportamiento de las personas. Fomentar la creatividad y la innovación es tarea no solo del personal docente, sino también de los administradores, e involucra a toda la comunidad educativa de la UEPP.

Con respecto a los procesos de innovación, el gobierno en los Estándares de Calidad Educativa, en el párrafo de los estándares de desempeño profesional, dice que el directivo “dirige la aplicación de procesos de investigación, experimentación e innovación pedagógica en la comunidad educativa” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012, pág. 17).

Con respecto al tema de la motivación, la autoridad máxima menciona que en ciertas ocasiones la persona tiene desagrado por trabajar, a veces el personal requiere llamadas de atención y que la remuneración, aunque acorde a la legalidad, no alcanza para todas las necesidades. Las autoridades buscan motivar continuamente al personal y el esfuerzo por mejorar el rendimiento se va dando por la autodirección de la persona; a este fenómeno Gelabert (2012) lo denominan como la “autodirección del comportamiento”.

También se observa en la UEPP la teoría motivacional del “efecto Pigmalión” (Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske. 2009), que es el mejoramiento del trabajo del empleado, motivado por las expectativas positivas que las demás personas tienen del empleado. En la UEPP se visualiza en las reuniones de tipo social, ese agradecimiento de parte de los empleados a las autoridades y viceversa.

Otro tema que es parte del desarrollo del personal es el conflicto. Gelabert (2012) dicen que el conflicto es una realidad natural en el ser humano, que se presenta en cualquier circunstancia y que se exterioriza en la organización cuando los asociados a ella tienen criterios contrarios entre sí.

La autoridad máxima de la UEPP, dice que los conflictos no se mantienen en la institución, sino que encuentran solución en una forma rápida y eficaz. Esta realidad puede ser el resultado del buen manejo del Código de Convivencia, que tiene como objetivo general “Institucionalizar el Código de Convivencia como un nuevo parámetro de la vivencia escolar y espiritual, para fortalecer la armonía en el trabajo, haciendo de la institución un lugar democrático de encuentro de aprendizajes” (UEPP, 2013).

Otros organismos del estado que regulan la resolución de conflictos en las instituciones educativas son las Juntas Distritales de Resolución de Conflictos cuya

información está en la LOEI (2012). En el mismo documento se contemplan acciones para regular las faltas de los directivos, docentes y estudiantes.

### 3.3.3.7 Subsistema de higiene, seguridad y calidad de vida

Gelabert (2012), menciona que hay costos ocultos producto de los accidentes y enfermedades laborales. Los autores proponen las medidas preventivas que ayudarán a evitar las enfermedades y accidentes laborales. Tabla 5.

**Tabla 5 Costos ocultos y medidas preventivas de salud laboral**

<b>COSTOS OCULTOS</b>	<b>MEDIDAS PREVENTIVAS</b>
Pérdida del tiempo laboral del personal	Plan de prevención de riesgos
Primeros auxilios	Evaluar los posibles riesgos
Daños materiales	Informar a los trabajadores sobre los posibles riesgos
Interferencias en la producción	Consulta y participación de los empleados en las decisiones sobre el tema de riesgos
Disminución de la calidad	Informar al empleado sobre salud laboral
Gastos fijos	Indicar al empleado cómo actuar en emergencias y peligro inminente
Procesos judiciales, sanciones, honorarios.	Vigilancia de la salud de los trabajadores.
Deterioro del clima laboral y conflictos	
Pérdida de imagen y mercado	

En la UEPP, las instalaciones están continuamente monitoreadas por las autoridades y el equipo encargado de la seguridad laboral. Con respecto al tema en una primera entrevista de tipo abierta a la coordinadora de planes y reglamentos de seguridad e higiene laboral de la UEPP, se pudo constatar que existe un Plan de Reducción de Riesgos reglamentado por la Dirección Nacional de Gestión de Riesgos (Ministerio de

Educación, 2014), también hay el Reglamento de Salud y Seguridad Laboral normalizado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Plan de Emergencia de la UEPP regulado por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

Mediante la inmersión inicial de la técnica de observación (Sampieri, Collado y Lucio. 2010), se han identificado algunos simulacros de evacuación donde participó toda la comunidad educativa. Por otra parte se han observado también, una serie de cambios y modificación en las instalaciones de la institución, como la reubicación de material inflamable y la instalación de tuberías de agua para el sistema contra incendios. También se realizaron capacitaciones sobre la elaboración del Plan de Reducción de Riesgos, el uso de extintores, y el manejo del estrés laboral.

Con respecto al tema del estrés laboral Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske (2009) mencionan que el estrés es la respuesta individual del ser humano ante cualquier acción o contexto que demande una reacción particular. Los mismos autores definen como “tensor” a la situación que genera estrés, y parece ser que el principal tensor del estrés laboral en la UEPP es la “sobrecarga cuantitativa”.

En una inmersión inicial como parte de la metodología de este proyecto, se pudo observar que el número considerable de documentos, planes, registros, evaluaciones, notas, producen estrés en el personal docente; en el personal administrativo se ha observado que la atención a los padres de familia, la administración de equipos y espacios son los principales tensores de estrés, finalmente en el personal de apoyo el tensor principal parecen ser los programas que involucran a toda la comunidad educativa. Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske (2009), proponen los programas correctivos para el manejo del estrés de la tabla 6.

Las autoridades en su búsqueda del bienestar de sus empleados, y cumpliendo las normas establecidas para la gestión del talento humano, tramitan por medio del departamento médico de la UEPP, las consultas para medicina preventiva una vez al año en el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

**Tabla 6 Programas correctivos para el manejo del estrés**

<b>PROGRAMAS CORRECTIVOS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS</b>
Capacitaciones para el tratamiento del estrés
Rediseño del trabajo que produce tensiones
Cambios en el estilo administrativo que apoyan al trabajador para cumplir su meta
Horario de trabajo más flexible que equilibre la vida personal y laboral
Mejor comunicación y desarrollo de equipos
Retroalimentación proactiva respecto al desempeño

La segunda entrevista que se aplicó a la inspectora general obtuvo los siguientes resultados. Tabla del anexo 8:

- Se estima que el trabajo del personal de la UEPP, es responsable y tesonero, desde el punto de vista de la inspección general, esto constituye un nivel de motivación alto en el personal
- Se requiere un conocimiento mayor de los procedimientos de cada uno de los miembros del personal de la UEPP para después llevarlos a la práctica.
- Los directivos si dan estabilidad a todos los empleados.
- La inspección general estima el nivel de ausentismo en un 10%, y se considera que este porcentaje no afecta a la labor educativa, porque las ausencias son reemplazadas inmediatamente, en forma temporal.
- La inspección general estima que el nivel de rotación del personal es de un 5%, y que se ha producido mayormente en los años 2012 y 2013 como causa de las oportunidades que el Ministerio de Educación ofrece a los docentes.
- Se considera que el personal está motivado, ya que las remuneraciones están de acuerdo a lo que el Ministerio de Educación señala en la LOEI (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012).
- Finalmente la inspectora general dice que el Ministerio de Educación contempla la formación de un departamento de talento humano y que es necesario constituirlo con prontitud.

## **CAPÍTULO 4 - PRODUCTO: PLAN OPERATIVO**

### **4.1 Objetivo**

Realizar el plan operativo para aplicar la propuesta de la creación del departamento de gestión de talento humano en la UEPP, 2013.

### **4.2 Resultados esperados**

Los resultados que se esperan obtener están relacionados con los objetivos de este proyecto y son los siguientes:

- El diagnóstico situacional de la UEPP, que permitirá identificar la situación laboral de la Institución, los subsistemas de GTH que están siendo aplicados, también determinará el nivel de su aplicación y por último los nuevos subsistemas que se pueden incorporar en la propuesta del nuevo departamento.
- El plan operativo, que permitirá adaptar el nuevo departamento a la realidad de la UEPP. La aplicación del plan operativo logrará mayor organización y compromiso de la fuerza laboral, también habrá relación entre los objetivos organizacionales y los de los empleados produciendo mayor satisfacción laboral. A lo anteriormente dicho se suma una inversión económica adecuada en la gestión de talento que traerá diversos beneficios a la Institución.

### **4.3 Actividades:**

4.3.1 Establecer los implementos para equipar la oficina del departamento propuesto con los recursos de conocimiento (Know-How), personales, materiales, y económicos para su eficiente funcionamiento.

4.3.2 Elaborar una propuesta de gestión administrativa del departamento que incluya reglamentos, funciones, políticas y procesos.

#### 4.3.1.1 *Recursos de conocimiento Know-How*

El término know-how según el diccionario on line (E-conomic , 2014) describe a éste término como “saber hacer” y consiste en la habilidad específica de un individuo para hacer algo, que le da la exclusividad de mantener la propiedad industrial sobre un proceso u objeto.

La revista de recursos humanos on line Soyentrepeneur.com, (2014), manifiesta que el know-how, es fundamental en una franquicia y requiere de un manual denominado manual operativo o manual de franquicia. Según la misma revista el manual debe tener como características toda la información operativa, que sea didáctico; que contenga gráficos, diagramas, imágenes, links de capacitación; no debe ser estático, la redacción y el estilo deben ser para un lector de tipo medio, debe incluir todos los secretos del modelo para poder replicarse, se considera como un secreto industrial por lo que es fundamental firmar contratos de confidencialidad con los empleados.

Para elaborar este manual necesitamos los siguientes insumos: tabla 7.

- Analizar la documentación interna y externa de la UEPP.
- Análisis del puesto.
- Descripción del puesto.
- Especificación del puesto.
- Documento final o manual operativo.

##### 4.3.1.1.1 *Analizar la documentación interna y externa de la UEPP*

La propuesta de creación del departamento en cuestión, requiere la documentación interna y externa de la institución, cuya información es contrastada y analizada con los conocimientos sobre gestión de talento humano. Cabe mencionar que estos documentos ya fueron razonados en la fase de análisis de la documentación. A continuación se enuncia dichos documentos.

##### 4.3.1.1.2 *Análisis del puesto*

Después de analizar toda la documentación requerida, se realizó la hoja del análisis del puesto que según Gelabert et ál, (2012) contiene factores importantes del puesto, a los cuales se les asigna una valoración por parte de el “comité de valoración” que en nuestro caso estaría conformado por las autoridades o la coordinación académica de la institución.

Se realizó un formulario de análisis de puestos tomando como referencia la propuesta de Gelabert et ál, (2012). Este formulario está aplicado a la institución y puede ser utilizado para otros cargos. Tabla 8.

**Tabla 7: Recursos de Know - How**

<b>DOCUMENTOS INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>DOCUMENTOS EXTERNOS DE LA INSTITUCIÓN</b>
Código de Convivencia	LOEI (Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural)
PEI (Plan Estratégico Institucional)	Código de Trabajo
Plan de mejora institucional	Estándares de Calidad Educativa
Prospecto institucional	Constitución del Ecuador
Plan de reducción de riesgos	Plan Nacional del buen vivir 2013
Filosofía Idente	Plan Decenal de Educación
Reglamento de salud y seguridad laboral	
Plan de emergencia (Cuerpo de bomberos)	

#### *4.3.1.1.3 Descripción del puesto*

Para la realización de la descripción del puesto se realizó un formulario basado en la propuesta de Gelabert et ál, (2012) donde el autor manifiesta que es un documento con la información analizada del contenido del puesto, con los deberes que debe cumplir y con los aspectos del entorno institucional, sean físicos o de organización. Tablas 9 y 10.

Tabla 8: Hoja de análisis de puestos del departamento de gestión de talento humano de la UEPP

UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES  
*Instituto Id de Cristo Redentor Misioneras y Misioneros Identes*

Año Lectivo-----

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

<b>Área:</b> personal administrativo		<b>Fecha:</b>
<b>Departamento:</b> gestión de talento humano		
<b>Puesto de Trabajo:</b> departamento de gestión de talento humano		
<b>Trabajo concreto:</b> Asesora al personal de línea y se staff en lo que concierne a la gestión del talento humano.		
<b>Producto:</b> Personal altamente capacitado y motivado que trabaja en grupo, ejerciendo sus responsabilidades con la vivencia de los valores institucionales.		
<b>Instrumentos que requiere:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos institucionales</li> <li>• Reglamentos internos y externos</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Base de datos del personal docente administrativo y de apoyo</li> <li>• Material de oficina</li> <li>• Conocimiento y competencias sobre GTH</li> <li>• Internet</li> <li>• Formularios para aplicar los subsistemas de GTH.</li> </ul>		
<b>Categoría:</b> jefe del área de gestión de talento humano		
<b>Elementos determinantes de la valoración:</b>		
Factores	Puntuación	Notas
1. Formación e instrucción	1	Requiere de un alto grado de relación interpersonal y comunicación con todos los miembros de la comunidad educativa.
2. Experiencia	1	
3. Iniciativa	1	
4. Esfuerzo Físico	0.5	
5. Esfuerzo mental y visual	3	
6. Responsabilidad	2	
7. Condiciones del entorno	0.5	
8. Riesgos laborales	1	
TOTAL:	10	

En la UEPP se podrían manejar las categorías de: autoridad, coordinador académico, jefe de departamento, jefe de área o coordinador, personal docente, maestros especiales, maestros de clubes y talleres, personal de apoyo.

Tabla 9: Hoja de Descripción de puestos del departamento de gestión de talento humano de la UEPP (anverso)

UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES  
*Instituto Id de Cristo Redentor Misioneras y Misioneros Identes*  
 Año Lectivo-----

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>Área:</b> personal administrativo		<b>Dpto./Servicio:</b> departamento administrativo	
<b>Denominación del puesto de trabajo:</b> gestión de talento humano		<b>Cód.</b>	
<b>Trabajador:</b> Psicólogo industrial		<b>Categoría profesional:</b> Jefe del departamento de GTH	
<b>Lugar que ocupa en el organigrama:</b> Servicios para los estudiantes, departamento administrativo.			
<b>Depende directamente de:</b> la rectora y el consejo pedagógico.			
<b>Tiene a su mando N° de personas:</b> 0			
<b>Tareas que realiza:</b> Brinda asesoría en reclutamiento y selección, estructura y diseño de puestos, evaluación de desempeño, remuneraciones, capacitación, desarrollo de las personas y la institución; higiene, seguridad y calidad de vida.			
<b>Equipo, utillaje, herramientas:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos institucionales</li> <li>• Reglamentos internos y externos</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Base de datos del personal docente administrativo y de apoyo</li> <li>• Material de oficina</li> <li>• Conocimiento y competencias sobre GTH</li> <li>• Internet</li> <li>• Formularios para aplicar los subsistemas de GTH.</li> </ul>			
<b>Descripción de los trabajos más frecuentes:</b>			<b>% del tiempo invertido</b>
• Proceso de reclutamiento, selección y acogida de personal nuevo.			20%
• Apoyo en las capacitaciones dentro de la institución con los mismos docentes y el DOBE que organiza la coordinación académica.			30%
• Apoyo en los procesos de seguridad, salud e higiene laboral que organiza la coordinadora del proyecto.			20%
<b>Descripción de los trabajos periódicos:</b>			
• Diseño y reestructura de puestos.			10%
• Planes de carrera			10%
• Asesoramiento en la evaluación del desempeño			10%
<b>Descripción de puestos excepcionales u ocasionales:</b>			
<b>Información facilitada por</b> _____		<b>Información comprobada por</b> _____	
<b>Información supervisada por</b> _____			
<b>fecha:</b>	<b>fecha:</b>	<b>fecha:</b>	

El tanto por ciento de tiempo invertido está en base a la prioridad de las actividades en el momento que se realizó el proyecto.

**Tabla 10: Hoja de Descripción de puestos del departamento de gestión de talento humano de la UEPP (reverso)**

**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Factores de valoración	Descripción breve de tareas	Grado	Puntos/ 20
1. Formación	Título superior de tercer nivel	Alto	2
2. Experiencia	Puede o no tener experiencia	Medio o bajo	1
3. Complejidad	Este cargo es complejo por ser de tipo administrativo	Alto	1
4. Supervisión	Consejo pedagógico y la rectora.	Alto	1
5. Errores	Puede tener un mínimo de errores, que deben ser corregidos sobre la marcha	Bajo	1
6. Relación con empleados	Debe ser de acuerdo al Código de convivencia	Alto	2
7. Posesión de datos	Tiene datos que requieren confidencialidad	Alto	2
8. Esfuerzo físico	Mínimo	Bajo	1
9. Esfuerzo mental	Requiere concentración y análisis	Alto	2
10. Esfuerzo visual	Es alto, debido al uso del computador	Alto	1
11. Condiciones ambientales	Frío y humedad por ser un edificio antiguo	Medio	1
12. Carácter de supervisión	Supervisa las actividades que asesora para su eficiente aplicación	Alto	2
13. Profesionalidad y ética	Requiere de mucha responsabilidad por ser un cargo administrativo y también de ética por los principios filosóficos de la institución	Alto	3

*4.3.1.1.4 Especificación del puesto*

Gelabert (2012) señala que de la interpretación y síntesis de la descripción del puesto, se obtiene la especificación del mismo, tomando en cuenta las particularidades que se describen en el siguiente formulario propuesto por el mismo autor. Tabla 11.

**Tabla 11: Formulario de especificación de puestos del departamento de gestión de talento humano de la UEPP**

UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES  
*Instituto Id de Cristo Redentor Misioneras y Misioneros Identes*  
 Año Lectivo-----

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>Institución:</b> Unidad Educativa Pérez Pallares	
<b>Centro de trabajo:</b> Departamento de Gestión de Talento Humano	
<b>Empleado:</b> Jefe del departamento de GTH	
<b>1. Denominación del puesto:</b> Jefe del departamento de GTH	<b>2. Posicionamiento del puesto en el organigrama</b> <b>Reporta a:</b> El consejo pedagógico y a las autoridades (rectora, vicerrectora). <b>Supervisa a:</b> El personal docente, administrativo y de apoyo.
<b>3. Dependencia Funcional:</b> Área administrativa	<b>4. Categoría Laboral:</b> Tercer nivel de educación superior
<b>5. Retribución mínima/máxima (estimada)</b> Mínima \$ 560 Máxima \$700	<b>6. Funciones básicas del puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los subsistemas de Gestión de Talento Humano.</li> <li>• Planificar y elaborar proyectos que promuevan el desarrollo, bienestar y la integralidad del personal administrativo, docente y de apoyo.</li> </ul>
<b>7. Tareas o responsabilidades concretas más significativas</b> <i>Funciones de línea:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener actualizada la base de datos del personal.</li> <li>2. Cumplir con los subsistemas de Gestión de Talento Humano planteados.</li> <li>3. Actualizarse en las áreas de su competencia.</li> <li>4. Evaluar las actividades del departamento.</li> <li>5. Prestar el servicio de consultoría interna.</li> </ol> <i>Funciones de Staff:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar las nuevas propuestas y proyectos de gestión de talento humano con las autoridades.</li> <li>2. Brindar información y asesoría a los jefes departamentales y a la administración, e involucrarse activamente en los proyectos que se planteen a nivel institucional.</li> <li>3. Promover la convivencia armónica y resolver los conflictos eficientemente.</li> </ol>	
<b>8. Distribución de tareas en % de tiempo</b> <b>Rutinarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la base de datos del personal. 2%</li> <li>• Promover la convivencia armónica y resolver los conflictos eficientemente. 3%</li> </ul> <b>Semi - complejas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las actividades del departamento. 5%</li> </ul>	<b>9. Grado de dificultad en la adaptación al puesto</b> La Fundación universidad de América, (2014) propone las siguientes competencias para gerencia de gestión de talento humano <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de investigación del entorno.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Relaciones personales positivas, decoro.</li> <li>• Alto grado de concentración</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las nuevas propuestas y proyectos de gestión de talento humano con las autoridades. 10 %</li> </ul> <p><b>Complejas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar el servicio de consultoría interna. 10%</li> </ul> <p><b>Directivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información y asesoría a los jefes departamentales y a la administración, e involucrarse activamente en los proyectos que se planteen a nivel institucional. 10%</li> <li>• Cumplir con los subsistemas de Gestión de Talento Humano. 50%</li> <li>• Actualizarse en las áreas de su competencia. 10%</li> </ul>	
<p><b>10. Límites de autonomía. Frecuencia de controles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de exactitud en el trabajo.</li> <li>• Autoevaluación continua.</li> <li>• Control anual por parte de las autoridades y el Consejo Pedagógico.</li> </ul>	<p><b>11. Fatigabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visual, por el uso del computador.</li> <li>• Manual, por el uso del computador.</li> <li>• Postural, por el uso del computador.</li> </ul>
<p><b>12. Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de toma de decisiones.</li> <li>• Decisiones de tipo administrativo que involucran la situación laboral, de seguridad y satisfacción del empleado.</li> </ul>	<p><b>13. Responsabilidad de supervisión.</b></p> <p>Alta responsabilidad de supervisión, pues involucra la gestión institucional y del personal, comprometiendo el nivel de calidad de la UEPP.</p>
<p><b>14. Características aptitudinales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento gerencial.</li> <li>• Compresión estratégica institucional.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Negociación y relaciones</li> <li>• Ética profesional.</li> </ul>	<p><b>15. Formación exigida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título superior de tercer nivel. Psicólogo industrial, líder de talento humano, asistente de GTH.</li> <li>• Conocimientos básicos en computación, Excel, Word, Power Point, internet, uso de infocus.</li> </ul>
<p><b>16. Experiencia de trabajo requerida</b></p> <p>Específica en el sector o en tareas similares.</p>	
<p>Firma:</p> <p>Fecha: 17 de abril del 2014</p>	<p>Observaciones:</p>

#### 4.3.1.1.5 Documento final o manual operativo (Know - How)

Para realizar el presente documento se tomó como base, el formulario de manual de procedimientos de la UEPP y la información de la especificación del puesto para gestión de talento humano.

### UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES

*Instituto Id de Cristo Redentor Misioneras y Misioneros Identés*

Año Lectivo-----

## **MANUAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **Introducción:**

El objetivo N° 9 del Plan Nacional del Buen Vivir que titula “garantizar el trabajo digno en todas sus formas” (Gobierno Nacional de la República del Ecuador, 2014), muestra lo siguiente “El trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del buen vivir y como base para el despliegue del talento de las personas”.

Este planteamiento siempre ha comprometido a las autoridades de las instituciones, a velar por una cultura organizacional sana, donde se aplique al personal, los subsistemas de gestión de talento humano y se cumpla lo estipulado en el código de trabajo.

La filosofía Idente que preside las actividades en nuestra institución, que la propuesta educativa de la UEPP “se sostiene en la profundización del evangelio y básicamente en las enseñanzas de Cristo, y la forma de ir al encuentro de las personas” esto consta claramente en el prospecto institucional (UEPP, 2012, pág. 8). Lo vivido mediante el ejercicio del evangelio, encuentra un cierto sentido de perfección a lo que también se denomina santidad. Esta perfección motiva al ser humano a ser más y a buscar nuevos mecanismos para mejorar su diaria labor y prestar el mejor servicio a quién lo necesite.

## Objetivo:

Documentar y organizar las actividades del departamento de gestión de talento humano de la UEPP, las mismas que permitirán conocer el funcionamiento interno del departamento respecto a la descripción de tareas, equilibrando su cumplimiento, para aumentar la eficiencia del desempeño profesional.

## Procedimientos

### PRIMER PROCEDIMIENTO

<b>Nombre del procedimiento:</b> reclutamiento, selección y acogida.
<b>Propósito:</b> atraer al personal potencialmente calificado para seleccionar al candidato que reúna las cualidades, intereses y competencias requeridos en el puesto vacante, para finalmente proceder a su acogida y adaptación a la institución.
<b>Alcance:</b> tiempo que dura el proceso.
<b>Responsable:</b> jefe del departamento de gestión de talento humano.
<b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poner en práctica lo determinado en el reglamento de la LOEI.</li><li>• Cumplir con los objetivos de la Institución.</li><li>• Ser fieles a la Misión, Visión y el Ideario Institucional como parte fundamental para poner en práctica los subsistemas de Recursos Humanos.</li><li>• Cumplir con las Normas establecidas en el Código de trabajo.</li></ul>
<b>Descripción del procedimiento.-</b> <b>Actividad 1: Reclutamiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se puede reclutar por medio interno, analizando las carpetas del personal y pidiendo referencias al resto del personal, también observando directamente el desempeño del profesional.</li><li>• El reclutamiento externo se pone anuncios en los periódicos, o se busca vía internet, también mediante agencias de empleo.</li><li>• Se reciben y analizan previamente las carpetas.</li></ul> <b>Actividad 2: Selección</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Después de seleccionar las carpetas, se realiza la entrevista personal con las autoridades o el profesional de GTH.</li><li>• Para la entrevista se tendrá un formato de especificación del puesto o profesiograma.</li><li>• Otros aspectos que se analizan en la entrevista a parte de las competencias funcionales, son la experiencia, referencias, lugar donde vive, preferencias</li></ul>

religiosas y los datos personales.

- Se aplica la “técnica expositiva de simulación” o clase demostrativa en el caso de que la vacante fuera del personal docente (Chiavenato, 2008).
- Opcionalmente se recomienda aplicar un test de personalidad que puede ser el test de Rorschach o el test del pueblo de Arthus los cuáles evalúan la “personalidad profunda” (Gelabert, 2012) y las relaciones.

### **Actividad 3: Acogida**

- Se realizan las actividades del programa de acogida insitucional propuesto por Gelabert, (2012, pág. 201) que son: conocimiento de la institución (instalaciones, filosofía, actividades y servicios), conocimiento del personal, funciones y aspectos sociales (horarios, relgamentos, normas, código de convivencia, etc.)
- Proporcionar al empleado un folleto explicativo de la institución.

### **Glosario:**

Competencia.- Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (Real Academia Española, 2014).

Vacante.- Dicho de un cargo, un empelo o una dignidad. Que está sin proveer. (Real Academia Española, 2014)

Reclutamiento.- acción y efecto de reunir gente con un objetivo determinado. (Real Academia Española, 2014)

Test.- Prueba psicológica para evaluar alguna función. (Real Academia Española, 2014)

Profesiograma.- Documento que organiza por medio de una gráfica, las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo (Reiné, 2012).

## **SEGUNDO PROCEDIMIENTO**

**Nombre del procedimiento:** Estructura y diseño de puestos.

**Propósito:** analizar, decribir y especificar los puestos de trabajo, para describir las actividades que se realizan, y las competencias mínimas que los empleados deben tener para desempeñarlos.

**Alcance:** 1 mes

**Responsable:** jefe del departamento de gestión de talento humano.

### **Políticas:**

- Poner en práctica lo determinado en el reglamento de la LOEI.
- Cumplir con los objetivos de la Institución.
- Ser fieles a la Misión, Visión y el Ideario Institucional como parte fundamental para poner en práctica los subsistemas de Recursos Humanos.
- Cumplir con las Normas establecidas en el Código de trabajo.

Buscar la justicia y la equidad en las actividades planificadas.

### **Descripción del procedimiento.-**

#### **Actividad 1: Análisis del puesto**

- Gibson et ál, (2009) dice que para realizar el análisis del puesto, se puede obtener declaración en nuestro caso de los miembros del departamento o del área y de las autoridades de la UEPP, de como se realizan las actividades de determinado cargo. El mismo autor enfatiza en observar al empleado frente a la información, la gente y los puestos, los métodos y técnicas utilizados, el equipo y los recursos y el producto.
- Se llena el formulario de análisis del puesto con la información obtenida .

#### **Actividad 2: Descripción**

- Gelabert, (2012) menciona que se documenta la información obtenida del análisis del puesto, quedando reflejada en las responsabilidades del mismo.
- Se llena el formulario de descripción del puesto con la información obtenida.

#### **Actividad 3: Especificaciones**

- Gelabert, (2012) menciona que mediante la interpretación y síntesis de la descripción de puestos, se concluye en las especificaciones del puesto, donde están las cualidades personales que requiere el empleado para desempeñar el cargo.
- Se llena el formulario de especificación del puesto en base a la información del a descripción del puesto.

#### **Glosario:**

Puesto.- Lugar o sitio señalado o determinado para la ejecución de algo. (Real Academia Española, 2014).

## **TERCER PROCEDIMIENTO**

**Nombre del procedimiento:** evaluación del desempeño

**Propósito:** Es una actividad continua que permite la observación de la conducta del empleado en su puesto, con el objeto de mejorar su desempeño y lograr un nivel de perfección (Gelabert, 2012, pág. 249). Con respecto a los docentes, el Sistema Nacional de Evaluación (Ministerio de Educación, 2014) especifica que es el conjunto de acciones que permiten promover acciones didáctico – pedagógicas que favorecen a los procesos de aprendizaje y al desarrollo profesional docente.

**Alcance:** Todo el tiempo que dura el proceso educativo.

**Responsable:** jefe del departamento de gestión de talento humano y la coordinación académica.

#### **Políticas:**

- Cumplir con los objetivos de la Institución.
- Cumplir con lo que establece el Sistema Nacional de Evaluación.
- Cumplir con las normas establecidas en los Estándares de Calidad Educativa

propuestos por el Ministerio de Educación.

- Fomentar la actitud positiva y el buen trato.
- Trabajar en equipo.

#### **Descripción del procedimiento.-**

##### **Actividad 1: Evaluación administrativa interna**

- Determinar los intereses del personal, involucrar al personal con los objetivos de la UEPP, evaluar los resultados y retroalimentar, incentivar el buen desempeño, descubrir las carencias en el desempeño para realizar el plan de capacitación, evaluar la motivación de los empleados de la UEPP.
- Evaluar al personal después del análisis efectuado, con la técnica de “Lista de comprobación o checklist” (Gelabert, 2012), que consiste en una serie de juicios, opiniones de las características de un puesto bien desempeñado a las que se asigna una calificación respecto al desempeño del empleado.  
Se sugiere complementar esta técnica con la lista de verificación denominada “Valoración correlativa appraisal” propuesta por el mismo autor, por que permite dar observaciones y proyecta las posibilidades de ascenso.
- La técnica anterior también se aplica en el sitio de trabajo, por parte de las autoridades y el consejo pedagógico, con una ficha de observación; se revisa los documentos que maneja el personal docente y se elabora un informe final.
- Colaborar con la evaluación mediante la técnica de “entrevista de fijación de objetivos”, que realizan las autoridades al finalizar el año lectivo a todo el personal. En esta entrevista se realiza una coevaluación tanto del empleado, las autoridades, la institución, los objetivos alcanzados también los no alcanzados y se fija de metas para el próximo año lectivo.

##### **Actividad 2: Evaluación del Ministerio de Educación**

Apoyar con la evaluación del Ministerio de Educación en los procesos de evaluación interna y externa para docentes, directivos y a la gestión institucional.

#### **Descripción del procedimiento.-**

##### **Actividad 1: Evaluación administrativa interna**

- Determinar los intereses del personal, involucrar al personal con los objetivos de la UEPP, evaluar los resultados y retroalimentar, incentivar el buen desempeño, descubrir las carencias en el desempeño para realizar el plan de capacitación, evaluar la motivación de los empleados de la UEPP.
- Evaluar al personal después del análisis efectuado, con la técnica de “Lista de comprobación o checklist” (Gelabert, 2012), que consiste en una serie de juicios, opiniones de las características de un puesto bien desempeñado a las que se asigna una calificación respecto al desempeño del empleado.  
Se sugiere complementar esta técnica con la lista de verificación denominada “Valoración correlativa appraisal” propuesta por el mismo autor, por que permite dar observaciones y proyecta las posibilidades de ascenso.
- La técnica anterior también se aplica en el sitio de trabajo, por parte de las autoridades y el consejo pedagógico, con una ficha de observación; se revisa los documentos que maneja el personal docente y se elabora un informe final.
- Colaborar con la evaluación mediante la técnica de “entrevista de fijación de objetivos”, que realizan las autoridades al finalizar el año lectivo a todo el personal.

En esta entrevista se realiza una coevaluación tanto del empleado, las autoridades, la institución, los objetivos alcanzados también los no alcanzados y se fija de metas para el próximo año lectivo.

**Actividad 2: Evaluación del Ministerio de Educación**

- Apoyar con la evaluación del Ministerio de Educación en los procesos de evaluación interna y externa para docentes, directivos y a la gestión institucional.

**Glosario:**

**CUARTO PROCEDIMIENTO**

**Nombre del procedimiento:** Remuneraciones

**Propósito:** Retribuir con una compensación económica el esfuerzo físico o intelectual que el empleado realiza en la institución (Gelabert et ál, 2012).

**Alcance:** Todo el año.

**Responsable:** jefe del departamento de gestión de talento humano y la coordinacion académica.

**Políticas:**

- Cumplir con los objetivos de la Institución.
- Cumplir con lo que establece el Código de trabajo.
- Velar por el bienestar de todos los colaboradores de la Unidad Educativa Pérez Pallares.
- Buscar la justicia y la equidad en las actividades planificadas.

**Descripción del procedimiento.-**

**Actividad 1: Actualización de la tabla salarial**

- Investigar sobre los cambios en la tabla salarial del Ministerio de Relaciones Laborales anualmente.
- Coordinar y asesorar a las autoridades para establecer el tipo de sueldo para los nuevos empleados de acuerdo a la tabla salarial institucional y para los empleados antiguos en base a su desempeño y potencial profesional (Chiavenato, 2008).

**Actividad 2: Programa de incentivos**

- Aplicar un sistema de incentivos basado en el desempeño claramente excepcional (Chiavenato, 2008), y de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de la institucion y de los proyectos institucionales.
- Coordinar el apoyo económico del “Fondo de ayuda” que está a cargo de la Comisión de profesores, mediante el análisis de los casos de acuerdo a las normas establecidas.
- Coordinar con las autoridades la gestión de los préstamos emergentes y anticipos.

## QUINTO PROCEDIMIENTO

<b>Nombre del procedimiento:</b> Capacitación
<b>Propósito:</b> Gelabert et ál, (2012) concluye que la capacitación tiene el propósito de “dotar de conocimientos técnicos y psicológicos a los empleados para que puedan desarrollar mejor su actividad”.
<b>Alcance:</b> Todo el año, según el calendario docente.
<b>Responsable:</b> jefe del departamento de gestión de talento humano y la coordinación académica, autoridades y DOBE.
<b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con los objetivos de la Institución.</li><li>• Velar por el bienestar de todos los colaboradores de la Unidad Educativa Pérez Pallares.</li><li>• Cumplir con las normas establecidas en los Estándares de Calidad Educativa propuestos por el Ministerio de Educación.</li><li>• Atender de manera eficiente y oportuna los requerimientos solicitados.</li></ul>
<b>Descripción del procedimiento.-</b> <b>Actividad 1: Determinación de necesidades de capacitación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Observar, receptar solicitudes de los jefes de área, jefes de cada departamento y del consejo pedagógico; realizar entrevistas, analizar el contenido de los manuales de procedimiento existentes, realizar reuniones de grupo y cuestionarios, analizar las situaciones especiales que requieran capacitación.</li><li>• Definir las necesidades de capacitación.</li></ul> <b>Actividad 2: Plan de capacitación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparación y elaboración del plan de capacitación anual (Gelabert, 2012).</li><li>• Establecer los objetivos de la capacitación, analizar la situación interna de la institución, establecer el contenido de la capacitación, la persona que va a capacitar, el equipo a capacitarse, las técnicas e instrumentos de capacitación, el lugar, la fecha y los costos de la misma. (Gelabert, 2012).</li><li>• Evaluar los resultados de la capacitación mediante su nivel de aplicación en el desempeño.</li></ul>
<b>Glosario:</b> <b>DOBE.-</b> Departamento de orientación y bienestar estudiantil.

## SEXTO PROCEDIMIENTO

<b>Nombre del procedimiento:</b> Desarrollo de personas y de la institución
<b>Propósito:</b> Administrar y potenciar los procesos que involucran el desarrollo de los empleados y de la organización.
<b>Alcance:</b> Todo el año.
<b>Responsable:</b> jefe del departamento de gestión de talento humano y la coordinación académica, autoridades y DOBE.
<b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con los objetivos de la Institución.</li><li>• Velar por el bienestar de todos los colaboradores de la Unidad Educativa Pérez Pallares.</li><li>• Cumplir con las normas establecidas en los Estándares de Calidad Educativa propuestos por el Ministerio de Educación.</li></ul>
<b>Descripción del procedimiento.-</b> <p><b>Actividad 1: Gestionar el conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar la documentación, los archivos y canales de información, administrar, la inteligencia organizacional.</li></ul> <p><b>Actividad 2: Gestionar la creatividad e innovación institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar la creatividad y la innovación en los proyectos y solución de problemas en coordinación con las autoridades y el Consejo Pedagógico.</li></ul> <p><b>Actividad 3: motivar a la comunidad educativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicar la autodirección del comportamiento (Gelabert, 2012), motivando positivamente y aplicando la filosofía idente en el desempeño.</li><li>• Motivar al personal en todas las actividades por medio del establecimiento de metas (Gelabert, 2012, pág. 165).</li></ul> <p><b>Actividad 4: gestionar solución de conflictos laborales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar las situaciones de conflicto y el tipo de conflicto.</li><li>• Optar por las técnicas de “solución conjunta de problemas” propuesta por Gibson et ál, 2009).</li><li>• Aplicar el Código de Convivencia en la resolución de conflictos.</li><li>• Aplicar la filosofía idente en la resolución de conflictos.</li></ul>
<b>Glosario:</b> <p><b>Inteligencia Organizacional.-</b> Es todo el capital intangible que da competitividad a la organización.</p>

## SÉPTIMO PROCEDIMIENTO

<b>Nombre del procedimiento:</b> Higiene, salud y calidad de vida.
<b>Propósito:</b> Cuidar y coordinar las actividades de salud, higiene y seguridad de los miembros de la comunidad educativa.
<b>Alcance:</b> Todo el año.
<b>Responsable:</b> jefe del departamento de gestión de talento humano, coordinadora del proyecto de Prevención de Riesgos, Consejo Académico, autoridades y DOBE.
<b>Políticas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con los objetivos de la Institución.</li><li>• Velar por el bienestar de todos los colaboradores de la Unidad Educativa Pérez Pallares.</li><li>• Cumplir con las normas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.</li><li>• Cumplir con las normas establecidas por el Ministerio de Educación.</li></ul>
<b>Descripción del procedimiento.-</b> <p><b>Actividad 1: Coordinar actividades para el Plan de Reducción de Riesgos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar en equipo con la coordinadora del proyecto.</li><li>• Organizar las capacitaciones sobre prevención de situaciones de riesgo.</li></ul> <p><b>Actividad 2: Coordinar la aplicación del Reglamento de Salud y seguridad Laboral.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar en equipo con la coordinadora del proyecto.</li><li>• Organizar las capacitaciones sobre salud y seguridad laboral.</li></ul> <p><b>Actividad 3: Coordinar la aplicación del Plan de Emergencia del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar en equipo con la coordinadora del proyecto.</li><li>• Organizar las capacitaciones para la aplicación del Plan de Emergencia.</li></ul> <p><b>Actividad 4: Coordinar la aplicación de programas correctivos para el manejo del estrés laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los “tensores” por “sobrecarga cuantitativa” que especifica Gibson et ál, (2009).</li><li>• Planificar capacitaciones para identificar y tratar mediante métodos de control, las situaciones de estrés laboral.</li><li>• Identificar al personal con estrés laboral.</li><li>• Aplicar el Código de Convivencia para evitar situaciones de estrés.</li><li>• Colaborar con las autoridades y el departamento médico, para la organización de las citas de medicina preventiva que ofrece el IESS.</li></ul>
<b>Glosario:</b> <p><b>Sobrecarga cuantitativa.-</b> Esceso de trabajo, o poco tiempo para desempeñarlo.</p>

## Diagrama de Flujo

Manene, (2011) dice que el diagrama de flujo es un gráfico que desglosa un proceso dentro de una organización, que permite entender mejor las fases de un proceso. La ilustración a continuación nos permite visualizar mejor los procesos de la propuesta del manual del departamento de gestión de talento humano de la UEPP. Ilustración 5.

### *4.3.1.2 Recursos de personal*

Para el funcionamiento del nuevo departamento se sugiere contratar un Psicólogo Industrial o Asistente de Recursos Humanos.

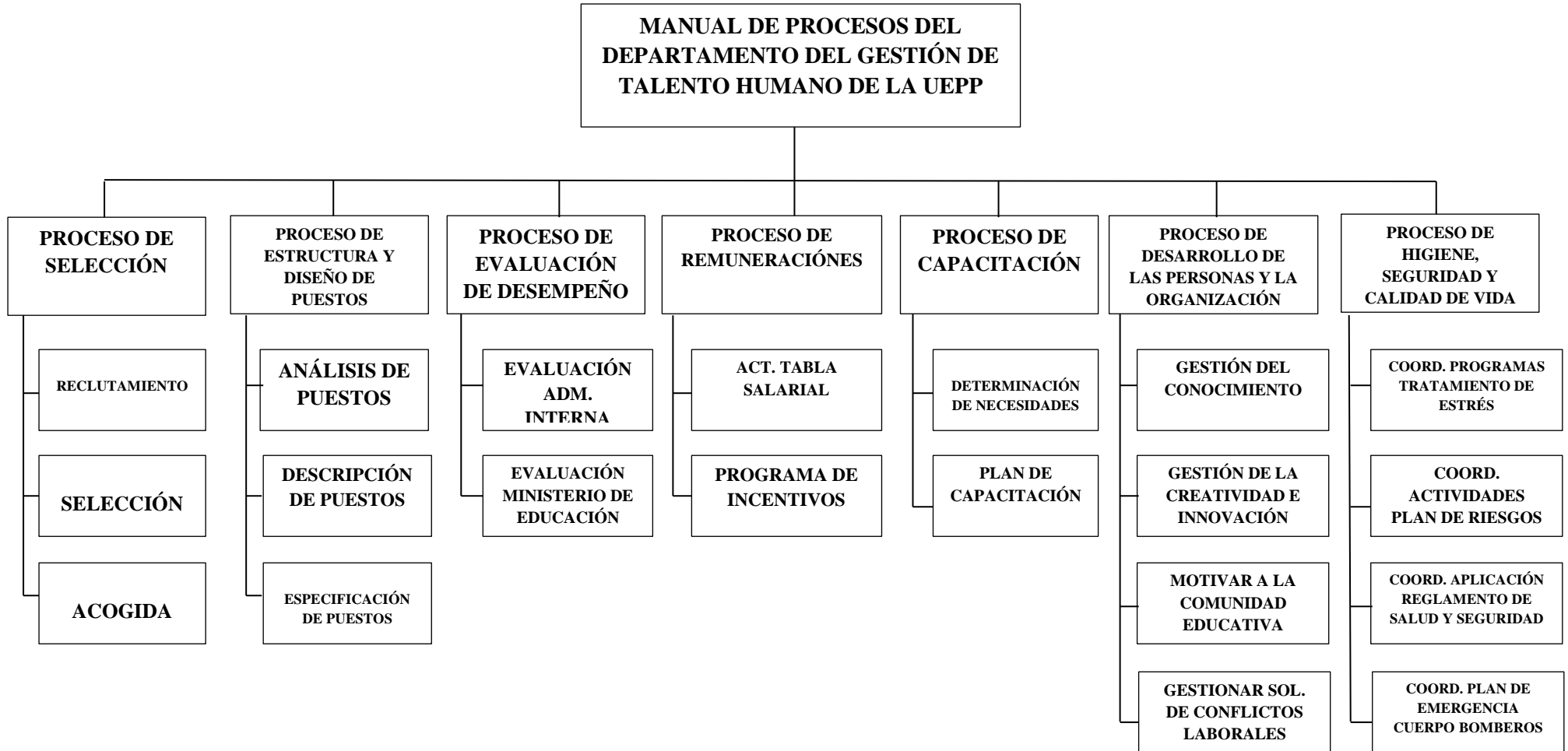
### *4.3.1.3 Recursos materiales*

Archivador para los documentos, escritorio, escritorio, anaquel, silla, computadora con el software que tenga la información requerida sobre el personal de la institución, impresora, teléfono, servicio de Internet, suministros de oficina (resmas de papel bond, esferos, perforadora, grapadora, 100 carpetas de cartón).

### *4.3.1.4 Recursos económicos*

Los recursos económicos están descritos en la tabla 12. Según la tabla de recursos económicos, el presupuesto para el departamento está aproximadamente en los 1'508.05 dólares, lo cual se puede considerar un presupuesto bajo, ya que los gastos bajan por la poca cantidad de empleados.

Ilustración 4: Diagrama de flujo de los procesos del departamento de gestión de talento humano de la UEPP



**Tabla 12: Recursos económicos para el plan operativo del DGTH**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO
	<b>Recursos activos: Muebles y equipos</b>	
1	Escritorio	\$ 100
1	Silla	\$ 50
1	Archivador	\$ 140
1	Anaqueles	\$ 70
1	Computadora	\$ 450
1	Impresora	\$ 80
1	Teléfono	\$ 20
	<b>Suministros de oficina:</b>	
1 al mes	Resma de papel bond	\$ 3.90
1 c/u	Esfero, borrador, lápiz, caja de clips	\$ 1.35
1	Perforadora	\$ 4.00
1	Grapadora	\$ 2.80
100	carpetas de cartón	\$ 18.00
1	Tóner de tinta para impresora	\$ 8.00
	<b>Sueldo y beneficios del personal:</b>	
1 persona	Salario para el personal administrativo de la UEPP	\$560.43
	<b>TOTAL</b>	<b>\$1'508.05</b>

#### *4.3.2 Gestión Administrativa*

##### *4.3.2.1 Procesos del departamento de Gestión de Talento Humano*

Los procesos de gestión administrativa están definidos en el Manual de Procedimiento y en la requisición del puesto. Los procesos que realizaría el propuesto departamento de GTH son: Reclutamiento y selección de personal, estructura y diseño de puestos, evaluación del desempeño, remuneraciones, capacitación, desarrollo de las personas y la organización; higiene, seguridad y calidad de vida.

##### *4.3.2.2 Políticas del Departamento de Gestión de Talento Humano.*

Las políticas de la propuesta del departamento de gestión de talento humano, fueron desarrolladas en este proyecto tomando como base el Código de Convivencia y el PEI de la institución.

El personal del departamento de GTH de la Unidad Educativa Pérez Pallares, deberá observar las siguientes políticas para desempeñar su cargo:

- Velar por el bienestar de todos los colaboradores de la Unidad Educativa Pérez Pallares.
- Cumplir con los reglamentos establecidos en el Código de Convivencia Institucional.
- Poner en práctica lo determinado en el reglamento de la LOEI.
- Cumplir con los objetivos de la Institución.
- Ser fieles a la Misión, Visión y el Ideario Institucional como parte fundamental para poner en práctica los subsistemas de Recursos Humanos.
- Conocer y Vivencia el Carisma Idente.
- Cumplir con las normas establecidas en los Estándares de Calidad Educativa propuestos por el Ministerio de Educación.
- Cumplir con las Normas establecidas en el Código de trabajo.
- Promover y defender los principios y valores institucionales.
- Buscar la justicia y la equidad en las actividades planificadas.
- Practicar los valores y los derechos humanos en el marco del buen vivir.
- Cumplir las normas establecidas en el Código de convivencia.
- Atender de manera eficiente y oportuna los requerimientos solicitados.
- Utilizar de manera eficiente y adecuada los materiales a cargo del personal del departamento.
- Fomentar la actitud positiva y el buen trato.
- Mantiene una buena imagen personal.
- Capacitarse en las áreas de su competencia.
- Participa con entusiasmo en las actividades institucionales.
- Trabajar en equipo.

#### *4.3.2.3 Funciones del departamento de Gestión de Talento Humano.*

Las siguientes funciones del departamento de gestión de talento humano de la UEPP, fueron estructuradas en base a la teoría expuesta por Chiavenato, (2008). El personal del departamento de GTH de la Unidad Educativa Pérez Pallares debe cumplir las siguientes funciones:

#### *4.3.2.3.1 Funciones de línea*

- Mantener actualizada la base de datos del personal.
- Elaborar la evidencia escrita de las actividades de los Subsistemas de Gestión de Personal.
- Cumplir con los subsistemas de Gestión de Talento Humano planteados.
- Planificar y elaborar proyectos que promuevan el desarrollo, bienestar y la integralidad del personal administrativo, docente y de apoyo.
- Actualizarse en las áreas de su competencia.
- Evaluar las actividades del departamento.
- El Departamento de Gestión de Talento Humano cumple las funciones de prestador de servicios, consultor interno y asociado al negocio o servicio institucional.
- Elaborar los bancos de datos que requiere la administración del departamento de gestión de personal con datos del personal, registro de puestos, registro de sesiones, registro de remuneración, registro de prestaciones, registro de entrenamiento, registro de candidatos, registro médico, otros registros.

#### *4.3.2.3.2 Funciones de Staff*

- Coordinar las nuevas propuestas con las autoridades.
- Brindar información y apoyo a los jefes departamentales y a la administración, e involucrarse activamente en los proyectos que se planteen a nivel institucional.
- Promover la convivencia armónica y resolver los conflictos eficientemente.

### **4.4 Precondiciones para el proyecto**

El calendario festivo y las vacaciones obligatorias que dispone el Ministerio de Educación, como por ejemplo la navidad, la semana santa, el día del trabajo, vacaciones de final de quimestre y de final de año, entre otras; determinan que el cumplimiento del cronograma del proyecto se retrase. Estas situaciones son ineludibles y no serán motivo para una evaluación de rendimiento bajo.

## **4.5 Indicadores para evaluar el proyecto**

### *4.5.1 Avance del proyecto*

El diagnóstico situacional de los subsistemas de gestión de talento humano y la realización del plan operativo de la UEPP que son los resultados de este proyecto, requieren de este indicador para verificar su cumplimiento en un orden y en un tiempo prudente.

El diagnóstico y el plan operativo posterior, tuvieron una serie de procesos previos como por ejemplo la aplicación de instrumentos para la recolección de información (análisis de documentos de la UEPP y entrevistas), que no debían tomar demasiado tiempo en su aplicación, por la actualización que el Ministerio de Educación realiza en el sistema educativo en forma continua.

Las actualizaciones del Ministerio de Educación, implican cambios en los documentos y procesos institucionales como el PEI, el Código de Convivencia, el organigrama institucional, la evaluación interna y externa de la institución, entre otros.

### *4.5.2 Presupuesto del proyecto*

Este indicador permite mantener el presupuesto asignado durante el proyecto, sin entrar en gastos innecesarios. También permitirá a la Institución, proyectar el presupuesto para el nuevo departamento en caso de que se aplique este proyecto.

### *4.5.3 Calidad del trabajo*

Este indicador permite establecer que el proyecto sea eficiente y efectivo, permitiendo corregir sobre la marcha, los ajustes que se deban realizar. Si las actividades fueran ineficientemente realizadas, el plan operativo no se puede establecer.

## **4.6 Fuentes de verificación**

### **4.6.1 Avance del proyecto**

Se tomará en cuenta si el proyecto se cumple en el tiempo planificado de acuerdo al cronograma. Se llenará la lista de verificación para el departamento, por parte del profesional de gestión de talento humano y por parte de las autoridades. Finalmente se realizará un informe anual del avance de las actividades de gestión de talento humano.

### **4.6.2 Presupuesto del proyecto**

Contrastando el presupuesto con la revisión de las facturas de los gastos efectuados, se comprobará si el presupuesto ha sido adecuadamente utilizado, finalmente se elaborará un informe para las autoridades y el departamento de contabilidad. También se registrará la evaluación del presupuesto en la lista de verificación del departamento. Tabla 13.

### **4.6.3 Calidad del trabajo del proyecto**

La calidad del trabajo se evalúa por el logro de los objetivos planteados. Para evaluar la calidad del trabajo existe un formulario de verificación donde constan las actividades del proyecto y los indicadores de evaluación. Tabla 14.

## **4.7 Sostenibilidad**

En caso de aplicarse el proyecto en la UEPP, el plan operativo y el manual de procesos deben constar en el Plan Estratégico Institucional.

También es primordial la asignación permanente del presupuesto en la contabilidad de la Institución. Este gasto permanente debe ser considerado como un beneficio que dará cumplimiento a los estándares calidad establecidos por el Ministerio de Educación (2012), mejorarán la calidad en el servicio y obtendrá ahorro de gastos innecesarios para la UEPP, los mismos que se verán a mediano y largo plazo.

## 4.8 Medios e Insumos

Los medios e insumos descritos en la tabla 13, corresponden a las actividades del proyecto.

**Tabla 13: Medios e insumos del proyecto**

N°	ACTIVIDADES	MEDIOS E INSUMOS		
		Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos de conocimiento
1	Revisión de documentos, entrevistas y observación directa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal docente, administrativo y de apoyo de la UEPP.</li> <li>Rectora e inspectora general.</li> <li>Persona que realiza el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esferos para las entrevistas.</li> <li>Copias de los cuestionarios.</li> <li>Carpetas de cartón.</li> <li>Libreta pequeña para apuntes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos sobre gestión de talento humano.</li> <li>Conocimientos en la materia de metodología de la investigación.</li> </ul>
2	Análisis de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona que realiza el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copias.</li> <li>Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos sobre gestión de talento humano.</li> <li>Conocimientos en la materia de metodología de la investigación.</li> </ul>
3	Realización del Plan Operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona que realiza el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copias.</li> <li>Internet.</li> <li>Impresiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos sobre gestión de talento humano.</li> <li>Conocimiento de los procesos de GTH en la Institución.</li> </ul>

## 4.9 Presupuesto

El presupuesto del proyecto está asignado de acuerdo a las actividades que se realizaron, pero no incluye los gastos del plan operativo, porque todavía no ha sido aplicado, solo está propuesto. Tabla 14.

**Tabla 14: Presupuesto del proyecto**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO (aproximado)</b>
1. Revisión de documentos, entrevistas y observación directa.	Papelería para las entrevistas, copias, esferos, carpetas.	\$5
2. Análisis de la información.	Copias e internet	\$5
3. Realización del Plan Operativo.	Internet, copias e impresiones	\$10
<b>TOTAL DE GASTOS:</b>		<b>\$30</b>

#### **4.10 Monitoreo**

El monitoreo continuo del departamento se realizará por medio de reuniones con las autoridades y los miembros de la coordinación académica. La evaluación interna que realiza la institución al finalizar cada año lectivo mediante la retroalimentación en las entrevistas individuales con los miembros del personal, permitirá monitorear las actividades. La entrevista va acompañada de la entrega de un informe sobre los procesos y aportes del departamento.

#### **4.11 Evaluación del proyecto**

La evaluación o auditoría del proyecto de la propuesta de implementación del departamento de GTH, tiene como finalidad mejorar el desempeño y el desarrollo del capital intelectual y la satisfacción laboral en los colaboradores de la institución, como se expone en los objetivos del proyecto.

La evaluación permitió mejorar las estrategias para crear el plan operativo. Se evaluó la gestión de acuerdo a los indicadores: avance del proyecto, presupuesto del proyecto y calidad del trabajo.

También se evaluó el desarrollo del proyecto mediante entrevistas periódicas con el director del proyecto, el mismo que realizó la retroalimentación y las correcciones pertinentes. Se puede llenar una lista de verificación o checklist, con todas las actividades realizadas en el proyecto. Tabla 15.

#### **4.12 Destinatarios del proyecto**

Este proyecto va dirigido al personal docente, administrativo y de apoyo de la Unidad Educativa Pérez Pallares.

#### **4.13 Cronograma del proyecto**

El presente proyecto necesitó de aproximadamente 6 meses para su realización, pero demoró más tiempo, por ciertas dificultades en la disponibilidad de la documentación y del tiempo de las autoridades para las entrevistas realizadas. También hay que tomar en cuenta que hay situaciones imprevistas como festividades de la institución y las vacaciones del calendario escolar. Tabla 16

Tabla 15: Formulario de verificación de indicadores de evaluación del departamento de GTH de la UEPP.

**UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES**  
**Instituto Id de Cristo Redentor misioneras y Misioneros Identes**  
 Año Lectivo-----

**FORMATO DE VERIFICACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Actividades del proyecto	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	AVANCE			PRESUPUESTO				CALIDAD DEL TRABAJO		
						SI CUMPLE	%	NO CUMPLE	SI CUMPLE	%	NO CUMPLE	MONTO	ESPERADA	MEDIA	DEFICIENTE
1. Diagnóstico y aplicación de técnicas: revisión de documentos, entrevistas y observación directa.															
2. Organización y análisis de los datos															
3. Realización del Plan Operativo															
4. Realización del presupuesto y el cronograma del Plan operativo.															

Tabla 16: Cronograma del proyecto

N°	Tiempo en meses →		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	Semanas →		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Actividades del proyecto	Duración																				
1	Diagnóstico y aplicación de técnicas: revisión de documentos, entrevistas y observación directa.	3 meses																				
2	Organización y análisis de los datos	1 mes																				
3	Realización del Plan Operativo	30 días laborales																				
4	Realización del presupuesto y el cronograma del Plan operativo.	30 días laborales																				

## **CAPÍTULO 5 - MARCO CONCLUSIVO**

### **5.1 Conclusiones**

- Se concluye que sí, se cumplió el objetivo del proyecto, que fue realizar la propuesta del departamento de gestión de talento humano de la UEPP.
- Se concluye que la propuesta realizada está acorde a las necesidades y a la realidad de la UEPP, ya que se ha contrastado la teoría con los datos obtenidos.
- Se concluye que el plan operativo elaborado, facilita la puesta en marcha de este proyecto en caso de ser aplicado a la UEPP.
- Se concluye que este proyecto es un inicio para que a futuro haya también una inversión adecuada en capacitación y desarrollo del personal en la UEPP, teniendo como beneficios a un personal satisfecho laboralmente, la retención del personal más idóneo, el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y el desarrollo de la institución.
- Se concluye que este proyecto da una pauta para que a futuro se instituya el departamento de GTH en las unidades educativas de Quito, proporcionando una mejor calidad de vida a los docentes, personal de apoyo y administrativos.

### **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda aplicar este proyecto en la UEPP, para lograr los beneficios que ofrece la gestión de talento humano.
- Se recomienda estructurar mejor los procesos de gestión de talento humano que ya se realizan en la institución, para obtener una mejor organización, planificación y lograr su eficiente aplicabilidad.
- Se recomienda analizar y aplicar lo más pronto en la UEPP, el Plan Operativo de este proyecto, para poder visualizar mejor y estructurar mejor los procesos de GTH que ya existen en la institución.
- Se recomienda invertir un presupuesto definido y reglamentado en el PEI, para los subsistemas de capacitación, de salud e higiene laboral, estructura y descripción de puestos.
- Se recomienda socializar este proyecto para que otras instituciones puedan acogerlo y aplicarlo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, E. (abril de 2013). *Metro Ecuador*.
- Asamblea Nacional. (24 de julio de 2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de <http://www.efemerides.ec/1/cons/>
- Chagoya, E. R. (01 de julio de 2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de Otros conceptos de economía. La metodología: <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cuevas, J. C. (9 de febrero de 2011). *Psicología y Empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/>
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- E-conomic* . (16 de abril de 2014). Obtenido de Definición de know-how: <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-know-how>
- Ecuador Universitario.com. (7 de junio de 2012). La educación superior en la revolución ciudadana. *Ecuador Universitario.com*.
- El telégrafo. (17 de noviembre de 2013). Población económicamente activa se redujo este año. *El telégrafo*, pág. Economía.
- Fasano, V. y Gómez, C. (2008). *El Exito de la Gestión Humana*. Uruguay: Central de Impresiones.
- Fundación Universidad de América. (17 de abril de 2014). *Especialización en gerencia de talento humano*. Obtenido de <http://www.uamerica.edu.co/index.php?id=31>
- Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas*. Madrid - España: ESIC.
- Gibson, Ivancevich, Donely y Konopaske (2009). *Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos*. México: Edamsa.
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (26 de marzo de 2014). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 -2014*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Hernández, S. y Pullido, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Losoncy, L. (2009). *El desafío del líder motivador*. Colombia: Panamericana Editorial.
- Manene, L. (28 de julio de 2011). *Luis Miguel Manene*. Obtenido de Diagramas de flujo, su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de

aplicaciones: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>

- Mc Clain, G. y Romaine D. (2012). *Gerencia de Personal*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Ministerio de Educación. (15 de abril de 2014). Obtenido de Sistema Nacional de Evaluación : <http://educacion.gob.ec/category/sistema-nacional-de-evaluacion-i/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito: Despacho Ministerial.
- Ministerio de Educación. (16 de abril de 2014). *Gestión de riesgos*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/gestion-de-riesgos/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2006). *Plan Decenal de Educación*. Quito.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Hugo Enrique del Pozo.
- Ortiz, M. (2012). *Administración de Empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Palacios, F. (Jueves 04 de noviembre de 2012). *Importancia de la Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://www.ivseped.com/index.php/pt/notas-destacadas/item/25-%EF%BB%BFimportancia-de-la-gesti%C3%B3n-del-talento-humano>
- Real Academia Española. (17 de abril de 2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=reclutamiento>
- Reiné, R. (sábado de febrero de 2012). *práctica jurídica y empresarial*. Obtenido de ¿qué es un profesiograma?: <http://practicajuridicayempresarial.blogspot.com/2012/02/que-es-un-profesiograma.html>
- Ruiz , E. Gago, M. García, C. y López, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Mc Graw Hill, Interamericana de España, S.L.
- Sabin, R. (2010). *las TIC en la Gestión de Recursos Humanos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Sampieri, Collado, Lucio. (2010). *Metología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Soyentrepeneur.com*. (17 de abril de 2014). Obtenido de Los mandamientos del Know How: <http://www.soyentrepeneur.com/los-mandamientos-del-know-how.html>

- Ulrich, D. Losey, M. Lake, G. (2003). *El futuro de la Dirección de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Unidad Educativa Pérez Pallares. (2012). *Código de Convivencia*. Quito.
- Unidad Educativa Pérez Pallares. (2012). *Plan de Mejora*. Quito.
- Unidad Educativa Pérez Pallares. (2012). *Prospecto*. Quito.
- Unidad Educativa Pérez Pallares. (2013). *Plan de Mejora*. Quito.
- Unidad Educativa Pérez Pallares. (2013). *Plan Estratégico Institucional*. Quito.
- Universidad Técnica Particular de Loja. (s.f.). *Modalidad abierta y a distancia*.  
Obtenido de <http://www.utpl.edu.ec/academia/pregrado/modalidad-abierta-y-distancia#>

## ANEXO N° 1

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**PROYECTO:** “Propuesta para la Creación del Departamento de Gestión de Talento Humano en la Unidad Educativa Pérez Pallares de la ciudad de Quito, 2013”

**EPISODIO O SITUACIÓN:** Reunión del personal docente para la realización del Plan de Mejora de la UEPP

**FECHA:** 26 de agosto del 2012

**HORA:** 08:00 am.

**PARTICIPANTES:** Todos los miembros de la UEPP

**LUGAR:** Salón de Actos

#### 1. TEMAS PRINCIPALES, IMPRESIONES Y RESUMEN

La reunión se realizó primero con todo el personal docente, administrativo y de apoyo. Luego de la exposición de los resultados de la evaluación institucional, el grupo se dividió por Áreas (departamentos), para realizar la propuesta del Plan de mejora.

#### 2. EXPLICACIONES, HIPÓTESIS DE LO QUE SUCEDIÓ EN EL LUGAR

Cada Área realizó su propuesta. El departamento del DOBE se unió con el personal de apoyo para realizar el trabajo y mencionaron que “el personal en general no puede trabajar enfermo” requiere de su correspondiente permiso por enfermedad.

Se comentó la posibilidad de mejorar los sueldos sobre todo de los docentes, de realizar capacitaciones con la debida documentación con el número de horas especificado.

#### 3. EXPLICACIONES ALTERNATIVAS. REPORTES DE OTRAS PERSONAS QUE ESTUVIERON EN EL LUGAR

Los docentes comentaron sobre los sueldos al finalizar la jornada y en grupos pequeños.

#### 4. SIGUIENTE PASO A REALIZAR COMO RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevistar a la hermana Rectora y a la Inspectora General.

#### 5. REVISIÓN, ACTUALIZACIÓN, IMPLICACIONES.

Los sueldos que ofrece el Ministerio de Educación a los docentes, parecen ser más atractivos para el personal de la UEPP, así como los horarios y beneficios.

## ANEXO N° 2

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**PROYECTO:** “Propuesta para la Creación del Departamento de Gestión de Talento Humano en la Unidad Educativa Pérez Pallares de la ciudad de Quito, 2013”

**EPISODIO O SITUACIÓN:** Encuentro con una docente enferma.

**FECHA:** octubre del 2012

**HORA:** 09:40 am.

**PARTICIPANTES:** Docentes de la UEPP

**LUGAR:** Sala de profesores

1. TEMAS PRINCIPALES, IMPRESIONES Y RESUMEN

La compañera estaba cubierta la cara porque aparentemente tuvo una parálisis facial. El comentario de los compañeros es que puede ser por estrés y por un cambio de aire brusco.

2. EXPLICACIONES, HIPÓTESIS DE LO QUE SUCEDIÓ EN EL LUGAR

Se comentó también sobre otro compañero docente Guajala tuvo que ausentarse por que posiblemente tuvo un derrame por estrés.

3. EXPLICACIONES ALTERNATIVAS. REPORTES DE OTRAS PERSONAS QUE ESTUVIERON EN EL LUGAR

4. SIGUIENTE PASO A REALIZAR COMO RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevistar a la hermana Rectora y a la Inspectora General.

5. REVISIÓN, ACTUALIZACIÓN, IMPLICACIONES.

Posiblemente el compañero docente se retire de la institución.

## ANEXO N° 3

### FICHA NEMOTÉCNICA

ELEMENTO: **Reglamento de la LOEI**

FECHA: 10 de noviembre del 2013

HORA: 13:30 pm

AUTOR: Ministerio de Educación del Ecuador.

LUGAR: Oficina del Rectorado de la UEPP.

OBJETIVO: Establecer los cargos y funciones, deberes y atribuciones del personal de las instituciones educativas y equipos de trabajo según el reglamento de la LOEI

#### *Atribuciones*

- En el documento de la LOEI constan las atribuciones del Rector, Vicerrector, Inspector General, docentes y secretaría.

#### *Organismos*

- En el art. 48 constan los siguientes organismos para las instituciones educativas: De los arts. 78 al 86 se establece lo pertinente al **Gobierno Escolar** que está conformado por las siguientes personas: El Rector, un representante estudiantil, un delegado de los Padres de Familia, y un delegado de los Docentes.
- En el art. 42 se establecen las siguientes **Autoridades** para Unidades Educativas: Son el Rector, Vicerrector e Inspector General. En los arts. 44, 45, 46 consta las atribuciones de las autoridades.
- En el art. 49 constan los deberes y atribuciones de la Junta General de Directivos y docentes, conformada por: Rector o Director, Vicerrector, Inspector General, subdirector General, Docentes e Inspectores.
- En los arts. 51, 52, 53 constan los deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo.- Conformado por Rector o Director, Vicerrector o subdirector, tres vocales principales y sus respectivos suplentes.
- El art. 54, 55, 56, 57 contiene la información sobre las juntas de docentes de grado o curso y sus funciones. Está integrada por: Docentes con función de inspector, docentes como tutores de grado o curso, secretaría.

#### *Conocimientos*

- En los arts. 10 y 11 se menciona sobre el contenido y las adaptaciones del Currículum Nacional publicado por el Ministerio de Educación da los lineamientos para el Referente Curricular Institucional que maneja cada docente en su Área. Este documento regula los conocimientos y lineamiento técnicos del desempeño del personal docente.

#### *Sistema de evaluación*

- En el art. 79 de la LOEI el Sistema Nacional de Evaluación Educativa establece los componentes del Sistema Educativo que serán evaluados: El aprendizaje, que establece el nivel de calidad en el servicio educativo de la institución; el desempeño de los profesionales de la educación, donde están incluidos docentes, autoridades y directivos (personal docente y administrativo); la gestión de establecimientos educativos, que evalúa el desempeño institucional finalmente la evaluación interna y externa, cuyos evaluadores están dentro de la institución y fuera de la institución respectivamente.

### ***Procesos de convivencia***

- El Código de Convivencia.- Está en los arts. 89, 90 y establece que es un documento público que regula los aspectos disciplinarios, deberes y derechos, de los estudiantes (que son los clientes internos), de los Padres de Familia (clientes externos), de autoridades, personal docente, administrativo y de apoyo.

### ***Régimen laboral***

- En el art. 40 de la LOEI se establece la jornada laboral del docente particular debe estar regulada por lo prescrito en el código de trabajo.
- Del art. 146 al 142, se establece el Régimen Escolar que concierne también a las autoridades, personal docente, administrativo y de apoyo, donde constan las regulaciones de: duración del Año Lectivo, programación semanal, hora pedagógica, jornadas escolares y vacaciones estudiantiles.
- En el art. 41 constan los lineamientos para la labor educativa del personal, fuera de clase.

### ***Regulación de ingresos***

En el art. 118 de la LOEI consta que el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional establece el rango de cobro de pensiones y matrículas en las Instituciones Educativas.

### ***Departamentos***

- En los arts. 58, 59, 60, 61 se menciona lo concerniente al departamento de **Consejería estudiantil**.
- El art. 57 establece las funciones del departamento de **Secretaría**, tanto para el personal como para el departamento.

### **Bibliografía:**

Gobierno de la República del Ecuador. (2012). *Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI*. Quito.

## ANEXO N° 4

### FICHA NEMOTÉCNICA

ELEMENTO: **Plan Estratégico Institucional (PEI)**

FECHA: 11 de noviembre del 2013

HORA: 14:30 pm

AUTOR: Unidad Educativa Pérez Pallares

LUGAR: Oficina del Rectorado de la UEPP.

OBJETIVO: Establecer las estrategias de gestión en base a una planificación a mediano y largo plazo y que involucra a todos los actores de una sociedad educativa y que inciden en el presente proyecto.

#### *OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL*

Establecer y ejecutar planes de mejoramiento y proyectos de desarrollo educativo encaminados a alcanzar los estándares de calidad determinados por el Ministerio de Educación, en los procesos educativos hasta el año 2021.

#### *OBJETIVO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO*

Tutelar la gestión educativa con calidez y sabiduría para alcanzar calidad en los procesos educativo y encaminarlos al servicio de la comunidad.

#### *OBJETIVO ESTRATÉGICO PEDAGÓGICO*

Favorecer el mejoramiento continuo de aprendizajes de calidad con calidez en los estudiantes fortaleciendo capacidades, habilidades y actitudes para contribuir en la transformación de su entorno.

#### *METAS*

Incrementar el 10% en los niveles de rendimiento escolar de los estudiantes, en comprensión lectora y desarrollo del pensamiento lógico matemático, superando el ratio de bajo rendimiento escolar.

#### *IDEARIO INSTITUCIONAL*

##### **Principios Humanísticos**

- Creemos que toda persona es un ser en relación con Dios, con los demás, consigo mismo y con la creación entera.
- Afirmamos la confianza en sí mismo y en los demás. La vivencia de esta virtud

permite a las persona crecer en sabiduría obteniendo una actitud de plena libertad y respeto por el conocimiento y deseo de trascendencia.

- Tratamos a la persona sin distinción de ninguna clase, ya que en ella habita la presencia constitutiva de Dios.

### **Principios de la Comunidad Idente**

- Creemos que el ser humano, único sujeto y objeto de la educación debe ser considerado de manera integral en sus dimensiones y relaciones.
- Asumimos que vivir en medio de gente es vivir la caridad, la generosidad, la solidaridad y la obediencia.
- Creemos que el evangelio constituye el código de la sabiduría, de la razón y el sentido de la vida humana.

### *PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS*

- Afirmamos que la labor docente es ayudar al alumno a realizar la “Salida de” su mundo (individualista), pues es necesario que nuestros niños y jóvenes puedan abrirse a la trascendencia de un Padre Celeste que nos ama como hijos.
- Creemos en un educador en permanente actualización y perfeccionamiento como parte inherente de sus obligaciones profesionales, responsable y comprometido con el aprendizaje de sus alumnos.
- Unificamos criterios fundamentales para el trabajo grupal y procesos de articulación inter niveles e interdisciplinarios.
- Creemos que todo el quehacer educativo conlleva a una actitud de compromiso que a pesar de las fatigas propias de la labor, está dispuesto a defender el bien, la verdad y la hermosura.

### *PRINCIPIOS INSTITUCIONALES*

- Formamos una comunidad educativa constituida por un conjunto de personas que con sentido de responsabilidad y dentro de un ambiente de familia, trabajan en común para lograr el bienestar de todos sus miembros.
- Generamos instancias de participación y formación continua de todos los integrantes de la comunidad educativa, promoviendo el compromiso con los valores y el Carisma Idente.
- Generamos un ambiente adecuado de gestión que favorece la disciplina, la protección integral y el normal desarrollo de actividades académicas.
- Creemos en la valoración positiva del trabajo escolar, como oportunidad de realización personal.
- Procuramos un clima institucional de trabajo, de alegría y paz, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso con la tarea institucional.

### *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*

En la Unidad Educativa Pérez Pallares se maneja el manual de procedimientos para algunas Áreas, el mismo que contiene una introducción, objetivos, los procedimientos (con el nombre del procedimiento, propósito, alcance, responsable, políticas, descripción del procedimiento, actividad, referencia legal y definiciones). Existen los manuales de procedimiento para las siguientes Áreas: Manual de Áreas Recreativas, Colecturía, de Organización y Procedimiento Administrativo, departamento de Biblioteca, Atención a Padres, Manual de Emergencia y Seguridad Institucional, Salidas del personal de la Institución, Laboratorio de Ciencias naturales, salida de estudiantes, Inspección, Manual de procedimiento del Sistema de Evaluación Educativa, Manual de Procedimiento del Personal Docente.

- **Manual de Procedimientos del Personal Docente.-** Incluye Formación Personal y Comunitaria, Formación Académica, Junta de Docentes de Grado o Curso, autorización para rendir exámenes atrasados, aplicación de Evaluación Diferenciada y adaptaciones a los estudiantes de inclusión, dimensión de evaluación y calificación, dimensión administrativa de horarios, disposiciones especiales de libro de clase, plan de clase y portafolio docente, afirmación del cumplimiento de los procesos de calidad educativa emitido por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
- **El Código de Convivencia.-** Establece normas de convivencia donde se ponen en práctica los valores de la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la honestidad, justicia, equidad de género, generosidad, libertad, la cultura del buen trato.

El Código de Convivencia está realizado en base al acuerdo 0332-13 del Dr. Augusto Espinoza ministro de Educación. Actualmente se está actualizando de acuerdo a las normativas del Ministerio de Educación. El art. 2 de la LOEI establece la educación para el cambio. En este artículo se acuerda elaborar el código de convivencia e institucionalizarlo, con el fin de facilitar la convivencia armónica entre todos los miembros de la institución educativa. Tiene como fin la convivencia armónica de todos los miembros de la institución, donde las personas se desenvuelvan en un entorno de desarrollo, buen trato, respeto a la diversidad, creando una cultura de paz y diálogo.

En el art. 18 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, del Ministerio de Educación, establece como base normativa la inculcación del respeto y la práctica de los derechos humanos, la democrática participación, la justicia, los valores la no violencia y la no discriminación.

**Bibliografía:**

Unidad Educativa Pérez Pallares. (2012). *Proyecto Educativo Institucional*. Quito.

## ANEXO N° 5

### FICHA NEMOTÉCNICA

**ELEMENTO:** Filosofía del Carisma Idente

**FECHA:** 11 de noviembre del 2013

**HORA:** 14:30 pm

**AUTOR:** Unidad Educativa Pérez Pallares

**LUGAR:** Oficina del Rectorado de la UEPP.

**OBJETIVO:** Establecer los lineamientos de la filosofía Idente que influyen en la cultura organizacional de la UEPP y en el nuevo departamento.

La Escuela Idente, es la depositaria del pensamiento metafísico y teológico del fundador de los misioneros Identes, Fernando Rielo. Esta escuela de formación intelectual y humanística, promueve la investigación y profundización del pensamiento del fundador que proyecta el pensamiento católico en el campo científico e intelectual, dándole dirección y sentido. La filosofía Idente parte de la persona como deidad del modelo absoluto que es Dios.

José López Sevillano M.Id (2006) presidente de la Escuela Idente, en su conferencia sobre “EL Modelo Absoluto” menciona: “Si se reduce lo real al dominio de las ciencias experimentales.....se incurre en el absurdo ideológico del científicismo. Es muchísimo más amplio e importante para el ser humano el ámbito de lo real que no es objeto de la ciencia experimental, el mundo de las vivencias, de la libertad, del amor, de la verdad, de la justicia, el sentido de la vida y de la muerte, son realidades fundamentales a las que la persona humana no puede renunciar”.

Según la Filosofía Idente el ser humano debe buscar tener un modelo absoluto bien formado, que es la ausencia de egotización e ideologización, para lograr esto debemos llevar nuestros pensamientos, deseos, actitudes e intenciones al límite máximo de apertura hacia el infinito. Para llegar al límite de la inteligencia se debe encontrar axioma absoluto que da dirección y sentido a la vida, que es Dios, teniendo en cuenta que “ser persona es tener conciencia de alguien, porque las personas se definen entre sí y no por algo inferior a ellas” Sevillano, 2006.

El pensamiento de los Misioneros y Misioneras Identes, tiene varias esferas de aplicación, como la Familia Idente, Juventud Idente, Fundación Fernando Rielo, premio mundial de Poesía Mística Fernando Rielo, misiones, universidades, instituciones educativas, instituciones que apoyan al a salud: La Asociación Sanitaria Fernando Rielo, establecida en Roma, en colaboración con Caritas Internacional, dedicada a la asistencia médica y civil de los inmigrantes y, la Escuela Biomédica Fernando Rielo para posgraduados en el campo de la práctica e investigación médicas. Esta información fue tomada del Prospecto institucional UEPP (Unidad Educativa Pérez Pallares, 2013).

La Filosofía Idente descrita en el Prospecto Institucional (Unidad Educativa Pérez Pallares, 2013) practica el “Motus Christi” que es un término propio de la institución Idente, y constituye un encuentro personal con Cristo donde la persona puede encontrar dirección y sentido a su vida mediante la oración, la lectura del evangelio y la eucaristía. Esto conlleva una transformación de vida donde Cristo está inmerso en la cultura, formas de vida, trabajo, socialización, y otras aplicaciones que el personal de la Unidad Educativa Pérez Pallares realiza y vive. “Yo trato de fomentar toda mi actuación, todas mis conferencias, mi actividad intelectual, mi comunicación con el prójimo, en el Evangelio, teniendo presente, al mismo tiempo, la corroboración del Magisterio” (F. Rielo). (Unidad Educativa Pérez Pallares, 2013).

La filosofía Idente está inmersa en la misión, visión, objetivos, perfiles, Plan Curricular Institucional, conocimientos y procesos que rigen a la Unidad Educativa Pérez Pallares y como consecuencia deben ser parte fundamental en la propuesta de creación del nuevo departamento en cuestión.

#### Bibliografía:

Unidad Educativa Pérez Pallares. (2013). *Prospecto Institucional UEPP*. Quito.

## ANEXO N° 6

### FICHA NEMOTÉCNICA

ELEMENTO: **Estándares de Calidad Educativa**

FECHA: 12 de noviembre del 2013

HORA: 14:30 pm

AUTOR: Ministerio de Educación del Ecuador

LUGAR: Oficina del Rectorado de la UEPP.

OBJETIVO: Establecer los lineamientos de los estándares de calidad que pide el gobierno que influyen en el presente proyecto.

Estándares de Gestión Educativa.- Que se relaciona con los procesos y prácticas institucionales. En cuanto al estándar de **Planificación estratégica** la institución educativa establecerá procesos de: elaboración del PEI (Plan Estratégico Institucional), Desarrollar la metodología de autoevaluación institucional, desarrollar los planes de mejora con los resultados del a evaluación institucional.

En el estándar de **Gestión Administrativa en el proceso gestión de lineamientos normativos** la institución debe aplicar la normativa nacional en cuanto a las áreas pedagógica, administrativa y de servicio de apoyo; debe desarrollarse el Plan de Reducción de Riesgos que previene emergencias y desastres naturales; desarrollar manuales de procedimiento de: Funciones, procedimientos operativos, procedimientos académicos y jornada extracurricular.

En el mismo estándar de **Gestión Administrativa en el proceso de gestión de Talento Humano** la institución debe desarrollar programas de inducción para los equipos administrativos, directivo y docente; implementar el seguimiento y la evaluación de la práctica docente; Elaborar un plan interno de desarrollo profesional con los mecanismos de seguimiento e implementación del mismo; gestionar planes de desarrollo personal y profesional para los equipo directivo, administrativo, docente y de apoyo, definir un sistema de incentivos para todo el personal. Finalmente **la Gestión Administrativa en el proceso de recursos didáctico y físicos** establece gestionar los recursos financieros para la rendición de cuentas, supervisar el uso óptimo de los espacios físicos, promover y

supervisar el uso óptimo de los recursos, almacenamiento y registro de los mismos.

Estándares de desempeño profesional.- Es lo que debe hacer un profesional educativo competente, orienta la labor de los profesionales involucrados en el proceso educativo. En la dimensión de **desarrollo profesional**, el docente debe mantenerse actualizado en los avances e investigaciones de su rama; **en la dimensión del compromiso ético** el docente promueve no solo conocimientos sino valores y la práctica de los derechos humanos en el marco del buen vivir, también se compromete en el desarrollo de la comunidad.

Estándares de desempeño profesional directivo.- En el **Estándar de planificación estratégica** el directivo vela por la creación y el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y los planes de mejora; Ejerce un liderazgo compartido y genera expectativas altas en la comunidad educativa y desarrolla procesos de autoevaluación institucional. En **el estándar de gestión de talento humano y recursos** establece las condiciones institucionales para el desarrollo integral del personal; gestiona la obtención y distribución de recursos; encuadra el cumplimiento de la normativa legal; Demuestra una sólida formación profesional. En **el estándar de clima organizacional y convivencia escolar** propicia un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso sustentado en el Código de compromiso en el marco del Buen Vivir; Fortalece lazos con la comunidad.

**Bibliografía:**

Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito: Despacho Ministerial.

## ANEXO N° 7

### FICHA NEMOTÉCNICA

**ELEMENTO: Código de trabajo**

FECHA: 13 de noviembre del 2013

HORA: 15:30 pm

AUTOR: Código de Trabajo del Ecuador

LUGAR: Sala de profesores

OBJETIVO: Establecer los lineamientos del Código de Trabajo que influyen en el presente proyecto.

#### *CONTRATOS*

- El personal que labora en la UEPP está trabajando por contrato individual escrito con remuneración, como fija la ley en el art. 3 sobre la libertad de trabajo y contratación. “Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos ni remunerados que no sean impuestos por la ley salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio, fuera de éstos casos nadie está obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente” según el Código de trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013) En el art. 8 establece el contrato individual de trabajo. En el art.13 se establecen las formas de remuneración que en nuestro caso es contrato a sueldo fijo. En el art. 18 se menciona el contrato escrito que es el caso de la UEPP.

#### *OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y EL EMPLEADO*

- La Unidad Educativa Pérez Pallares cumple las obligaciones establecidas en el art. 42 como empleador y los empleados se sujetan a las normas del art. 45 sobre las obligaciones del trabajador. Establece el Código de trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013).

#### *BENEFICIOS Y PRESTACIONES*

- También se pone en práctica el estipulado por el código de trabajo sobre los días de descanso obligatorio por fechas cívicas. Se ejecuta el art. 69 sobre las vacaciones anuales. Código de Trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013)

### *POLITICAS DE SALARIOS*

- En cuanto a la política de salarios se aplica el art. 117 sobre la remuneración unificada de los distintos sectores con sus correspondientes componentes salariales. Código de Trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013)

### *LACTANCIA*

- Se establece lo prescripto en la ley sobre las 6 horas de trabajo por lactancia durante los 12 meses posteriores al parto. Código de Trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013)

### *EMPLEADOS PRIVADOS*

- También se establece lo estipulado en el capítulo IV sobre el empleado privado. Código de Trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013)

### *TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD*

- Se aplican todas las normas establecidas para los trabajadores con discapacidad. Código de Trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013)

### *SEGURIDAD LABORAL*

- Corresponde a la institución la aplicación de los reglamentos del TITULO IV, CAPÍTULO 1 de los riesgos de trabajo y EL CAPÍTULO III sobre las enfermedades profesionales. Código de Trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013).
- Se aplica también el CAPÍTULO V que corresponde a prevención de riesgos, de las medidas de seguridad e higiene, puestos de auxilio y de la disminución de la capacidad para el trabajo. Código de Trabajo (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013)

### **Bibliografía:**

Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE. (Mayo de 2013). *Código de Trabajo del Ecuador*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/#psj=1&q=c%C3%B3digo+de+trabajo+ecuador+2013>

## ANEXO 8

### ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PÈREZ PALLARES

**Nombre:** Hermana Magister Martha Saldaña

**Fecha:** Quito, 14 y 15 de octubre del 2013

**Encuestador:** Haydé Chicaiza Vivanco

**Introducción:** La siguiente entrevista tiene como objetivo, respaldar la información sobre el diagnóstico situacional de la aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano de la UEPP. La información obtenida será confidencial y será utilizada solo para fines del presente proyecto. La duración de la entrevista será de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la persona entrevistada.

**1. ¿Cómo recluta a las personas para seleccionar nuevos empleados?**

Anuncios de periódico y vía internet.

**2. ¿Ha reclutado personas dentro de la institución educativa? Describa el proceso.**

Sí, se revisa su trayectoria, su función y el título.

**3. ¿Ha reclutado personas fuera de la institución? Describa el proceso.**

Se recibe carpetas y luego la entrevista.

**4. ¿Existe prioridad por algún tipo de reclutamiento?**

Que ame lo que hace.

**5. ¿Existe prioridad por algún tipo de reclutamiento externo?**

Consulta a miembros de la institución, empresas de empleo.

**6. ¿Qué datos obtiene usted de la técnica de reclutamiento que utiliza?**

Entrevista, exposición de una clase, si son profesores.

**7. ¿Qué técnicas de reclutamiento son las que más utiliza?**

Entrevista.

**8. ¿Cuál es el proceso que sigue para utilizar estas técnicas?**

Conversar sobre la experiencia en la función que va a desempeñar, referencias, lugar donde vive y datos personales.

**9. ¿Cómo evalúa usted el proceso de reclutamiento?**

A través del seguimiento a la persona.

**10. ¿Maneja usted descripciones de puestos?**

Sí.

**11. ¿Existen perfiles para todos los cargos?**

Sí.

**12. ¿Quién decide finalmente si la persona es apta o no para determinado puesto?**

La Rectora, la Directora y la Coordinación Académica.

**13. ¿Qué modelo de selección prefiere y aplica usted?**

Valor agregado.

**14. ¿Cuáles de estos aspectos considera los más importantes al momento de identificar las características personales de un candidato?**

La interdependencia con las personas y los directivos.

**15. Para recopilar información sobre el puesto ¿Cuál de estos sistemas prefiere y por qué?**

Descripción y análisis de puestos.

**16. Maneja usted un formato de especificaciones de puesto o fichas profesiográficas?**

No.

**17. Mencione algunas competencias importantes para la Unidad Educativa.**

Las funcionales, administrativas e individuales.

**18. Mencione las competencias que usted considera más importantes para la rectora y directora de la Unidad Educativa.**

Saber dialogar con los Padres de Familia, maestros, personal administrativo y de apoyo.

**19. Mencione las competencias más importantes para el personal administrativo, docente y de apoyo.**

Trabajo en equipo y responsabilidad en su puesto de trabajo.

**20. ¿Qué competencia considera importante en la persona de cada uno de los empleados de la Unidad Educativa?**

Sentido de unidad y trabajo en equipo.

**21. ¿Qué tipo de entrevista prefiere utilizar usted y por qué?**

Personal y dirigida.

**22. ¿Aplica usted pruebas de conocimiento?**

Si,

**23. ¿Qué tipos de pruebas de conocimientos aplica usted?**

La expositiva.

**24. ¿Aplica usted pruebas psicológicas?**

No.

**25. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas aplica?**

No se aplican.

**26. ¿Aplica usted técnicas de simulación?**

Si, la clase demostrativa.

**27. ¿Utiliza usted algún sistema específico o modelo para colocar o inducir a las personas cuando ya han sido seleccionadas?**

Modelo orgánico, motivar.

**28. ¿Cómo define usted a la Cultura Organizacional de la Unidad Educativa Pérez Pallares?**

Bastante aceptable.

**29. ¿Cuáles considera que son los principales artefactos de la Unidad Educativa Pérez Pallares?**

La infraestructura y la tecnología.

**30. ¿Cuáles considera que son los principales valores compartidos de la Unidad Educativa Pérez Pallares?**

El respeto y la responsabilidad.

**31. ¿Cuáles considera que son los principales supuestos básicos de la institución?**

Hay un ambiente de colaboración.

**32. ¿Qué tipo de cultura organizacional considera usted que es la de esta institución?**

Adaptable e innovadora.

**33. ¿Cómo se reciben a los nuevos empleados y se los integra a la institución?**

Con sentido de acogida.

**34. ¿Qué opciones de socialización utiliza la Unidad Educativa Pérez Pallares para ingresar a sus empleados?**

Inducción personalizada sobre la misión – visión de la institución y su reglamento.

**35. ¿Cuál de los métodos mencionados es el más utilizado en la institución y por qué?**

Informe del puesto y se asigna responsabilidad.

**36. ¿Maneja la institución un programa de orientación?**

Sí.

**37. ¿Se aplica el empowerment dentro de la institución?**

Sí.

**38. ¿Aplica usted el diseño de puestos en la institución?**

Sí.

**39. ¿Si aplica el diseño de puestos en la institución, cuál de los siguientes modelos se relaciona con el suyo?**

El de contingencia.

**40. ¿Cuáles de estos aspectos del diseño de puestos utiliza usted en la institución?**

Combinación de tareas.

**41. ¿Cuáles de estos contenidos de puestos son los más requeridos en la institución y se aplican?**

Todos los mencionados.

**42. ¿Qué aspectos son primordiales para usted al realizar un análisis de puestos?**

La disponibilidad de la persona y su capacidad de desempeño.

**43. ¿Cuál de los métodos mencionados utiliza usted para reunir datos sobre los puestos? Entrevista, cuestionario, observación.**

Entrevista.

**44. ¿Qué procedimiento se utiliza en la institución para analizar y describir los puestos?**

Entrevista.

**45. ¿Existe un sistema de plan de carrera para los empleados en la institución? Describa**

Sí.

**46. ¿Cuál de éstas formas de plan de carrera prefiere y aplica usted en la institución?**

Hay tres formas: plan de carrera vertical, horizontal (carreras alternativas), y en forma de Y (horizontal o vertical según se dé la oportunidad).

Vertical y horizontal.

**47. ¿Se utiliza este sistema de desarrollo de carrera en la institución? Si, no y por qué.**

Sí. Por mayor experiencia, mayor eficacia.

**48. ¿La institución administra las carreras de sus empleados y motiva a la auto administración del personal?**

Sí.

**49. ¿El personal de la institución está consciente de su posibilidad de empleo?**

Sí.

**50. ¿Se pone en práctica el trabajo en equipo dentro de la institución? Sí, no, por qué.**

Se trabaja en ello y es necesario reforzar porque es muy importante para el buen avance de la institución.

**51. ¿Qué tipos de equipos se utiliza preferencialmente en la institución?**

Por tareas y por proyectos.

**52. ¿Cuáles de las competencias mencionadas se aplican en los equipos de la institución?**

Se utiliza La división de trabajo grupal.

**53. ¿Existen actividades para evaluar el desempeño de los empleados en la institución? Si, no y cuáles.**

Sí, es a través de la visita a las aulas con una ficha de observación, la revisión de documentos que deben presentar las personas según su cargo: planificación, informes, etc.

**54. ¿Qué enfoque prefiere para la evaluación del personal de la institución?**

Evaluación con base en las competencias.

- 55. ¿Cuáles son las principales razones por las que se evalúa en la institución el desempeño de los empleados?**  
Trabajo, mejorar de la relación personal en el trabajo y la institución, mejor optimización del tiempo y eficacia en el trabajo.
- 56. ¿Cuáles de estos aspectos considera más importantes el momento de evaluar?**  
Para mejorar el estado positivo en el trabajo.
- 57. ¿Cómo consideran los empleados al último proceso de evaluación?**  
En sentido de ayuda.
- 58. ¿Utiliza la institución alguna de éstos métodos para evaluar el desempeño?**  
Lista de verificación.
- 59. ¿Se aplican en la institución algunos de estos tipos de evaluación?**  
Evaluación participativa.
- 60. ¿Cuáles de estas aplicaciones se toman en cuenta al evaluar el desempeño en la Institución?**  
Para monitorear el desempeño.
- 61. ¿Qué tipo de enfoque tiene la institución para recompensar al personal?**  
Se busca satisfacer la necesidad de realización.
- 62. ¿Utiliza la institución los tres componentes de la remuneración salarial?**  
Sí, La remuneración básica con incentivos y prestaciones.
- 63. ¿Qué tipo de salario se recibe en la institución, directo o indirecto?**  
Indirecto.
- 64. En la institución se recibe salario por unidad de tiempo, por resultados o por tarea?**  
Unidad de tiempo.
- 65. ¿Cuáles de los criterios mencionados son tomados en cuenta en la institución?**  
Es remuneración fija. Se busca justicia y relación con el puesto.
- 66. ¿Maneja la institución una clasificación de puestos?**  
Sí
- 67. ¿Utiliza la institución alguna de estos métodos para evaluar puestos y asignar salarios?**  
Método de categorías.
- 68. ¿Aplica la institución la remuneración base a competencias?**  
Sí.
- 69. ¿Aplica la institución todas las derivaciones de los salarios?**  
Sí.
- 70. ¿Aplica la institución una política salarial?**  
Sí.
- 71. ¿La institución aplica alguno de éstos tipos de recompensas?**  
No.
- 72. ¿Cuál de éstas características cree usted que se aplican en el sistema de recompensas de la institución?**  
Correspondencia y retroalimentación.
- 73. ¿Qué tipo de prestaciones se dan en la institución?**  
Monetario, horario flexible, asistencia de vida.
- 74. ¿Qué tipo de enfoque se usa en la institución para planificar el desarrollo de las personas?**  
Tradicional.
- 75. ¿Las capacitaciones realizadas en la institución siguen o se acercan al proceso mencionado?**

Sí.

**76. ¿Se utiliza este método o alguno similar para las capacitaciones en la institución?**

X

**77. ¿Qué tipo de capacitación se prefiere en la institución?**

Análisis organizacional, recursos internos.

**78. ¿Cuáles de las técnicas mencionadas se utilizan con preferencia en la institución?**

Capacitaciones en clase y de tipo virtual.

**79. ¿Qué medidas y resultados son evaluados generalmente en las capacitaciones de la institución?**

La capacidad. Los conocimientos adquiridos.

**80. ¿cuáles de los aspectos mencionados se administran en la institución?**

Administrar y compartir la documentación y la información.

**81. ¿Cómo se desarrolla la creatividad en la institución?**

A través de oportunidades.

**82. ¿Se aplica este proceso o uno similar para la innovación de ideas?**

Si es viable, sí.

**83. ¿Está de acuerdo y aplicaría este proceso de cambio en la institución?**

El cambio ayuda a no instalarse.

**84. ¿Se aplican las formas de orientación al personal mencionadas en la institución?**

Sí.

**85. ¿Se aplica en la institución un proceso de desarrollo organizacional, basado en los aspectos mencionados?**

En grupos T. Encuentros con Cristo, Análisis Transaccional, desarrollo de equipos.

**86. ¿A qué tipo de estilo de Administración se acerca más la institución?**

El esfuerzo de dirigirse por sí mismo.

**87. ¿Se maneja un programa de relación con los empleados similar a lo planteado?**

Sí, se pide sugerencias y cooperación.

**88. ¿Se da apoyo y tratamiento a los trabajadores problemáticos de la institución?**

Sí, se apoya en normas escritas.

**89. ¿Las acciones y procedimientos disciplinarios de la institución son iguales o se acercan a lo expuesto?**

Sí, hay advertencias.

**90. ¿Los conflictos en la institución son gestionados de forma similar o de acuerdo al a propuesta mencionada?**

De acuerdo a lo mencionado

**91. ¿Se aplican en la institución las condiciones mencionadas?**

Sí.

**92. ¿Se han sugerido al personal, formas de controlar el estrés laboral?**

Sí.

**93. ¿Existe en la institución un programa de seguridad laboral?**

Sí.

**94. ¿Existe un programa de bienestar para los empleados?**

Sí.

**95. ¿Se maneja una base de datos con éstas características en la institución?**

Sí, hay registros.

**96. ¿Se evalúa en la institución la gestión de personal realizada por el área encargada?**

Sí.

## ANEXO N° 9

### ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES

**Nombre:** Lcda. Helen Granizo

**Cargo:** Inspectora de la Unidad Educativa Pérez Pallares año 2013

**Fecha:** Quito, 14 y 15 de octubre del 2013

**Encuestador:** Haydé Chicaiza Vivanco

**Introducción:** La siguiente entrevista tiene como objetivo, respaldar la información sobre el diagnóstico situacional de la aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano de la UEPP. La información obtenida será confidencial y será utilizada solo para fines del presente proyecto. La duración de la entrevista será de aproximadamente 30 minutos.

1. ¿Qué opina sobre la Unidad Educativa Pérez Pallares (UEPP)?

Es una institución que a través del tiempo ha adquirido renombre en nuestra ciudad, gracias al trabajo responsable y tesonero de quienes en su tiempo lo han desempeñado.

2. ¿Qué aspectos están susceptibles de mejorar en la UEPP?

Conocimiento de los procedimientos de cada uno de los miembros, de la institución y llevarlos a la práctica.

3. ¿Cómo está la situación laboral en la UEPP?

Los directivos sí dan la estabilidad debida a los docentes y personal administrativo.

4. ¿Qué opina sobre los ausentismos en la UEPP?

Las autoridades conceden los permisos respectivos, pero estos ausentismos son cubiertos por reemplazos temporales, con el fin de no perjudicar en la formación integral del estudiante. Se considera que hay aproximadamente un 10% de ausentismos.

5. Explique sobre la rotación laboral en la UEPP.

En los últimos años se ha producido una salida del personal docente durante el año escolar, debido a las oportunidades que el Ministerio de Educación ofrece. El tanto por ciento considerado es del 5%.

6. ¿Qué tan motivado está el personal de la UEPP?

El personal está muy motivado ya que las remuneraciones son de acuerdo a lo que el Ministerio de Educación señala, y actualmente se ha dado una subida aceptable. Trabajan con gusto y responsabilidad.

**Observaciones:** El Ministerio de Educación ya contempla la formación de un departamento de talento humano y es necesario constituirlo ya en nuestra institución.

FIRMA DE LA PERSONA ENTREVISTADA

## ANEXO N° 10

<b>FORMULARIO DE APOYO PARA LA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES</b>		
<p>Los siguientes subsistemas de recursos humanos fueron tomados de Idalberto Chiavenato, de su libro gestión del talento humano. Esta información se ha tomado de referencia para elaborar el siguiente cuestionario que permitirá establecer el diagnóstico situacional con respecto a la Gestión de Personal en la Unidad Educativa Pérez Pallares.</p>		
<b>SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>TEORÍAS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>PREGUNTA</b>
1. INCORPORAR A LAS PERSONAS 1.1 Reclutamiento del personal	Proceso mediante el cual se comunica las oportunidades de empleo y se atrae a los aspirantes al proceso de selección.	1. ¿Cómo recluta a las personas para seleccionar nuevos empleados?
<b>Tipos de reclutamiento</b>	Internos y externos	2. ¿Ha reclutado personas dentro de la institución educativa? Describa el proceso. 3. ¿Ha reclutado personas fuera de la institución? Describa el proceso. 4. ¿Existe prioridad por algún tipo de reclutamiento?
<b>Medio de reclutamiento.</b>	1. Solicitud de empleo 2. Curriculum Vitae Datos personales Objetivos pretendidos Formación académica Experiencia profesional Habilidades y destrezas profesionales.	5. ¿Existe prioridad por algún tipo de reclutamiento externo? 6. ¿Qué datos obtiene usted de la técnica de reclutamiento que utiliza?
<b>Técnicas de reclutamiento externo.</b>	1. Anuncios en diarios y revistas especializadas. 2. Agencias de reclutamiento. 3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones. 4. Carteles o anuncios en lugares vistosos. 5. Referencias de candidatos por indicación de empleados. 6. Consulta a los archivos de candidatos. 7. Reclutamiento virtual.	7. ¿Qué técnicas de reclutamiento son las que más utiliza? 8. ¿Cuál es el proceso que sigue para utilizar estas técnicas?
<b>Evaluación de los resultados del reclutamiento</b>	1. Evaluar si el reclutamiento cumplió su función. 2. Evaluar cuál fue el costo.	9. ¿Cómo evalúa usted el proceso de reclutamiento?
1.2 Selección de personal	Proceso que permite elegir a la persona precisa para un puesto,	10. ¿Maneja usted descripciones de

	enfocado al logro de las competencias que la organización necesita.  La persona que solicita es la que decide finalmente si el candidato seleccionado es apto o no.	puestos? 11. ¿Existen perfiles para todos los cargos? 12. ¿Quién decide finalmente si la persona es apta o no para determinado puesto?
<b>Modelos de selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de colocación</li> <li>• Modelo de selección</li> <li>• Modelo de clasificación</li> <li>• Modelo de valor agregado.</li> </ul>	13.- ¿Qué modelo de selección prefiere y aplica usted?
<i>Identificación de las características personales del candidato</i>	Se toman en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de la tarea.</li> <li>• Interdependencia con otras tareas.</li> <li>• Interdependencia con otras personas.</li> <li>• Interdependencia con la institución.</li> </ul>	14.- ¿Cuáles de estos aspectos considera los más importantes al momento de identificar las características personales de un candidato?
<i>Bases para la selección de personal</i>	Recopilación de información sobre el puesto : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción y análisis de puestos</li> <li>• Técnica de incidentes críticos</li> <li>• Solicitud de personal</li> <li>• Análisis de puesto en el mercado</li> <li>• Hipótesis de trabajo</li> </ul>	15.- Para recopilar información sobre el puesto ¿Cuál de estos sistemas prefiere y por qué?
<i>Formato de especificaciones de puesto</i>	El formato de especificaciones de puesto codifica las características del puesto que el ocupante debe poseer.	16.- Maneja usted un formato de especificaciones de puesto o fichas profesiográficas?
<i>Mapas de competencias</i>	Competencias es un comportamiento, conocimiento, actitudes y habilidades de una persona que aporta directamente a la organización. Son 4: 1. Competencias esenciales para la organización. 2. Competencias funcionales (de cada departamento) 3. Competencias administrativas (de los gerentes) 4. Competencias individuales (de cada persona)	17.- Mencione algunas competencias importantes para la Unidad Educativa. 18.- Mencione las competencias que usted considera más importantes para la rectora y directora de la Unidad Educativa. 19.- Mencione las competencias más importantes para el personal administrativo, docente y de apoyo. 20.- ¿Qué competencia considera importante en la

		persona de cada uno de los empleados de la Unidad Educativa?
<b>Técnicas de selección</b> <i>Entrevista de selección</i>	Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que permite conocer más el uno de la otra. Son 4: 1. Estandarizada. 2. Estandarizada con preguntas 3. Estandarizada dirigida 4. Entrevista no dirigida.	21. ¿Qué tipo de entrevista prefiere utilizar usted y por qué?
<i>Pruebas de conocimientos</i>	Miden el grado de una capacidad o habilidad de determinada tarea. Son tres: 1. Por su forma de aplicación. Orales, escritas o de realización. 2. En razón de su envergadura. Generales y específicas. 3. En razón de su organización. Tradicionales, objetivas, alternativas simples o dicotómicas, opción múltiple, llenar espacios en blanco, ordenar o unir por pares, escala de acuerdo o desacuerdo, escala de importancia, escala de evaluación.	22. ¿Aplica usted pruebas de conocimiento? 23. ¿Qué tipos de pruebas de conocimientos aplica usted?
<i>Pruebas psicológicas</i>	1. Teoría multifactorial de Thurstone. 2. Las múltiples inteligencias de Gardner. 3. Pruebas de expresión corporal de PMK. 4. Psicodiagnósticomocinético de Mira y López. 5. Pruebas proyectivas (Rorschach), percepción temática (Kotch), prueba de la figura humana de Machover, prueba de Szondi.	24. ¿Aplica usted pruebas psicológicas? 25. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas aplica?
<i>Técnicas de simulación</i>	Es la dramatización en el presente, de una situación que se quiere analizar.	26. ¿Aplica usted técnicas de simulación?
<b>2.COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS</b>	La organización es un conjunto de funciones. Existen dos modelos: mecanicista (imponer)y orgánico(motivar).	27. ¿Utiliza usted algún sistema específico o modelo para colocar o inducir a las personas cuando ya han sido seleccionadas?
2.1Orientación a las personas	En qué situación estamos y a dónde queremos ir.	

<p><b>La cultura Organizacional</b></p>	<p>Es el conjunto de doctrinas, creencias, costumbres, rutinas, prácticas, valores etc. De una organización y que la caracterizan. Sus componentes son:          Los artefactos (cosas o eventos visuales), los valores compartidos (justifican el porqué de lo que se hace) y los supuestos básicos (percepciones y sentimientos).</p> <p>Culturas conservadoras (Mantienen sus ideas, costumbres, valores, a través del tiempo) y adaptables (Son las que se actualizan y revisan su cultura, son innovadoras).</p>	<p>28. ¿Cómo define usted a la Cultura Organizacional de la Unidad Educativa Pérez Pallares?          29. ¿Cuáles considera que son los principales artefactos de la Unidad Educativa Pérez Pallares?          30. ¿Cuáles considera que son los principales valores compartidos de la Unidad Educativa Pérez Pallares?          31. ¿Cuáles considera que son los principales supuestos básicos de la institución?          32. ¿Qué tipo de cultura organizacional considera usted que es la de esta institución?</p>
<p><b>La socialización organizacional</b></p>	<p>Es la forma en que la organización participa los recién llegados su cultura organizacional.</p>	<p>33. ¿Cómo se reciben a los nuevos empleados y se los integra a la institución?</p>
<p><b>Opciones de socialización organizacional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formal o informal (Programas de integración y orientación o colocación inmediata)</li> <li>2. Individual o colectivo</li> <li>3. Uniforme o variable (Etapas para el ingreso del empleado o programa de ingreso sin etapas.</li> <li>4. Seriado o aleatorio (programa de aprendizaje o tutoría que alienta al nuevo trabajador o el trabajador queda libre para actuar por cuenta propia).</li> <li>5. Refuerzo o eliminación (apoya el desarrollo del trabajador o elimina las características no deseables, mediante calificaciones de su rendimiento).</li> </ol>	<p>34. ¿Qué opciones de socialización utiliza la Unidad Educativa Pérez Pallares para ingresar a sus empleados?</p>
<p><b>Métodos de socialización</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso de selección (Informe previo de la organización).</li> <li>2. Contenido del puesto (Asignación de tareas que proporcionen éxito al empleado con elevadas normas de desempeño).</li> <li>3. El supervisor como tutor: Transmite con claridad la tarea, da información de cómo ejecutar la</li> </ol>	<p>34. ¿Cuál de los métodos mencionados es el más utilizado en la institución y por qué?</p>

	<p>tarea, negocia con el empleado las metas y los resultados, brinda retroalimentación.</p> <p>4. Equipo de trabajo: El empleado debe sentirse parte del equipo.</p> <p>5. Programa de integración: Tiene como objetivo que el empleado conozca la organización, suele ir acompañado de un manual de inducción.</p>	
<b>El programa de orientación</b>	Puede contener: asuntos organizacionales (misión, políticas, reglas y procedimientos), beneficios ofrecidos (días de paga y adelantos salariales), relaciones (presentación del personal de la empresa), deberes (Responsabilidades, visión, tareas objetivos, metas.	35. ¿Maneja la institución un programa de orientación?
<b>Empowerment</b>	Significa otorgar poder, autoridad y autoridad a las personas para que sean más activas y proactivas en la institución.	36. ¿Se aplica el empowerment dentro de la institución?
3. Modelado del trabajo 3.1 Diseño de puestos	Conjunto de tareas, procesos de trabajo, con quién debe reportar, a quién debe supervisar o dirigir.	37. ¿Aplica usted el diseño de puestos en la institución?
<b>Modelos de diseño de puestos.</b>	<p>1. Modelo clásico.- Define los puestos fragmentando el trabajo y las tareas.</p> <p>2. Modelo humanista.- Substituyó la importancia de la tarea y la estructura organizacional por la importancia de la persona y el grupo.</p> <p>3. Modelo de contingencias.- Incluye a personas, tareas y estructura organizacional adaptándose a los cambios mediante el enriquecimiento de los puestos.</p>	38. ¿Si aplica el diseño de puestos en la institución, cuál de los siguientes modelos se relaciona con el suyo?
<b>Aspectos motivacionales del diseño de puestos.</b>	<p>1. Combinación de tareas.</p> <p>2. Formación de unidades naturales de trabajo.</p> <p>3. Relaciones directas con el cliente y el usuario.</p> <p>4. Carga vertical.</p> <p>5. Apertura de canales de retroalimentación (sin incluir gerentes ni personal de staff).</p> <p>6. Creación de grupos autónomos (transferir trabajos individuales a equipos de trabajo).</p>	39. ¿Cuáles de estos aspectos del diseño de puestos utiliza usted en la institución?

<b>Contenido del puesto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo que se hace (tareas, actividades).</li> <li>2. Cuánto se hace (periodicidad).</li> <li>3. Cómo se hace (personas, máquinas, materiales, datos).</li> <li>4. Dónde se hace.</li> <li>5. Por qué se hace (objetivos del puesto).</li> </ol>	40. ¿Cuáles de estos contenidos de puestos son los más requeridos en la institución y se aplican?
<b>Análisis del puesto</b>	Determina los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas de un puesto. Tiene factores como: Requisitos metales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo.	41. ¿Qué aspectos son primordiales para usted al realizar un análisis de puestos?
<b>Métodos para reunir datos sobre los puestos</b>	Entrevista, cuestionario, observación.	42. Cuál de los métodos mencionados utiliza usted para reunir datos sobre los puestos?
3.2 Procedimiento general para analizar y describir los puestos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información preliminar sobre el puesto.</li> <li>2. Aplicación de entrevistas.</li> <li>3. Consolidar la información sobre el puesto.</li> <li>4. Verificar la descripción del puesto.</li> </ol>	43. ¿Qué procedimiento se utiliza en la institución para analizar y describir los puestos?
3.3 Plan de carrera	Incluye puestos y actividades en secuencia que una persona desarrolla dentro de una empresa. La compañía identifica y planifica necesidades de promoción.	44. ¿Existe un sistema de plan de carrera para los empleados en la institución? Describa
<b>Formas de plan de carrera</b>	Hay tres formas: plan de carrera vertical, horizontal (carreras alternativas), y en forma de Y (horizontal o vertical según se dé la oportunidad).	45. ¿Cuál de éstas formas de plan de carrera prefiere y aplica usted en la institución?
3.4 Desarrollo de carrera	Es una planificación de carrera que incluye medios y recursos para preparar al personal.	46. ¿Se utiliza este sistema de desarrollo de carrera en la institución? Si, no y por qué.
3.5 Administración y auto administración de la carrera	Administración: Cuando la empresa administra el plan para el personal. Auto administración: Cada persona administra su carrera y asume la responsabilidad de actualizarse.	47. ¿La institución administra las carreras de sus empleados y motiva a la auto administración del personal?
3.6 La posibilidad de empleo	Es la condición que tiene una persona para mantenerse siempre empleada.	48. ¿El personal de la institución está consciente de su posibilidad de empleo?

3.7 El trabajo en equipo	Grupos de trabajo en los cuales las personas tienen un objetivo, común, deciden, actúan y planifican en forma conjunta, hay interacción emocional y afectiva.	49. ¿Se pone en práctica el trabajo en equipo dentro de la institución? Si, no, por qué.
3.8 Tipos de equipos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funcionales cruzados: personas procedentes de distintas áreas.</li> <li>2. Equipos de proyectos: Se reúnen solo para proyectos.</li> <li>3. Equipos autos dirigidos: personas con tareas interdependientes en una unidad de trabajo, usan el consenso para las decisiones</li> <li>4. Equipos de fuerza de tarea: Resuelven de inmediato un problema.</li> <li>5. Equipos para mejorar los procesos: Personas designadas para mejorar la calidad y la productividad en los procesos que afectan a todos los departamentos.</li> </ol>	50. ¿Qué tipos de equipos se utiliza preferencialmente en la institución?
3.9 Competencias para un equipo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos y misión claros y aceptados por todos.</li> <li>2. Percepción integrada: Percepción conjunta y coherente del a situación.</li> <li>3. División de trabajo grupal: Designación de miembros de acuerdo a sus habilidades y competencias.</li> <li>4. Decisiones conjuntas: Decisión y consenso espontáneo.</li> <li>5. Liderazgo compartido: la función del liderazgo pasa de una persona a otra de acuerdo a la situación.</li> <li>6. Nuevas ideas para la solución de problema: El equipo acepta el descuerdo como una forma creativa e innovadora.</li> <li>7. Evaluación de la eficacia: El equipo evalúa continuamente su desempeño.</li> </ol>	51. ¿Cuáles de las competencias mencionadas se aplican en los equipos de la institución?
4. Evaluación del desempeño	Es la valoración de una persona en función de sus actividades, metas, resultados, competencias y potencial.	52. ¿Existen actividades para evaluar el desempeño de los empleados en la institución? Si, no y cuáles.
4.1 Enfoques de la evaluación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación con base en el puesto.</li> <li>2. Evaluación con base en las competencias.</li> </ol>	53. ¿Qué enfoque prefiere para la evaluación del personal de la institución?
4.2 ¿Por qué se evalúa el	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación por méritos que</li> </ol>	54. ¿Cuáles son las

desempeño? Razones.	<p>argumenta promociones, aumentos de salario y despidos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Evaluación para retroalimentación.</li> <li>3. Evaluación para autoevaluación y desarrollo.</li> <li>4. Evaluación para mejorar la relación personal con los miembros de la empresa.</li> <li>5. Evaluación para percepción personal.</li> <li>6. Evaluación para medir el potencial del desarrollo del personal.</li> <li>7. Evaluación para asesoría.</li> </ol>	principales razones por las que se evalúa en la institución el desempeño de los empleados?
4.3 Lineamientos básicos para la evaluación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe cubrir las actividades, las metas y objetivos.</li> <li>2. La evaluación debe dar importancia al empleado en el puesto y no a los hábitos personales.</li> <li>3. La evaluación debe ser aceptada por el evaluador y el evaluado.</li> <li>4. La evaluación debe mejorar la productividad del empleado en la institución.</li> </ol>	55. ¿Cuáles de estos aspectos considera más importantes el momento de evaluar?
4.4 Puntos débiles en el proceso de evaluación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que de la sensación de premiar o castigar el desempeño.</li> <li>2. Que el proceso se limite solo a llenar formularios, más que a evaluar críticamente.</li> <li>3. Que las personas perciban la evaluación como injusta.</li> <li>4. Que los comentarios del evaluador desmotiven al evaluado.</li> <li>5. Que la evaluación sea insubstancial y no agregue valor.</li> </ol>	56. ¿Cómo consideran los empleados al último proceso de evaluación?
4.5 Métodos tradicionales para evaluar el desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escala gráfica. Donde se encuentran los factores de evaluación y las calificaciones.</li> <li>2. Elección forzada. El evaluador escoge una o dos frases que describan el desempeño del evaluado.</li> <li>3. Investigación de campo. El especialista entrevista al gerente y llena un formulario para evaluar al trabajador.</li> <li>4. Método de incidentes críticos. Se basa en evaluar situaciones extremas con desempeños positivos o negativos.</li> </ol>	57. ¿Utiliza la institución algunos de éstos métodos para evaluar el desempeño?

	5. Listas de verificación. Enumera los factores a evaluar y tiene una escala cuantitativa.	
4.6 Métodos modernos para la evaluación del desempeño.	<p>Los nuevos métodos motivan a la autoevaluación y autodirección de las personas.</p> <p><b>Evaluación participativa por objetivos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El colaborador y el gerente realizan el formulario de los objetivos consensuados.</li> <li>2. Debe haber un compromiso personal del empleado para alcanzar los objetivos consensuados.</li> <li>3. Aceptación del gerente para asignar los recursos para lograr los objetivos.</li> <li>4. El desempeño como estrategia personal para alcanzar los objetivos.</li> <li>5. El monitoreo constante de los resultados comparados con los objetivos.</li> <li>6. Retroalimentación intensa y evaluación continua conjunta.</li> </ol> <p><b>Evaluación de 360°</b> Se involucran en la evaluación los compañeros, los subordinados los superiores y los clientes y recibe retroalimentación final.</p>	58. ¿Se aplican en la institución algunos de estos tipos de evaluación?
4.7 Aplicaciones de la evaluación del desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos para sumar a las personas.</li> <li>2. Procesos para colocar a las personas.</li> <li>3. Procesos para recompensar a las personas.</li> <li>4. Procesos para desarrollar a las personas.</li> <li>5. Procesos para retener a las personas.</li> <li>6. Procesos para monitorear a las personas.</li> </ol>	59. ¿Cuáles de estas aplicaciones se toman en cuenta al evaluar el desempeño en la Institución?

5. Recompensar a las personas	Constituyen los elementos para motivar e incentivar al personal siempre que se cumplan los objetivos organizacionales. Son dos: 1. Enfoque tradicional. Los incentivos son económicos y materiales. 2. Enfoque moderno. Salario, objetivos, metas, satisfacción en el puesto, necesidades de realización.	60. ¿Qué tipo de enfoque tiene la institución para recompensar al personal?
<b>Remuneración.</b>	Es cuando el empleado invierte su trabajo, habilidades, conocimientos y destrezas siempre y cuando reciba una remuneración conveniente. Tiene tres componentes: Remuneración básica, incentivos salariales, prestaciones.	61. ¿Utiliza la institución los tres componentes de la remuneración salarial?
5.1 Tipos de salario: <b>Directo o indirecto.</b>	Directo.- es el que se recibe por el servicio en el puesto ocupado. Ejemplo: Jornalero: Número de horas efectivo durante el mes (excluye el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Indirecto.- Son los salarios sin relación directa con el proceso productivo. Incluye vacaciones, gratificaciones Ejemplo: Empleados por mes: Reciben su salario mensual.	63. ¿Qué tipo de salario se recibe en la institución, directo o indirecto?
<b>Por tiempo, resultado o tarea</b>	Salario por unidad de tiempo: es el que adquiere la persona que es contratada por hora o por mes Salario por resultados: se refiere a la cantidad que produce la persona, incluyendo incentivos y premios por producción. Salario por tarea: es el resumen de las dos anteriores.	64. En la institución se recibe salario por unidad de tiempo, por resultados o por tarea?
5.2 Diseño del sistema de remuneración	Criterios para preparar el plan de remuneración: 1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo: Debe hacer una justicia distributiva interna y equipararse con los salarios de otras organizaciones. 2. Remuneración fija o variable: que sea mensual o por hora, o de acuerdo a las metas. 3. Desempeño o antigüedad en la institución. 4. Remuneración del puesto o	65. ¿Cuáles de los criterios mencionados son tomados en cuenta en la institución?

	<p>remuneración de la persona: la remuneración puede estar en base al puesto o a las competencias de la persona.</p> <p>5. Igualitarismo o elitismo: Igual número de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración o remuneración según la jerarquía.</p> <p>6. Remuneración abierta o confidencial:</p> <p>7. Centralización o descentralización de las decisiones salariales: decisión de recursos humanos frente a la decisión de cada gerente de línea.</p>	
<p>5.3 Evaluación y clasificación de puestos</p> <p>5.4 Métodos para evaluar puestos</p>	<p>Es el proceso para comprar el valor de los puestos como base para estructurar el sistema de salarios.</p> <p>1. Escalafón simple: descripción y análisis de puestos, definir el criterio para la comparación, compara el puesto con el criterio escogido.</p> <p>2. Método de categorías previamente determinadas: por ejemplo los puestos de paga por mes o por horas.</p> <p>3. Método de comparación de factores: información sobre los puestos, elección de factores de evaluación (requisitos mentales, físicos, habilidades, responsabilidad, condiciones de trabajo), selección de los puestos de referencia (15 a 25), evaluación de los puestos de referencia (cada puesto debe ser escalonado en comparación a 5 factores), Distribución de los pesos de salarios entre los factores de evaluación (cada factor tiene un valor monetario), creación e la escala de comparación de los puestos, aplicación el a escala para comparar los puestos.</p> <p>4. Evaluación con puntos: elaboración de descripciones y análisis de puestos, elección de los factores de la evaluación, definir los factores de evaluación, gradación de los factores de evaluación, ponderación según la importancia de los factores de evaluación, atribución de puntos a</p>	<p>66. ¿Maneja la institución una clasificación de puestos?</p> <p>67. ¿Utiliza la institución alguna de estos métodos para evaluar puestos y asignar salarios?</p>

	grados de los factores de la evaluación.	
5.5 Remuneración en base a competencias	<p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapa de competencias que serán alineadas con las funcionales y organizacionales.</li> <li>2. Hacer una jerarquía de competencias.</li> <li>3. Competencias administrativas necesarias para que los gerentes administren el recurso humano.</li> <li>4. Se ponderan las competencias y siguen el mismo camino de la evaluación y clasificación de puestos.</li> </ol>	68. ¿Aplica la institución la remuneración base a competencias?
5.6 Derivaciones de los salarios	Son las obligaciones laborales que la empresa pagan al empleado: asistencia social seguro de vida y aguinaldo.	69. ¿Aplica la institución todas las derivaciones de los salarios?
5.7 Política salarial	Es el conjunto de decisiones que la institución toma con respecto a remuneración y prestaciones.	70. ¿Aplica la institución una política salarial?
6. Programa de incentivos 6.1 Tipos de recompensas económicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recompensas por la realización de los objetivos.</li> <li>2. Por antigüedad.</li> <li>3. Por desempeño claramente excepcional.</li> <li>4. Por los resultados departamentos, divisiones o unidades de trabajo.</li> </ol>	71. ¿La institución aplica alguno de éstos tipos de recompensas?
6.2 Características de un buen sistema de recompensas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La retroalimentación.</li> <li>2. Correspondencia entre las recompensas y los resultados.</li> </ol>	72. ¿Cuál de éstas características cree usted que se aplican en el sistema de recompensas de la institución?
6.3 Prestaciones y servicios	<p>Las prestaciones son beneficios que las instituciones dan a sus trabajadores en forma de pagos adicionales a sus salarios (asistencia médica, seguro de vida, alimentación, transporte, antigüedad, planes de pensión o jubilación, etc.)</p> <p>Tipos.- En razón de su obligatoriedad legal, en razón de su naturaleza (monetarias y extra monetarias), en razón de sus objetivos (asistenciales y recreativos), complementarios (transporte, horario flexible).</p>	73. ¿Qué tipo de prestaciones se dan en la institución?
7. Desarrollo de las personas	Enfoque tradicional (Capacitar cuando oportunidad y necesidad, las personas son elegidas en forma aleatoria,	74. ¿Qué tipo de enfoque se usa en la institución para planificar el

	<p>cuando existe un problema, las personas no son consultadas, nada cambia, quiere mantener el status quo).</p> <p>Enfoque moderno (Capacitar como parte de una cultura, anticipación a las necesidades, visión que mira a futuro, las personas son consultadas y participan, todo puede cambiar para mejorar, busca innovar y crear.</p>	desarrollo de las personas?
8. Capacitación	<p>Proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe eficazmente las tareas en su puesto de trabajo.</p> <p>Proceso.-</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico.- Inventario de necesidades.</li> <li>2. El diseño.- Proyecto o programa.</li> <li>3. La implantaciones.- Ejecutar y dirigir el programa.</li> <li>4. La evaluación.- Se revisan los resultados.</li> </ol>	75. ¿Las capacitaciones realizadas en la institución siguen o se acercan al proceso mencionado?
8.1 Diagnóstico de las necesidades	<p>Método para realizar un inventario de las necesidades de capacitación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El análisis organizacional.- para comprobar que aspectos de la misión, visión y objetivos se tomarán en cuenta.</li> <li>2. Análisis de los recursos humanos.- para determinar las competencias necesarias para mejorar el desempeño.</li> <li>3. El análisis de la estructura de puestos.- A partir del estudio de los requisitos del puesto.</li> <li>4. El análisis de la capacitación.- Evaluar la eficiencia y eficacia del programa.</li> </ol>	76. Se utiliza este método o alguno similar para las capacitaciones en la institución?
8.2 Tipos de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación en el puesto.- la persona puede apreciar en forma crítica la forma de desempeñar el trabajo, puede rotar de puesto para comprender mejor la estructura del a organización o puede adquirir proyectos especiales con los cuales tendrá mejor experiencia.</li> <li>2. Las técnicas de clase.- Utilizan un aula y un instructor.</li> </ol>	77. ¿Qué tipo de capacitación se prefiere en la institución?
8.3 Técnicas de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lecturas.- El instructor presenta la información escrita y el instructor la va escuchando.</li> </ol>	78. ¿Cuáles de las técnicas mencionadas se utilizan con preferencia en la

	<p>2. Instrucción programada.- Puede realizarse a través de la Web, el material solicita pruebas de tipo objetivo que pueden realizarse en casa.</p> <p>3. Capacitación en clase.- Entrenamiento fuera del local de trabajo con un instructor.</p> <p>4. Capacitación por computadora.- Utiliza como medio las TICS (DVD, CD, Web Based Training, computerbased training, e- learning.</p>	institución?
8.4 Evaluación del programa de capacitación	<p>Medidas para evaluar la capacitación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se evalúa el costo.</li> <li>2. Se evalúa la calidad.</li> <li>3. Se evalúa el servicio.</li> <li>4. Se evalúa la rapidez.</li> <li>5. Se evalúan los resultados.</li> </ol> <p>Niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reacción del aprendiz o “prueba de la sonrisa”.</li> <li>2. Lo aprendido.</li> <li>3. El desempeño o efecto en el trabajo.</li> <li>4. El resultado.</li> <li>5. Rendimiento de la inversión.</li> </ol>	79. ¿Qué medidas y resultados son evaluados generalmente en las capacitaciones de la institución?
<p>9. Desarrollo de las personas y de las organizaciones</p> <p>9.1 Niveles de la administración del conocimiento</p>	<p>Nivel 1. Administrar la documentación.</p> <p>Nivel 2. Crear, compartir y administrar la información.</p> <p>Nivel 3. Inteligencia organizacional.</p>	80. ¿cuáles de los aspectos mencionados se administran en la institución?
9.2 Creatividad	La creatividad presenta una nueva idea un enfoque diferente o solución a un problema, involucrando productos, procesos, métodos, equipamiento y tecnología estructura y el comportamiento de las personas. El administrador fomenta la creatividad y tolera los errores, por que quien se equivoca podrá acertar más pronto.	81. ¿Cómo se desarrolla la creatividad en la institución?
9.3 Innovación	<p>Innovar es tener nuevas ideas y ponerlas en práctica mediante este proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creación de ideas.</li> <li>2. Experimentación inicial.</li> <li>3. Determinación de la viabilidad.</li> <li>4. Aplicación final.</li> </ol>	82. ¿Se aplica este proceso o uno similar para la innovación de ideas?
<b>El cambio organizacional.</b>	<p>Proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descongelación.- Las viejas ideas</li> </ol>	83. ¿Está de acuerdo y aplicaría este proceso de

	<p>son abandonadas y desaprendidas.</p> <p>2. Cambio.- Identificación de la eficacia del nuevo comportamiento o situación y la interiorización de nuevas ideas.</p> <p>3. La recongelación.- Es una nueva pauta de comportamiento que adopta la persona.</p> <p>El agente de cambio (gerente de línea) debe promover las fuerzas a favor del cambio.</p>	cambio en la institución?
<b>Orientación al personal.</b>	<p>1. Asesoría individual de carreras.</p> <p>2. Los servicios de información para los colaboradores: Sistemas de información sobre oportunidades de vacantes, Banco de talentos, mapas de carreras, centro de recursos para la carrera (materiales para desarrollar la carrera).</p> <p>3. Programas de trainees.- Programas donde están las personas un tiempo en la empresa donde reciben capacitación siendo evaluados y observados, generalmente se dirigen a universitarios recién graduados.</p>	84. ¿Se aplican las formas de orientación al personal mencionadas en la institución?
<b>Desarrollo organizacional</b>	<p>1. El entrenamiento de la sensibilidad (grupos T).</p> <p>2. Análisis transaccional.- Técnica que enseña a las personas a enviar os mensajes claros y a motivar una comunicación constructiva.</p> <p>3. El desarrollo de equipos.- Es un trabajo en grupo donde el líder coordina un proceso de retroalimentación mutua buscando el esclarecimiento y comprensión de las causa de los problemas.</p> <p>4. La consultoría de procedimientos.- Cada equipo es coordinado por un consultor el cual trabaja con los miembros para ayudarles a solucionar problemas, fortalecer el sentido de unidad, mejorar el cumplimiento de tareas.</p> <p>5. La reunión de confrontación.- Se aplica con un intermediario, y las partes en conflicto van evaluando su comportamiento y el de la otra persona en busca de acuerdos.</p> <p>6. Retroalimentación de datos.-</p>	85. ¿Se aplica en la institución un proceso de desarrollo organizacional, basado en los aspectos mencionados?

	Permite el aprendizaje de nuevos datos de uno mismo. Requiere una intensa comunicación.	
10. Relaciones con las personas  10.1 Estilos de administración	<p><b>Teoría X.-</b> Se supone que la persona siente desagrado por trabajar y trata de evitar el trabajo; se cohesionan, controla, dirige y amenaza a las persona con sanciones para que se esfuerzen; se piensa que la persona quiere que se le dirija y desea seguridad por encima de todo, la remuneración no alcanza para las necesidades básicas.</p> <p><b>Teoría Y.-</b> Se piensa que el esfuerzo físico y mental es natural como jugar o descansar, se piensa que la persona le gusta dirigirse para alcanzar los objetivos con los que están comprometidos, el comportamiento está asociado con la recompensa en su consecución, las persona en condiciones adecuadas no solo acepta la responsabilidad sino que busca más, la persona es capaz de ejercer un grado de imaginación, innovación y creatividad para la solución de problemas.</p>	86. ¿A qué tipo de estilo de Administración se acerca más la institución?
10.2 Diseño de un programa de relaciones con los empleados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicaciones.- La organización debe solicitar sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo, siendo la comunicación de doble vía.</li> <li>2. Cooperación.- La organización comparte la decisión y control de las actividades.</li> <li>3. Protección.- El lugar de trabajo ofrece bienestar y seguridad al empleado, tanto físicamente como psicológicamente.</li> <li>4. Ayuda.- La organización sostiene y apoya las necesidades y expectativas del empleado.</li> <li>5. Disciplina y conflicto.- Existen reglas claras para lidiar con la disciplina y a resolución de conflictos.</li> </ol>	87. ¿Se maneja un programa de relación con los empleados similar a lo planteado?
10.3 Trabajadores problemáticos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevado ausentismo y faltas injustificadas.</li> <li>2. Retrasos y salidas antes de hora.</li> <li>3. Altercados con los colegas.</li> <li>4. Negligencias que provocan</li> </ol>	88. ¿Se da apoyo y tratamiento a los trabajadores problemáticos de la institución?

	<p>problemas a otros trabajadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Juicio precario de decisiones equivocadas en el trabajo.</li> <li>6. Alta frecuencia de accidentes extraños.</li> <li>7. Paro y daño a las máquinas por negligencia.</li> <li>8. Problemas con la ley.</li> <li>9. Mal aspecto personal.</li> </ol> <p><b>El programa de ayuda incluye:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas escritas.</li> <li>2. Un coordinador del programa.</li> </ol>	
10.4 Disciplina	<p>Actualmente se busca que la persona ejerza el autocontrol y la autodisciplina.</p> <p><b>Procedimiento disciplinario.-</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación de las reglas y criterios de desempeño.</li> <li>2. Documentación de los hechos.</li> <li>3. Respuesta congruente con la violación de las reglas.</li> </ol> <p><b>Acción disciplinaria.-</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prefiere una medida correctiva a una punitiva.</li> <li>2. La acción disciplinaria debe ser progresiva.</li> <li>3. La acción disciplinaria debe ser inmediata y consistente, impersonal e informativa.</li> </ol> <p><b>Disciplina progresiva.-</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Advertencia verbal.</li> <li>2. Advertencia escrita.</li> <li>3. Suspensión.</li> <li>4. Despido.</li> </ol> <p><b>Disciplina positiva.-</b> Fomenta que el empleado vigile su propio comportamiento y asuma la responsabilidad de sus actos, mediante sesiones con su superior.</p> <p><b>Derecho a la apelación.</b></p>	89. ¿Las acciones y procedimientos disciplinarios de la institución son iguales o se acercan a lo expuesto?
10.5 Administración de conflictos	<p>El conflicto surge del desacuerdo en objetivo e intereses. Existen dos tipos: interno y externo. El conflicto tiene tres niveles de gravedad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conflicto percibido.- Es comprensivo.</li> <li>2. Conflicto experimentado.- Sentimientos de hostilidad.</li> <li>3. Conflicto manifiesto.- Se manifiesta sin disimulo.</li> </ol> <p><b>Administración de los conflictos.-</b></p>	90. ¿Los conflictos en la institución son gestionados de forma similar o de acuerdo al a propuesta mencionada?

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El enfoque estructural: rescatar los intereses en común, recompensar el desempeño conjunto y combinado, separar a los grupos en forma física y estructural.</li> <li>2. El enfoque del proceso: Desactivar el conflicto, cuando una parte coopera y reacciona en paz frente al comportamiento conflictivo de la otra, reunión de confrontación de las partes y soluciones ganar – ganar, la colaboración de las dos partes.</li> <li>3. El enfoque mixto.- Adoptar reglas, la creación de funciones integradoras (grupo de terceras personas que se encargan de encontrar posibles soluciones).</li> </ol> <p><b>Estilos de administración de conflictos.-</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evadir el conflicto.</li> <li>2. Suavizar las cosas y conservar la armonía.</li> <li>3. Mando autoritario que busca imponer el interés propio.</li> <li>4. Que las dos partes acepten las ganancias y pérdidas de la solución.</li> <li>5. Ambas partes ganan por que realizan una negociación.</li> <li>6. Arbitraje.</li> </ol>	
11. Higiene, seguridad y calidad de vida	<p>Son las condiciones en el ambiente laboral que propician la salud y el bienestar del empleado.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entorno físico de trabajo: Iluminación, ventilación, temperatura, ruidos y comodidad.</li> <li>2. Entorno psicológico.- Relaciones agradables, actividades agradables, administración democrática, elimina fuentes de estrés, entrega personal.</li> <li>3. Aplicación de principios ergonómicos: equipos adecuados, mesas ajustadas, herramientas para disminuir el esfuerzo físico.</li> <li>4. Salud ocupacional.</li> </ol>	91. ¿Se aplican en la institución las condiciones mencionadas?
11.1 Estrés laboral	<p>Para reducir el estrés se proponen las siguientes maneras:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones de cooperación.</li> <li>2. No haga más de lo que puede</li> </ol>	92. ¿Se han sugerido al personal, formas de controlar el estrés laboral?

	<p>hacer.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Relaciones constructivas y eficaces con los jefes.</li> <li>4. Negocie metas realistas.</li> <li>5. Comprenda y hágase comprender.</li> <li>6. Estudie el futuro y enfrente a los eventos.</li> <li>7. Encuentre tiempo para desconectarse del trabajo.</li> <li>8. Camine por la oficina.</li> <li>9. Fíjese en los ruidos y redúzcalos.</li> <li>10. Cambie de escena y enfríe la tensión.</li> <li>11. Reduzca el tiempo de atención.</li> <li>12. Limite las interrupciones.</li> <li>13. No dedique mucho tiempo a lidiar con problemas.</li> <li>14. Haga una lista de actividades preocupantes y las medidas a tomar.</li> </ol>	
11.2 Seguridad laboral	<p><b>Etapas del programa de seguridad.-</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de indicadores y estadísticas.</li> <li>2. Sistema de informes de medidas tomadas.</li> <li>3. Reglas y procedimientos de seguridad.</li> <li>4. Estimular la eficacia en la función de seguridad.</li> </ol> <p><b>Áreas básicas de actividad.-</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prevención de accidentes</li> <li>2. Prevención de incendios</li> <li>3. Prevención de robos</li> </ol>	93. ¿Existe en la institución un programa de seguridad laboral?
	<p><b>Programa de bienestar de los colaboradores.-</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayudar a los trabajadores a identificar riesgos de salud.</li> <li>2. Enseñar cuáles son los riesgos de salud (Presión arterial alta, obesidad, fumar, dieta pobre y estrés).</li> <li>3. Fomentar que el trabajador cambie su estilo de vida haciendo ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud.</li> </ol>	94. ¿Existe un programa de bienestar para los empleados?
12. Supervisar a las personas	<p><b>Base de datos de la administración de recursos humanos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro de personal</li> <li>2. Registro de puestos</li> <li>3. Registro de personal de los departamentos</li> </ol>	95. ¿Se maneja una base de datos con éstas características en la institución?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Registro de remuneración</li> <li>5. Registro de prestaciones</li> <li>6. Registro de entrenamiento</li> <li>7. Registro de candidatos</li> <li>8. Registro médico</li> <li>9. Otros registros.</li> </ul>	
<p>13. Evaluación de la función de gestión de personal</p>	<p><b>Criterios de evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1. Criterios subjetivos.-</b> Nivel de cooperación del Área, opinión de los gerentes de línea, apertura y disponibilidad, confianza de los trabajadores hacia el departamento, rapidez y eficacia de respuestas a las preguntas, calidad de servicio, calidad de información, satisfacción o insatisfacción de los clientes, Filosofía y políticas, resultados finales alcanzados, valor agregado a la organización y a las personas.</li> <li><b>2. Criterios objetivos.-</b> Grado de apoyo de los recursos humanos a la estrategia organizacional, acción objetiva e impulsora de objetivos, tiempo de respuesta a las solicitudes, relación costo beneficio, rendimiento de la inversión en el departamento, logros de las metas propuestas con objetivos.</li> </ul>	<p>96. ¿Se evalúa en la institución la gestión de personal realizada por el área encargada?</p>

CONSENTIMIENTO PARA LA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA PROPUESTA  
PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA PÉREZ PALLARES DE QUITO, AÑO 2013

Yo, .....*Martha Saldaña m Id*.....con el cargo de.....*Rectora*....., doy  
mi consentimiento para responder a la entrevista que se requiere para el presente proyecto,  
realizada por Haydé Chicaiza Vivanco.

Quito, .....*14 de octubre*.....201*.3*.....



FIRMA DE LA PERSONA ENTREVISTADA



CONSENTIMIENTO PARA LA ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA PROPUESTA  
PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD  
EDUCATIVA PÉREZ PALLARES DE QUITO, AÑO 2013

Yo, Helen Granizo Villacrés con el cargo de Inspector General, doy  
mi consentimiento para responder a la entrevista que se requiere para el presente proyecto,  
realizada por Haydé Chicaiza Vivanco.

Quito, Octubre 14 - .....2013.....



FIRMA DE LA PERSONA ENTREVISTADA

## ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA PÉREZ PALLARES

**Nombre:** Lcda. Helen Granizo

**Cargo:** Inspectora de la Unidad Educativa Pérez Pallares año 2013

**Fecha:** Quito, 14 y 15 de octubre del 2013

**Encuestador:** Haydé Chicaiza Vivanco

**Introducción:** La siguiente entrevista tiene como objetivo, respaldar la información sobre el diagnóstico situacional de la aplicación de los subsistemas de gestión de talento humano de la UEPP. La información obtenida será confidencial y será utilizada solo para fines del presente proyecto. La duración de la entrevista será de aproximadamente 30 minutos.

1. ¿Qué opina sobre la Unidad Educativa Pérez Pallares (UEPP)?

Es una institución que a través del tiempo ha adquirido renombre en la nuestra ciudad gracias al trabajo responsable y tesorero de quienes en su tiempo lo han desempeñado.

2. ¿Qué aspectos están susceptibles de mejorar en la UEPP?

Conocimiento de los procedimientos de cada uno de los miembros de la institución y llevarlos a la práctica.

3. ¿Cómo está la situación laboral en la UEPP?

Los directivos si dan la estabilidad debida a los docentes y personal administrativo.

4. ¿Qué opina sobre los ausentismos en la UEPP?

En estos últimos días se ha producido una salida del personal docente durante el año escolar debido a las oportunidades que el MinEduc ofrece. El 60% es de 5.

5. Explique sobre la rotación laboral en la UEPP.

Las autoridades conceden los permisos respectivos pero estos ausentismos son cubiertos por reemplazos temporales con el fin de no perjudicar en la formación integral del estudiante. (Es importante la rotación del personal).

6. ¿Qué tan motivado está el personal de la UEPP?

Muy motivado ya que las remuneraciones son de acuerdo a lo que el ministerio señala y actualmente se ha dado un sentido aceptable. Trabajan con gusto y responsabilidad.

**Observaciones:**

El MinEduc ya contempla la formación de un departamento de talento humano y es necesario constituirlo ya en nuestra institución.

**FIRMA DE LA PERSONA ENTREVISTADA**