



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA
DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

TEMA:

**SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL
TALENTO HUMANO DEL COLEGIO DR. WILFRIDO
LOOR MOREIRA, QUIROGA**

AUTORAS:

MARIEL ESTEFANÍA VÉLEZ TUÁREZ

MARÍA TATIANA ZAMBRANO LOOR

TUTOR: ING. ALEXANDER PALACIOS ZURITA

Calceta, Abril 2011

DERECHOS DE AUTORÍA

Nosotras, Mariel Estefanía Vélez Tuárez y María Tatiana Zambrano Loor, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Mariel Estefanía Vélez Tuárez

María Tatiana Zambrano Loor

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Alexander Wladimir Palacios Zurita, certifica haber tutelado la tesis titulada **“SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DEL COLEGIO DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA, QUIROGA”**, que ha sido desarrollada por Mariel Estefanía Vélez Tuárez y María Tatiana Zambrano Loor, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”

Ing. Alexander Palacios Zurita
TUTOR DE TESIS

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos miembro del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** la tesis titulada “**SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DEL COLEGIO DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA, QUIROGA**” que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Mariel Estefanía Vélez Tuárez y María Tatiana Zambrano Loor, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”.

Ec. Roberto Zambrano
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lcdo. Norge Guerrero. Mg. Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ec. Carlos Recalde M. Sc
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Este ha sido un camino de grandes retos y muchas dificultades, pero gracias a la participación y ayuda de personas e instituciones he logrado superarlos.

Quiero empezar agradeciendo a DIOS, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y mi compañía durante el periodo de mi preparación académica.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo y apoyo incondicional que me brindaron durante mis años de estudio, a mis padres Joel y Shirley, a mis hermanos Robert y Joel, por el apoyo y animo que me brindaron, lo cual me permitió seguir adelante.

A mi esposo Sergio por ser la persona que ha compartido el mayor tiempo a mi lado durante esta larga lucha, porque en su compañía las cosas malas se convertían en buenas, la tristeza se transformaba en alegría y la soledad no existía. A mi hija Dallyana, por ser esa inspiración que me permitió seguir adelante, en el cumplimiento de mis objetivos como mujer, madre y profesional,

De igual manera mis más sinceros agradecimientos al Tutor de Tesis el Ing. Alexander Palacios, por la guía brindada y por brindarme la oportunidad de compartir sus conocimientos y experiencias.

Así también el más sincero agradecimiento a los señores miembros del tribunal por la colaboración, estímulo y el aporte brindado en cada una de sus reuniones para el perfeccionamiento de esta investigación.

Un agradecimiento especial al Ingeniero MSc. Julio Saltos por la paciencia desde siempre, por escucharme y aconsejarme en cada momento de mi vida y sobre todo por esa gran amistad brindada.

A las Autoridades y Personal que labora en el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira por ellos fue posible este tema de tesis, por su disponibilidad, amabilidad y apoyo que facilitaron el cumplimiento de los objetivos planteados

A la ESPAM "MFL" por haberme brindado la oportunidad de capacitarme y adquirir conocimientos a través de maestros idóneos que impartieron su saber convirtiéndome en una profesional con las habilidades necesarias para desenvolverme en el mundo actual.

Quisiera agradecer a todos y cada una de las personas que vivieron el comienzo y la culminación de la realización de esta tesis.

Taty María

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis agradezco a Dios, por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mis padres ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, son a ellos a quien les debo todo, por sus horas de consejos, las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como una persona íntegra y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.

También les agradezco a mis amigos y compañeros de curso, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí.

Marisel Vélez

DEDICATORIA

En esta oportunidad realizo esta dedicatoria en primera instancia a Dios, por ser mi guía y protector en todos los momentos de mi vida, por haberme dado la sabiduría y el entendimiento suficiente para enfrentar las dificultades y salir de ellas con éxito.

A mis Padres, por ser la fuente de inspiración y un digno ejemplo a seguir en todo momento, dando siempre esas palabras de aliento, estímulo y apoyo para seguir adelante.

A mi Esposo, que con su incondicional amor, paciencia y comprensión fue factor fundamental para lograr esta meta.

A mi preciosa hija DALLYANITA “Mi razón de ser”, mi motor impulsor y el motivo por el cual tome la decisión de terminar mis estudios haciendo un gran esfuerzo para mejorar cada día y quien a su pequeña edad supo comprender por el proceso de estudio en el que me encontraba.

Taty María

DEDICATORIA

Dedico con todo mi amor y mi cariño a mi DIOS que me dio la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa

A mis padres que me dieron la vida y están conmigo en todo momento.

A los profesores por confiar en mí y por tener la paciencia necesaria.

A todos mis amigos muchas gracias por haber estado conmigo en todo este tiempo en donde viví momentos felices y tristes, gracias por ser mis amigos y recuerden que siempre los llevare en mi corazón.

Le dedico este triunfo estudiantil a todos mis compañeros con quienes compartir momentos agradables y momentos tristes, pero esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean.

Marisel Vélez

CONTENIDO

CARATULA	i
DECLARACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vii
RESUMEN.....	xv
SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPITULO I.....	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1.OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
CAPITULO II	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. INTRODUCCIÓN A LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	5
2.2. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	7
2.2.1.DEFINICIÓN	7
2.2.2.IMPORTANCIA	7
2.2.3.OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	9
2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	9
2.5. GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS COMO PROCESO	10
2.6. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTOS HUMANOS	11
2.6.1. ADMISIÓN DE PERSONAS	12
2.6.2. APLICACIÓN DE PERSONAS	16
2.6.3. MANTENIMIENTO DE PERSONAS	18
2.6.4. DESARROLLO DE PERSONAS.....	20
2.6.5. MONITOREO DE PERSONAS	23

2.7.	PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	24
2.8.	CICLO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.9.	VENTAJA COMPETITIVA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTOS HUMANOS.	26
2.10.	RECURSOS Y TALENTO HUMANO	26
2.11.	SISTEMA DE GESTIÓN	27
2.12.	LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO	28
	2.12.1.REQUISITO PARA EL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO	29
2.13.	CONCURSO MERITO Y OPOSICIÓN.....	29
2.14.	CONFLICTOS DE INTERESES	30
CAPITULO III.....		31
3.	DESARROLLO METODOLÓGICO.....	31
3.1.	UBICACIÓN Y DURACIÓN.....	31
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.3.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.4.	MÉTODOS E INSTRUMENTOS	33
	3.4.1.MÉTODOS.....	33
	3.4.2.INSTRUMENTOS	33
3.5.	TÉCNICAS	34
3.6.	VARIABLES EN ESTUDIO	36
	3.6.1.VARIABLE INDEPENDIENTE	36
	3.6.2.VARIABLES DEPENDIENTES	36
3.7.	DESCRIPCIÓN Y/O MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN	36
CAPITULO IV.....		39
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
4.1.	SITUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE LA INSTITUCIÓN.	39
	4.1.1.ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.....	39
	4.1.2.ENTREVISTA REALIZADA AL RECTOR E INSPECTOR DE LA INSTITUCIÓN.....	41
	4.1.3.RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A LA POBLACIÓN DE QUIROGA	43
	4.1.4.RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A ESTUDIANTES DEL BACHILLERATO.	50
	4.1.5.RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA PADRES DE FAMILIA... ..	57
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	64
	4.2.1.CARENCIA DE DISEÑO DE PERFILES OCUPACIONALES	64
	4.2.2.FALTA SELECCIÓN Y APOYO EN PROCESO DE CONTRATACIÓN ..	64
	4.2.3.FALTA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	65

4.2.4.CARENCIA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	65
4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL COLEGIO “DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA”	66
INDICE	66
1. DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA.....	68
4.4. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	68
2. MISIÓN.....	68
3. VALORES INSTITUCIONALES:	69
4. VISIÓN	69
5. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANOPARA EL COLEGIO “DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA”	70
5.1. ADMISIÓN O CONTRATACIÓN DE TALENTOS HUMANOS	70
5.2. DISEÑO DE CARGOS.....	76
5.3. MANTENIMIENTO DE LAS PERSONAS.....	84
5.4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	93
5.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS PERSONAS.....	99
CAPITULO V	103
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
5.1. CONCLUSIONES	103
5.2. RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	108

CONTENIDO DE CUADROS

CUADRO 04.01	TRATO RECIBIDO POR EL PERSONAL.....	42
CUADRO 04.02	BUEN NIVEL ACADEMICO EN LA INSTITUCIÓN.....	44
CUADRO 04.03	CUENTA CON UN SISTEMA DE QUEJAS.....	45
CUADRO 04.04	TRABAJO REALIZADO POR LOS DOCENTES.....	46
CUADRO 04.05	LABOR REALIZADA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	47
CUADRO 04.06	CONOCE EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN.....	48
CUADRO 04.07	TRATO RECIBIDO POR EL PERSONAL DEL COLEGIO.....	49
CUADRO 04.08	NIVEL ACADEMICO IMPARTIDO POR LOS DOCENTES.....	50
CUADRO 04.09	CONOCE QUE ES UN SISTEMA DE GESTION DE T.H.....	52
CUADRO 04.10	CORRECTO SISTEMA DE GESTION DE T.H.....	53
CUADRO 04.11	CONSIDERA NECESARIA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL T.H.....	54
CUADRO 04.12	TIPO DE FORMACIÓN EDUCATIVA.....	55
CUADRO 04.13	INFRAESTRUCTURA ADECUADA.....	56
CUADRO 04.14	PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL.....	57
CUADRO 04.15	EL PERSONAL DESEMPEÑA FUNCIONES DE ACUERDO AL PERFIL PROFESIONAL.....	58
CUADRO 04.16	RECURSOS DIDÁCTICOS UTILIZADOS.....	59
CUADRO 04.17	CONOCE EL DESEMPEÑO DEL REPRESENTADO.....	60
CUADRO 04.18	EL PERSONAL BRINDA UN SERVICIO EFICAZ Y EFICIENTE.....	61

CONTENIDO DE GRÁFICOS

GRAFICO 04.01	TRATO RECIBIDO POR EL PERSONAL.....	42
GRAFICO 04.02	BUEN NIVEL ACADEMICO EN LA INSTITUCIÓN.....	44
GRAFICO 04.03	CUENTA CON UN SISTEMA DE QUEJAS.....	45
GRAFICO 04.04	TRABAJO REALIZADO POR LOS DOCENTES.....	46
GRAFICO 04.05	LABOR REALIZADA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	47
GRAFICO 04.06	CONOCE EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN.....	48
GRAFICO 04.07	TRATO RECIBIDO POR EL PERSONAL DEL COLEGIO.....	49
GRAFICO 04.08	NIVEL ACADEMICO IMPARTIDO POR LOS DOCENTES.....	50
GRAFICO 04.09	CONOCE QUE ES UN SISTEMA DE GESTION DE T.H.....	52
GRAFICO 04.10	CORRECTO SISTEMA DE GESTION DE T.H.....	53
GRAFICO 04.11	CONSIDERA NECESARIA LA ELABORACIÓN DE UN	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL T.H.....	54
GRAFICO 04.12 TIPO DE FORMACIÓN EDUCATIVA.....	55
GRAFICO 04.13 INFRAESTRUCTURA ADECUADA.....	56
GRAFICO 04.14 PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL.....	57
GRÁFICO 04.15 EL PERSONAL DESEMPEÑA FUNCIONES DE ACUERDO AL PERFIL PROFESIONAL.....	58
GRÁFICO 04.16 RECURSOS DIDÁCTICOS UTILIZADOS.....	59
GRÁFICO 04.17 CONOCE EL DESEMPEÑO DEL REPRESENTADO.....	60
GRÁFICO 04.18 EL PERSONAL BRINDA UN SERVICIO EFICAZ Y EFICIENTE.....	61

RESUMEN

Para la presente investigación “Sistema de Gestión para el mejoramiento del Talento Humano del Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira, Quiroga” se revisó la bibliografía pertinente como sustento científico en la elaboración del marco teórico, desarrollo metodológico y cumplimiento de los objetivos planteados. Se efectuó el análisis situacional de la institución educativa, fundamentado en la aplicación de técnicas de recolección de datos, como la entrevista a docentes y personal administrativo que labora en la institución, encuestas realizadas a la comunidad de Quiroga, Padres de familia y estudiantes del bachillerato del colegio, con la finalidad de identificar la necesidad de la elaboración de un manual de procedimientos administrativo que permitirá mejorar el sistema de gestión del talento humano del plantel. Como resultado de la aplicación de las encuestas y entrevistas se identificó la carencia de lineamientos para una correcta gestión del talento humano, pues aún en la contratación de personal prevalece la amistad y las recomendaciones y existe desconocimiento en la ejecución de algunos procesos de gestión del personal. Por lo expuesto anteriormente se propone, la elaboración de un manual de procedimiento resaltando los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, mantenimiento y control del personal para que el talento humano mejore el desempeño de sus funciones con capacidad e idoneidad. Con este antecedente se recomienda a las autoridades del plantel e interesados del presente trabajo tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones así como la aplicación del presente manual el mismo que facilitará el éxito de la institución en sus diferentes actividades.

SUMMARY

For this research on “Management System to improve Human Talent at Dr. Wilfredo Loor Moreira High school, in the city of Quiroga”, it was analyzed the applicable bibliography as a scientific support when doing the theoretical framework, the methodology and the achieving of the objectives. The situation analysis of Dr. Wilfrido Loor Moreira High school was conducted with the application of data collection, such as interviews to teachers and administrative personnel who work at the institution, as well as surveys to people in Quiroga, parents and senior students, with the purpose of identifying the necessity of preparing an administrative procedure manual to improve the human talent management system in this high school. The results of the surveys and interviews showed the lack of guidelines for a correct management of human talent, there are friendship influences even when hiring the personnel, there is unawareness in some management process of personnel. For everything mentioned above we propose the preparation of the procedure manual highlighting the following recruiting, selection and development processes, updates, and control of personnel in order to improve the performance of human talent according to capacity and qualifications. With all these preceding concerns it is recommend to the authorities and anybody interested to consider in this work the conclusions, recommendations and the application of this manual to achieve successfully all the activities in the institution.

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales se están desarrollando las empresas, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Chiavenato, I. (2006) La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada institución; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

No sólo las empresas privadas se encuentran enfrentando la incertidumbre del cambio. Todas las organizaciones especialmente las instituciones educativas están sintiendo la aceleración que produce uno sólo de los elementos que caracterizan el entorno económico de hoy: la competitividad.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, los administradores deben estar abiertos a intentar nuevas prácticas de gestión, nuevas ideas para construir organizaciones más productivas, que proyecten su éxito a largo plazo, como también el de los empleados que trabajan para ella.

De esta perspectiva nace la idea de diseñar un manual de procedimientos administrativos para la gestión del talento humano para el Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira, tema de actualidad y exigido por la Ley Orgánica de Servicio Público, ya que los directivos de las instituciones deben cuidar el talento humano como el principal activo de su establecimiento educativo.

En la investigación realizada se destaca que la institución educativa cuando necesita contratar personal, lo hace mediante procesos de selección (empezando una vez detectada la necesidad, por el reclutamiento hasta la selección final) aunque en algunos campos influye mucho la amistad y las recomendaciones.

Hay que destacar que el trabajo que desempeñan el personal administrativo y docente del colegio está de acuerdo con su formación y preparación, lo que es

complementado con la capacitación que brinda la institución, pero hace falta capacitación en temas técnicos y desarrollo humano.

El desempeño del personal depende más de indicaciones verbales y no por escrito en cada una de las funciones que deben desempeñar, la empresa no cuenta con un sistema de formación y capacitación permanente y los que existen hoy son esporádicos y no satisfacen las expectativas de los todos los servidores.

La importancia de investigar éste problema es entregar un manual de procedimientos administrativos del talento humano, que contribuya al mejoramiento de la calidad en el desempeño laboral, considerando que los perfiles de los trabajadores serán diferentes, el trabajo manual se reducirá, el intelectual se incrementará. La evaluación del desempeño tendrá otro sentido y la experiencia otra valoración. Igualmente serán bien diferentes los conceptos de motivación y compromiso empresarial. Será más importante ser capaz de aprender que saber. Todo esto exige, lógicamente, nuevos procesos de selección, esquemas diferentes de compensación, un diseño diferente de los programas de educación y capacitación.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las definiciones que se han usado en relación al término Recurso Humano, se basan solo en la concepción del hombre como un "sustituible", en contraposición a una concepción de "indispensable para lograr el éxito de una empresa organizada". Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, esto ha ocasionado que en la actualidad se adopte el término Talento Humano, y es precisamente este cambio lo que ha motivado diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones.

Uno de los grandes problemas en la administración pública y privada es la falta de capacitación para desarrollar el personal necesario que constituyan verdaderos grupos de trabajos competitivos, lo que se ha convertido en un desafío para los directivos, quienes han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y a la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

El Colegio Wilfrido Loor Moreira no es ajeno a este problema, desde hace algún tiempo ha estado en la búsqueda de personal que tenga amor y carisma al trabajo, porque no es fácil encontrar personas innovadora y dispuestas a dar todo su talento en bien de la empresa para la que trabajan. Al tratarse de una institución que ofrece servicios educativos se debe dar mayor énfasis al Equipo Humano, al mismo que no se le ha dado una correcta gestión ya que en el grupo predomina el individualismo, falta de compañerismo y existe conformismo en sus funciones encomendadas, quizás como consecuencia de que existen constantes

cambios de los profesores a contrato y falta de incentivos para realizar un buen trabajo.

En el Colegio WLM la contratación del personal es imprescindible, debido a que el índice poblacional de estudiantes que se matriculan en este establecimiento crece sustancialmente, y la institución brinda la comodidad para expandir y atender a una mayor demanda estudiantil, pero si se sostiene la situación actual los usuarios del servicio educativo no confiarán en enviar a sus hijos a un colegio que no compensa las expectativas de contar con profesionales capaces de cumplir con eficiencia y calidad las actividades pedagógicas y administrativas sin olvidar el aspecto socio-afectivo, por esta razón necesita de un personal que contribuya de manera eficaz en el logro de sus objetivos. La institución hace lo posible por cumplir con los requisitos exigidos por la ley para la contratación del personal, pero les resulta difícil manejar los procesos de admisión, selección, diseño y análisis de cargos, relaciones con los empleados, recompensas, capacitaciones, evaluación y control del personal, provocando a la vez problemas entre los miembros de la institución, estudiantes y comunidad en general.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La falta de un Manual de procedimientos para la administración del Talento Humano no permite una correcta gestión del personal docente, administrativo y estudiantil del Colegio Técnico Agropecuario Dr. Wilfrido Looz Moreira?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es una herramienta indispensable para enfrentar el desafío de una buena administración del personal que labora en el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira de la parroquia Quiroga, pues permite profundizar en el desarrollo e involucramiento del Talento Humano, factor a quien debe considerarse de real importancia aumentando sus capacidades y elevando sus aptitudes.

Un Sistema de Gestión del Talento Humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la institución; permitiendo involucrar las necesidades y deseos de los empleados con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada individuo que labora en el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira.

Se pretende con este diseño contribuir con el mejoramiento del sistema de gestión del talento humano, y se espera que este Manual sea aplicado por las autoridades del plantel educativo, que no solo mejorará la labor de cada uno de los colaboradores del colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira sino también influirá en beneficio de la parroquia y del cantón, ya que recibirán un servicio eficiente y eficaz.

El Manual de procedimientos permite brindar al personal directivo los lineamientos para una correcta administración del Talento Humano del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira. Se considera importante este tema de investigación, ya que a través de él se procurará mejorar los procesos de admisión, capacitación, desarrollo, retención y monitoreo del Talento humano, quien es el potencial fundamental para que la institución surja, además la actualización de conocimientos es importante, por lo que la capacitación es primordial y contar con fuentes de información que contribuyan a mejorar la gestión es de gran importancia.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- ✦ Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativo para el mejoramiento del talento humano del Colegio Wilfrido Loor Moreira de la parroquia Quiroga, cantón Bolívar durante el período 2010.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✦ Evaluar la situación actual del talento humano del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira de la parroquia Quiroga.
- ✦ Identificar falencias que presenta el Sistema de Gestión del Talento Humano.
- ✦ Elaborar un manual de procedimientos para la administración del talento humano de la institución.
- ✦ Socializar ante las autoridades correspondientes el manual de procedimientos administrativos.

1.4. IDEA A DEFENDER

El Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira disponga de un Manual de procedimientos que dirija la adecuada gestión del Talento Humano.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN A LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Según Chiavenato, I. (2006) la gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables importantes.

Chemers, M. (2004) Dice que para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En lugar de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en quienes los atienden, los asesoran y saben cómo satisfacerlos e incluso encantarlos. Según el autor las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. En la actualidad se habla de estrategia de talentos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja competitiva que una empresa dispone frente a los competidores del mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. Robbin, S. et. al (1996).

En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales y las organizaciones dependen de las personas, para lograr los objetivos generales y estratégicos.

El proceso de administración de talentos humanos implica, atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral, talentosa y llena de energía para apoyar la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales. A fin de que las estrategias corporativas se implementen correctamente, se necesitan trabajadores con las habilidades y entusiasmo necesarios. **Stoner, J. et. al (1999).**

Existen tres grandes responsabilidades en el Proceso de administración de talentos humanos. En primer lugar está la responsabilidad de atraer una fuerza laboral de calidad, a través de un proceso de planeación, reclutamiento y selección del personal. En segundo lugar está el desarrollo de una fuerza laboral de calidad, que incluye la inducción al empleado, su capacitación y desarrollo; y la planeación y desarrollo de su trayectoria profesional en la empresa. En tercer lugar está el mantenimiento de una fuerza laboral de calidad, lo cual implica administrar para conservar el personal la evaluación de su desempeño, así como la compensación y las prestaciones.

Para **Chemers, M. (2004)** la administración de talentos humanos debe realizarse dentro del marco de la reglamentación y las leyes gubernamentales, considerando que en ellas se considera la igualdad de oportunidades en el empleo, lo que significa el derecho a tener un trabajo y al progreso profesional sin importar raza, sexo, religión, color o nacionalidad; y otras leyes están para proteger a las personas de la discriminación en el empleo, que ocurre cuando se emplean criterios no pertinentes a un puesto de trabajo en la contratación o en los ascensos. Así mismo existen leyes que amparan la salud y seguridad laboral, que obliga a los empleadores a proporcionar un lugar de trabajo seguro y sano. Otra regulación importante son las normas de compensaciones y prestaciones, cuya finalidad es propiciar la igualdad salarial, es decir que tanto hombres y mujeres reciban un salario igual cuando realicen un trabajo similar y normas laborales

justas, lo que especifica un salario mínimo a nivel nacional, y entre otras cosas también incluye disposiciones de protección a los menores de edad.

2.2. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

2.2.1. DEFINICIÓN

Para Hellriegel, D. et. al (2005) la Administración del Talento Humano comprende las filosofías, políticas y prácticas a que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella.

Según el autor entre las actividades que abarca se halla la contratación, el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Por otro lado Chiavenato, I. (2005) expresa que la Administración de Talento Humano es un conjunto de decisiones integradas sobre la relaciones de empleo, que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

2.2.2. IMPORTANCIA

No hay duda que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal por los gerentes como de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. En la actualidad existen nuevas maneras de concebir los conceptos de motivación y compromiso empresarial. Robbins, S. (2001)

Para Chiavenato, I. (2005) es importante por cuánto se trata a las personas como el capital intelectual de la organización, tratándolos como socios de la empresa y no como simples empleados, considerando al recurso humano como: Seres humanos, dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, con historias distintas y conocimientos, habilidades destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales, elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos. Socios de la organización: capaces de conducirla a la excelencia y al éxito, como socias las personas invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, esperando recibir retorno de estas inversiones en salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc., de allí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones.

2.2.3. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Chiavenato, I. (2003) los objetivos de la Administración del Talento Humano son:
Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
Proporcionar competitividad a la organización Suministrar a la organización

empleados bien entrenados y motivados. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Administrar el cambio. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según Chiavenato, I. (2007) un sistema de gestión del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Herrera, K. (2005) expresa que ya no resulta suficiente una política de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales; ahora importa más una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita rentabilizarlos o una administración eficaz que rentabiliza la estructura organizativa de la empresa.

Cabe destacar que el talento del personal de las empresas y organizaciones permite el éxito ya que estamos en un mundo altamente competitivo, por lo tanto debemos capacitar e instruir a nuestro personal en forma permanente para lograr una mayor efectividad en el trabajo y lograr que el trabajador este comprometido con su trabajo.

2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Chamberts, E. et al (1998) la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones; esta administración debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. La era de la información, del conocimiento y la globalización exigen nuevos enfoques en la administración del talento humano. La gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, productos de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento y del cambio. **Gaito, H. (2007)**

De acuerdo con **Chiavenato, I. (2003)** las personas solían ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “recursos humanos”; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque “gestión del talento humano”. En la nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, es imposible establecer una separación entre las personas y las organizaciones. Operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de estas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; de igual manera las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible.

2.5. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO PROCESO

La Gestión de Talentos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado,

integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (evaluación) de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originara nuevos cambios en los demás y generara adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Desde de una perspectiva sistémica, los cinco procesos pueden estudiarse con subsistemas de un sistema mayor. Chiavenato, I. (2000)

TABLA 02.01. Los cinco procesos básicos en la administración de personal.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
PROVISION	Quien irá a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de TH Reclutamiento de personal Selección de personal
APLICACIÓN	Que harán las personas en la organización.	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
MANTENIMIENTO	Como mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
DESARROLLO	Como preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional
SEGUIMIENTO Y CONTROL	Como saber quiénes son y que hacen la	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

2.6. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTOS HUMANOS

Los procesos de la Administración del Talentos Humano, implican varias actividades que se indican a continuación:

2.6.1. ADMISIÓN DE PERSONAS

Según **Chiavenato, I. (2005)** el proceso de admisión constituye la ruta de acceso de las personas a la organización, representa la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

Para **Gradas, J. (2001)** un enfoque moderno del proceso de admisión consiste en adaptar el proceso de incorporación de las personas a una acción macro orientada, con creatividad e innovación, énfasis en la eficacia, descentralización y un modelo incremental, contrario al enfoque tradicional, que busca una acción micro orientada, modelo vegetativo, estabilidad, conservador, énfasis en la eficiencia y centralización en el departamento de Recursos Humanos.

2.6.1.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

Hellriegel, D. (2002) expresa que el reclutamiento es el proceso de búsqueda dentro y fuera de la organización, de personas para llenar vacantes. El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos, para abastecer su proceso selectivo. Este funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo, el primero se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, privilegiando a los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores en la organización; el externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, busca candidatos externos para atraer experiencia y habilidades que requieren en la organización. **Gradas, J. (2001)**

2.6.1.2. TÉCNICAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Como menciona **Shell y Bohlander (2007)**, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Las principales técnicas del reclutamiento son: Avisos en periódicos y revistas especializadas. Agencias de reclutamiento. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales. Carteles o avisos en sitios visibles. Presentación de candidatos por recomendación de empleados. Consulta en los archivos de candidatos. Base de datos de candidatos.

Así mismo indica **Chiavenato, I. 2005** que el proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vital a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena, anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección, y teléfono para establecer contactos. El currículum vital u hoja de vida tiene enorme importancia en el reclutamiento externo, pues funciona como un catálogo y contiene varias secciones: datos personales, objetivos propuestos, formación académica, experiencia profesional, habilidades y calificaciones profesionales.

2.6.1.3. SELECCIÓN DE PERSONAS

La selección busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

El proceso de selección se basa en datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo. Si por un lado se tiene el cargo, que debe llenarse, por otro se tienen candidatos bastante diferentes entre sí, que disputan la misma posición. **Mathis, R. y Jackson, J. (2003)**

La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del cargo que debe

ocuparse, suministrado por la descripción y el análisis del cargo y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlos obtenida mediante la aplicación de las técnicas de selección. **Brinkmann, J. (2008)**

2.6.1.4. INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

¿Qué tienen en común solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión. Algunas de los instrumentos de selección más importantes son.

2.6.1.4.1.1. ENTREVISTAS

Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.

Para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. ¿Por qué? Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro. La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

2.6.1.4.1.2. PRUEBAS ESCRITAS

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser

proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto. Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

2.6.1.4.1.3. PRUEBAS DE SIMULACIÓN DEL RENDIMIENTO

¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto que pedirle que lo desempeñe? Ésta es la lógica de las pruebas de simulación. Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas. Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo.

2.6.1.4.1.4. MEDICIÓN DE LA PERSONALIDAD Y LOS INTERESES

Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles. Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la

estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello. Koontz, H. et. al (2004)

2.6.2. APLICACIÓN DE PERSONAS

Según Chiavenato, I. 2003 la aplicación de personas significa que una vez reclutadas y seleccionadas, las personas deberán integrarse a la organización, posicionarse en sus respectivos cargos, tareas y evaluarse en cuanto a su desempeño.

Las organizaciones sólo empiezan a funcionar cuando las personas que deben cumplir papeles específicos ocupan sus posiciones correspondientes. La aplicación de personas se subdivide en: Orientación de las personas Diseño de cargos y Evaluación del desempeño humano. Berenbein R. (1997)

2.6.2.1. ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS

Según Garrison, R. (2007) este es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada, en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos.

Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales: encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla. Es importante conocer la misión, la visión y sobre todo ajustarse a la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. Campbell J., (1992)

2.6.2.2. DISEÑO DE CARGOS

Gradas, J. (2001) afirma que el diseño de cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo), Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo), A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

Las características más importantes, para el diseño del cargo son: Variedad de tareas y habilidades, Retroalimentación del desempeño, Autonomía y libertad de trabajo, trabajo en equipo, Responsabilidad en cuanto a metas y resultados, Trabajo integral no fragmentado, Importancia del trabajo para los demás y Programación flexible de trabajo. **Chiavenato I. (2000)**

2.6.2.3. ANÁLISIS DE CARGOS

Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. El análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar trabajo, los métodos de recolección de datos sobre cargos son: Entrevista, cuestionario y observación. **Gardner, H. (2006)**

2.6.3. MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Desde la perspectiva de Hax, A. y Majluf N. (2006) la organización viable es la que no sólo consiguen captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional. Los dos procesos que tienen que ver con el mantenimiento de las personas son: relaciones con los empleados e Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

Las compensaciones se pueden clasificar como: 1) financieras: en directas como salario, bonificaciones, comisiones; e indirectas: vacaciones, propinas, horas extras; y 2) No financiera. Oportunidades de desarrollo, seguridad en el empleo, libertad y autonomía en el trabajo, calidad de vida en el trabajo. Se subdivide en Remuneraciones, Incentivos y Beneficios

2.6.3.1. REMUNERACIONES

Según Chiavenato, I. (2006) es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. Nadie trabaja gratis, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada, así mismo las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva la remuneración total que tiene tres componentes principales: Remuneración básica, incentivos salariales, y beneficios.

2.6.3.2. RECOMPENSAS Y SANCIONES

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas y de sanciones para dirigir el comportamiento de sus miembros.

Para **Beckahard, R. (1992)** El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros. No sólo se tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también seguridad en el empleo, desarrollo adicional y otras formas de reconocimiento del desempeño excelente. Por otro lado según **Dalton, G. (1983)** el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (advertencias verbales o escritas), y en casos extremos a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo) o incluso a separar al autor de los demás miembros.

Los sistemas de recompensas o sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización. Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización. Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización.

2.6.3.3. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad

de transporte o de atención de compromisos, problemas que afectan el desempeño de las personas. **Campbell J., (1992)**

Algunas de éstas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de la gerencia. En muchas organizaciones se ofrecen asistencia a empleados problemáticos e intentan modificar su comportamiento negativo, las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto, y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. **Campbell J., (1992).**

Cualquiera que sea su origen, las actividades de relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr el involucramiento. Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

Los empleados cuyo desempeño insatisfactorio es continuo deben recibir la sanción formal. Si el desempeño mejora, no se tomará ninguna medida disciplinaria, si el desempeño continúa siendo insatisfactorio, se debe comprobar si el subordinado acepta ayuda, la acción disciplinaria o el despido. **Chiavenato, I. (2007)**

2.6.4. DESARROLLO DE PERSONAS

Los procesos de desarrollo de las personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar significa extraer, traer, arrancar, en otras palabras representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores.

Todo el modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo deben garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas. **Ready, R. (1997)**

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

2.6.4.1. ENTRENAMIENTO

Según **Chiavenato, I. (2006)** entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. Según el autor el propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. Con el entrenamiento se consigue enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

Amaro (1990), describe al entrenamiento como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

La mayoría de los programas de entrenamiento se concentran en transmitir información al empleado sobre la organización, sus políticas y directrices, reglas y procedimientos, misión, visión, etc. Algunos programas de entrenamiento se centran en desarrollar las habilidades de las personas para habilitarlas y capacitarlas en su trabajo; otros buscan desarrollar nuevos hábitos y actitudes para tratar con clientes internos y externo, con el propio trabajo y con la organización, y otros se preocupan por desarrollar conceptos y elevar el nivel de

abstracción de las personas que les permita pensar y actuar en términos más amplios. Peters, T. (1994)

2.6.4.2. PROGRAMAS DE CAPACITACION

Según Arrula (2004) la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a empleados con experiencia puede ser bastante problemático. No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie de manera acostumbrada de desempeñar su trabajo. Gradas, J. (2001)

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o subunidad.

1. Evaluar el desempeño. El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
2. Analizar los requisitos del trabajo. Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con estos pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
3. Analizar la organización. Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Koontz, H. y Wehrich, H., (2004)

2.6.5. MONITOREO DE PERSONAS

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar, y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar. **Michael, H. et. al (2006)**

Las organizaciones no funcionan sobre la simple improvisación, ni al azar, sino de acuerdo con determinados planes orientados a alcanzar objetivos, cumplir la misión y lograr la visión a través de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional, no puede ser casual ni errático, sino deliberado y racional, por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades.

2.6.5.1. COMUNICACIONES INTERNAS

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta. **González, M. y Olivares, S. (2006)**

Toda organización se debe construir sobre una base sólida de información y comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de la difusión de la información. Es fundamental que cada persona se haga dos preguntas: la primera ¿Cuál es la información que necesito para mi trabajo: de quien, cuando y como? Y la segunda ¿Qué información proporciono a los demás respecto al trabajo que hacen, de qué manera lo hacen y cuando? En plena era de la información, cada vez más las organizaciones necesitan sistemas de información adecuados para manejar la complejidad ambiental, a fin de transformar a sus empleados en miembros y agentes activos del cambio y la innovación. **Goleman, D. (2006)**. Una de las estrategias

más importantes para la gestión de personas reside en la intensa comunicación y retroalimentación con los empleados

2.7. PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" **Chiavenato, I. (2007)**

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

2.8. CICLO DE RECURSOS HUMANOS

El ciclo de recursos humanos de una empresa incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para:

- La contratación y utilización de mano de obra
- El pago de mano de obra
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra.

El ciclo de nóminas contiene la contratación, utilización y pago de servicios personales como por ejemplo nóminas de mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva, administrativa, etc.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción del servicio del personal y el pago de los mismos, estén relacionados como parte de este ciclo las

cuentas por pagar y pasivo acumulados derivados de la obtención de dichos recursos. Las funciones típicas, asientos contables comunes, forma y documento importantes, etc., del ciclo de nóminas que se describen más adelante son aquellas que podrían considerarse como típicas de este ciclo. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que las mismas deberán servir tan sólo como una guía general que oriente al auditor cuando lleve a cabo la revisión del control interno, ya que la identificación y determinación de estas funciones, asientos contables, formas y documentos importantes, etc., se deberá efectuar para cada caso en particular.

Funciones típicas:

- Las funciones típicas de nóminas podrían ser:
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de personal
- Llevar las relaciones laborales
- Preparar informes de asistencia
- Registro, información y control de la nómina
- Desembolso de efectivo
- Promoción y evaluación de personal.
- Asientos contables comunes

Dentro del ciclo de nóminas podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Pago de nóminas
- Anticipos de sueldos y préstamo al personal
- Distribuciones de mano de obra
- Otras prestaciones al personal
- Ajustes de nóminas
- Formas y documentos importantes.

Ejemplos de formas y documentos importantes de ciclo de nóminas podrían ser:

- Solicitud de empleo
- Contratos de trabajo

- Informes de tiempo
- Tarjetas de reloj
- Autorización de ajustes de nómina
- Autorización de pagos especiales
- Recibos de pago
- Cheques. Robbin, S. De Cenzo, D. (1996)

2.9. VENTAJA COMPETITIVA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTOS HUMANOS.

Las empresas buscan formas de competir que puedan durar mucho tiempo y no sean fácilmente imitables por sus competidores. Un elemento importante es la administración del recurso humano, como ventaja competitiva, pues se ha comprobado en muchas empresas que las prácticas de Administración del recurso humano, ha generado ganancias y rentabilidad en las organizaciones, pues los empleados agregan valor y los modelos de Administración del Recurso Humano, son los más difíciles de copiar. Ribes, E. (2002)

2.10. RECURSOS Y TALENTO HUMANO

Según Hersey, P. (1998) la organizaciones, para lograr sus objetivos requieren de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc. Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener

en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para el talento humano con el que cuenta la organización.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc. Si bien es difícil estimar el valor monetario de los recursos técnicos, a diferencia de los recursos materiales, los recursos técnicos pueden tener un fuerte impacto en la eficacia y la eficiencia de la organización. Suelen ser indivisibles. Factores como la percepción de la organización en el público, las relaciones con los proveedores, la capacidad de adaptación, etc., son fundamentales a la hora de determinar los resultados, al mismo tiempo que, a diferencia de la mayoría de los recursos materiales, no se pueden adquirir en el mercado, sino que son el resultado de un proceso histórico que se produce dentro de cada organización ya que la fuente principal de los recursos técnicos son el talento humano.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. **Conner, A. (1991)**

2.11. SISTEMA DE GESTIÓN

Según **Bustillo, C. (1994)** un Sistema de Gestión es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. Para el autor el sistema de gestión presenta los siguientes beneficios:

- ✦ Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- ✦ Atención amable y oportuna a sus usuarios.

- ✦ Transparencia en el desarrollo de procesos.
- ✦ Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- ✦ Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- ✦ Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- ✦ Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- ✦ Delimitación de funciones del personal.
- ✦ Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- ✦ Aumento de la productividad y eficiencia.
- ✦ Reducción de costos.
- ✦ Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo.
- ✦ Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas.

2.12. LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO

Esta ley regula el trabajo del empleado o servidor público, la Asamblea Nacional en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales expidió esta nueva ley el 04 de octubre de 2010 argumentando que, es necesario sustituir la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, y expedir una Ley que regule el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del talento humano que labora en las instituciones y organismos del sector público

El objetivo primordial de esta Ley, es desarrollar las capacidades del profesional y del personal en general, que trabajan en las instituciones públicas, para lograr la eficiencia, eficacia y productividad del Estado, por medio del establecimiento, desarrollo y funcionamiento de un Sistema Técnico de Administración de Recursos Humanos. Esta ley se sustenta en los principios de unidad, transparencia, igualdad, equidad, lealtad, racionalidad, descentralización y desconcentración, productividad, eficiencia, competitividad y responsabilidad.

Las disposiciones de esta Ley son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado. Además son aplicables a las corporaciones, fundaciones, empresas, compañías y en general sociedades en las cuales las instituciones del Estado tengan la mayoría de las acciones, un aporte total o parcial de capital o bienes de su propiedad por lo menos en un cincuenta por ciento. Holguín, R. (2005)

2.12.1.REQUISITO PARA EL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO

Según la *Ley Orgánica de Servicio Público* Título II, Capítulo I, artículo 5 para ingresar al servicio público se requiere:

- Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley.
- No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta.
- No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
- Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles revistas en esta Ley y su Reglamento;
- Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público.
- Presentar la declaración patrimonial juramentada
- Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,
- Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.

2.13. CONCURSO MERITO Y OPOSICIÓN

Este sistema se utilizara cuando por la naturaleza de las funciones a cumplir sea más adecuado valorar, además de la aptitud de los aspirantes, determinadas condiciones de formación, meritos o niveles de experiencia, consistirá en realizar una fase previa de concurso y una posterior oposición, en la que valoraran únicamente los meritos acreditados por los aspirantes que hayan superado los ejercicios de la fase de oposición debiendo aprobar de forma obligatoria la primera fase para que se le valore la segunda.

2.14. CONFLICTOS DE INTERESES

Son aquellas situaciones en las que el juicio del científico -concerniente a su interés primario- y la integridad de una investigación, tiende a estar indebidamente influenciado por un interés secundario, de tipo generalmente económico o personal.

Existe conflicto de intereses cuando en el ejercicio de las labores dentro de una institución, sobreviene una contraposición entre los intereses propios e institucionales. A continuación presentamos algunas situaciones que conllevan conflicto de intereses:

- El interés económico del trabajador de una empresa A o de algún miembro de su familia, que tenga o busque tener relación de negocios con la empresa A.
 - Servir como director, funcionario o consultor, o en cualquier otra posición importante de alguna empresa que tenga o busque tener relación particular o personal de negocios con la misma empresa.
 - El contabilizar la encuesta de servicio de un departamento por sí mismo.
- Thompson, D. (1993)

CAPITULO III

DESARROLLO METODOLÓGICO.

3.1. UBICACIÓN Y DURACIÓN

La presente investigación se desarrolló en el Colegio Agropecuario Dr. Wilfrido Loor Moreira ubicado a 38 msnm. en la Parroquia Quiroga, Cantón Bolívar, Provincia de Manabí. Esta investigación tuvo una duración de 6 meses, la etapa de recolección de información empezó a realizarse en Octubre del 2010.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la elaboración de la tesis "SISTEMA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DEL COLEGIO DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA, QUIROGA", las autoras utilizaron los siguientes tipos de investigación:

- Por el nivel de profundidad: Explicativa
- Por el tipo de datos a analizar: Cuantitativa
- Por las condiciones del estudio: De campo
- Por la utilización del conocimiento: Aplicativa
- Por la rigurosidad del método empleado: Histórica y Descriptiva

3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El Colegio Técnico Agropecuario Dr. Wilfrido Loor Moreira tiene la necesidad de realizar el tratamiento del talento humano como capital humano, desarrollando un análisis de su estructura y visualización en la gestión de este recurso, enfocando el proceso desde la admisión hasta la capacitación correspondiente, ya que es

este factor a quien debe considerarse de real importancia aumentando sus capacidades y elevando sus aptitudes.

El enfoque de la investigación está dirigido a contribuir con la administración del talento humano, y a elevar las actitudes de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la institución mediante el diseño de un Manual de procedimientos para la administración del Talento Humano.

3.4. MÉTODOS E INSTRUMENTOS

3.4.1. MÉTODOS

Para la realización del Diseño de un Manual de procedimientos para la administración del talento humano se requirió aplicar los métodos científico, histórico y descriptivo. El método científico permitió realizar una recopilación bibliográfica de artículos y temas (internet, libros y revistas) relacionados con la temática a investigar lo cual sirvió para fundamentar el marco teórico y conocer de manera específica la importancia del talento humano en el sector empresarial; Se estableció la utilización del método histórico para analizar e incorporar en la investigación la información acerca de la historia y la evolución institucional del plantel educativo que ha tenido en los últimos años y el método descriptivo fue empleado por consistir este en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interpretaciones y comportamientos, lo que permitió establecer la descripción institucional actual del plantel.

3.4.2. INSTRUMENTOS

- ✓ Constitución de la República
- ✓ Ley de Educación
- ✓ Ley de Escalafón del Magisterio
- ✓ LOSEP
- ✓ Reglamento Interno de la institución
- ✓ Código de Convivencia.

3.5. TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron para la ejecución de este proyecto fueron las siguientes:

- Observación
- Encuestas
- Entrevistas
- Estadística Descriptiva

LA OBSERVACIÓN.- Esta técnica se empleó fundamentalmente, para obtener la información primaria acerca de la temática a investigar como es el diseño de un sistema de gestión para el mejoramiento del talento humano aplicando una observación directa del entorno del plantel educativo, además permitió para comprobar los planteamientos formulados en el proyecto.

LA ENCUESTA.- Mediante la encuesta se pudo obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales fueron de interés para el establecimiento de la tesis, fueron encuestados habitantes de la parroquia Quiroga como usuarios externos (Ver anexo 1), también se encuestaron a estudiantes del plantel educativo específicamente del bachillerato como usuarios internos (Ver anexo 2), el número de personas a encuestar se obtuvo al aplicar la técnica estadística 03.01. Se realizó además una encuesta a los padres de familia quienes son los usuarios directos de los servicios que brinda la institución educativa. (Ver anexo 3)

LA ENTREVISTA.- Con la ayuda de esta técnica se obtuvo información de parte del entrevistado que en este caso será una persona entendida en el problema a investigar, estos entrevistados corresponden a usuarios internos de la institución tales como el rector, inspector(Ver anexo 4) personal docente y administrativo (Ver anexo 5)

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.- Para procesar las encuestas que se realizaron externamente a los ciudadanos de la parroquia de Quiroga (Ver anexo 6) y a los

estudiantes de bachillerato del plantel educativo se utilizó la siguiente ecuación estadística la cual permitió tomar el dato del tamaño de una muestra representativa:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{(e^2(N - 1)) + Z^2 p \cdot q} \quad [03.01]$$

En donde:

n = Muestra

p = Probabilidad de un hecho que sea factible

q = Probabilidad de un hecho que no sea factible

e = Factor de error permitido

Z = Probabilidad de hecho factible con un intervalo de confianza del 95%

N = Población

Al aplicar la técnica estadística 03.01 en la investigación la muestra a encuestar de la Población de Quiroga fue la siguiente:

$$\frac{2^2(0.50)(0.50)(2308)}{(0.05^2(2308 - 1)) + 2^2(0.50)(0.50)} = 343 \quad [03.02]$$

Se determinó el número de estudiantes del bachillerato del colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira encuestados, aplicando la técnica estadística 03.01 en la que se obtuvo el siguiente resultado:

$$\frac{2^2(0.50)(0.50)(100)}{(0.05^2(100 - 1)) + 2^2(0.50)(0.50)} = 80 \quad [03.02]$$

Aplicando la fórmula estadística tenemos como resultado una muestra de 343 y 80 personas, es decir que el número de habitantes de la parroquia de Quiroga encuestados fue 343 personas y el número de estudiantes del plantel educativo a encuestados fue 80, distribuido en 40 alumnos de primero de bachillerato, 25 alumnos de segundo de bachillerato y 15 alumnos de tercero de bachillerato.

3.6. VARIABLES EN ESTUDIO

3.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Manual de Procedimientos para la Administración del Talento Humano.

3.6.2. VARIABLES DEPENDIENTES

Las variables dependientes del “Manual de Procedimientos para la administración del Talento humano” fueron las siguientes:

- Lineamientos para la administración del Talento Humano
- Diseño de procedimientos.
- Descripción de responsabilidades.
- Mejoramiento del Talento Humano en la aplicación del Manual.

3.7. DESCRIPCIÓN Y/O MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se llevó a efecto el siguiente procedimiento el cual se lo realizó en cuatro etapas:

○ Primera Etapa

Para el cumplimiento del primer objetivo específico se efectuó una recopilación de la información relacionada a la Gestión del Talento Humano, además se evaluó la situación actual del Talento Humano del plantel educativo, para lo cual se realizaron entrevistas, dirigidas al rector, inspector, personal docente y administrativo de la institución. Se realizaron también encuestas dirigidas a ciudadanos de la parroquia de Quiroga y a estudiantes del bachillerato del colegio y padres de familia, estos resultados fueron tabulados para su respectivo análisis.

- **Segunda Etapa.**

En la segunda etapa se procedió a establecer las falencias que presenta el actual Sistema de Gestión del talento humano que sirvió para el diseño del manual de procedimientos para el talento humano las mismas que se elaboraron en función de la evaluación realizada al Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira y de los resultados de las encuestas realizadas a los habitantes de la parroquia Quiroga, alumnos del bachillerato, padres de familia, personal docente y administrativo de la institución.

- **Tercera etapa.**

Durante la tercera etapa se procedió a analizar y procesar la información obtenida en la primera y segunda etapa y de esta manera se elaboro el Manual de procedimientos para el talento humano que permitirá mejorar la labor institucional del plantel educativo.

La elaboración del Manual de procedimientos para el talento humano se basó en los cinco procesos básicos de la administración del personal: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Para lo cual se desarrollaron los siguientes pasos:

- Diseño de procedimientos de reclutamiento y selección que permita disponer en cada cargo u ocupación a la persona idónea y que garantice la preparación inicial y adaptación de los nuevos trabajadores a la organización.
- Diseño de procedimientos para integrar al talento humano en la organización, destinándolas a sus cargos.
- Concebir y aplicar un procedimiento para el diseño y/o perfeccionamiento de sistemas de estimulación que contribuya a la satisfacción de los Talentos Humanos, estimule la retención de los trabajadores de alto rendimiento y promueva el desempeño satisfactorio tanto individual como

colectivo. Y de procedimientos que permita crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

- Diseño de procedimientos de gestión de formación de los Talentos Humanos que logre la preparación proactiva, integral, polivalente y flexible del hombre, convirtiendo realmente a la formación en una inversión y no un costo.

- Diseño de un procedimiento de evaluación del desempeño que permita mejorar la actuación y resultados de los Talentos Humanos en la organización, para detectar las deficiencias e insuficiencias que afectan el correcto funcionamiento de la labor del talento humano

○ **Cuarta etapa.**

Durante esta última etapa se procedió a sociabilizar el Diseño del sistema de gestión del talento humano mediante una sustentación dirigida a las autoridades del plantel educativo con la finalidad de que se aplique para el mejoramiento de la labor institucional de este colegio cabe señalar que la aplicación del sistema para mejoramiento del talento humano quedará a consideración de las autoridades del colegio.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE LA INSTITUCIÓN.

4.1.1. ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.

A continuación se presentan un resumen de las entrevistas realizadas al personal docente y administrativo que labora en la institución, clasificada en grupos para un mejor análisis.

TABLA 04.01 RESULTADOS DE ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

PREGUNTAS DE ENTREVISTA	PERSONAL DOCENTE A CONTRATO	PERSONAL DOCENTE CON NOMBRAMIENTO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
¿Conoce todos los servicios, misión, visión, valores, organización, departamentos y funcionamiento con los que cuenta la institución?	No conocen a profundidad como está estructurada la institución y que actividades realizan los diferentes departamentos, En cuanto a las personas, no hay una adecuada comunicación entre algunos de ellos.	No conocen a profundidad las actividades que desarrolla la institución, cuando ingresan al plantel reciben parámetros y normas en forma general.	Si conocen.
¿Conoce si la institución educativa aplica su organigrama funcional? ¿Cómo?	Si conocen, lo aplica de acuerdo al rango funcional que se desempeña en la institución, se trabaja por áreas y se designan funciones según correspondan	Si conocen, se aplica por orden jerárquico, de acuerdo a las funciones y cada departamento cumple sus responsabilidades.	Si conocen, lo aplica según lo indica la ley, de acuerdo a funciones y se respeta este orden jerárquico.
¿Cómo califica su ambiente laboral?	En su mayoría consideran que Muy Bueno, debido a que hay aspectos que mejorar como la ética y moral.	Muy bueno, se puede mejorar varias actitudes entre los compañeros de trabajo	Excelente en su totalidad, existe un buen equipo de trabajo
¿Continuamente están recibiendo capacitaciones? ¿De qué tipo?	Se han recibido capacitaciones pero no lo suficiente en temas de pedagogía, educación sexual, evaluación curricular.	No todos han asistido a capacitaciones.	Si, educación y pedagogía, compras públicas, esigef-esipren, servicio al cliente.
¿Qué Aspectos se pueden mejorar en los eventos de capacitación?	En cuanto a la capacitación recomiendan que los cursos sean dictados por personas técnicas, y que dominen las temáticas, que haya un cronograma de capacitaciones, en los que puedan participar activamente.	Sobre la capacitación, creen conveniente que se dicten cursos de Proyectos y Elaboración de Módulos, del proceso de contratación, pues tienen falencias en ese sentido	Por falta de recursos, no es posible asistir a cursos de capacitación, se debería elaborar un cronograma de capacitaciones, en el cuál todos participen.

¿Están sujetos a evaluaciones? ¿De qué tipo?	Si, tanto personales como profesionales, evaluaciones técnicas y pedagógicas, de desempeño, conocimientos y para analizar si se cumple con las planificaciones	Si, las desarrolladas por el M.E.D, evaluaciones técnicas, científica y pedagógicas	Si, las designadas por la SENRES de desempeño y dirección técnica
¿Qué beneficios sociales recibe o ha recibido usted?	Vacaciones Bonificaciones Asistencia médica Restaurant Seguro accidentes Maternidad y paternidad Seguro de vida	Vacaciones Bonificaciones Asistencia médica Restaurant Seguro accidentes Seguro de vida Transporte	Vacaciones Prestamos Club o asociaciones Seguro de vid Restaurant aunque últimamente es autofinanciado
¿Reciben algún tipo de incentivo u bonificación?	No.	No.	Por los años de servicio, en las bodas de cristal
¿Considera necesario que se diseñe un Manual de procedimiento administrativo del talento humano como guía de gestión para el mejoramiento del mismo?	Es necesaria la elaboración de un Manual, para que quienes dirijan tengan una base de actuación justa en la Administración del Talento Humano, y que este Manual sea socializado, ya que en el Nivel Educativo de nivel medio, son los docentes quienes en algún momento podrían llegar asumir los cargos directivos.	Es conveniente que exista una base sobre la cual se pueda actuar de manera justa y enmarcada en la ley.	Si es importante conocer, capacitarse y actualizarse en este tema.

El personal no se está involucrando en la labor institucional del plantel educativo, quizás en consecuencia de una mala comunicación entre los directivos y empleados, y entre ellos mismos, el proceso de administración de talentos humano no solo implica cumplir con lo beneficios sociales y evaluar al personal sino también atraer, desarrollar y mantener un grupo de trabajo que apoye al cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias del Colegio en mención.

Al analizar de la información obtenida a través de la entrevista y la observación, se evidencia que uno de los principales problemas en el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira es la falta de un Manual de Procedimientos de la Administración del Talento Humano, problema ocasionado por la falta de capacitación a los docentes que ejercen cargos directivos, sobre temas referentes a la gestión del talento humano.

4.1.2. ENTREVISTA REALIZADA AL RECTOR E INSPECTOR DE LA INSTITUCIÓN.

Así mismo se presenta la información de las entrevistas realizadas al rector e inspector del colegio Wilfrido Loor Moreira.

TABLA 04.02 RESULTADOS DE ENTREVISTAS AL RECTOR E INSPECTOR

PREGUNTAS DE ENTREVISTA	RECTOR	INSPECTOR
¿Cómo considera la situación actual en lo que se refiere a la Administración del Talento Humano en la institución?	El asunto ha mejorado porque había un sistema desactualizado y obsoleto, pero en la actualidad se aceptan carpeta y perfiles y se selecciona de acuerdo al perfil y a la necesidad que se tiene.	Considero que en la actualidad ha mejorado la situación en comparación a otros años, esto se ha logrado por la concientización del personal, la comunicación con los padres de familia y la predisposición de los docentes, aún existen ciertas dificultades como en toda administración y se busca continuar mejorando.
¿Cree usted que las instituciones educativas cuentan con una adecuada administración del Talento Humano?	Hay deficiencia en ciertas instituciones y los mismos directivos no han logrado mejorar la situación.	No tengo mayor conocimiento pero considero que si existen problemas en este ámbito, pero a los problemas hay que buscarle solución, estos aspectos irán mejorando ya que se debe cumplir con lo dispuesto a la ley.
¿Posee la institución un Manual de Procedimiento para el Talento Humano?	La institución no posee un manual de esta índole, con lo que si contamos es con un manual de procedimientos interno.	No existe un manual de esta índole, se ha trabajado en proyectos relacionados a las funciones de cada departamento pero no se ha logrado sociabilizar.
¿Qué procesos de la Administración del Talento Humano usted pone en práctica en su institución?	Basado en la ley de servicio civil y carrera administrativa, siempre se amparan en las normas legales, nos basamos en la ley del servicio público.	Se buscan perfiles, se ha receptado carpetas y se analizan perfiles de acuerdo a la necesidad, se da seguimiento en la parte académica y de disciplina.
¿Realiza la organización algún formato con la información acerca del cargo a ocupar?	Se lee las disposiciones de las normas que rigen en la institución, segundo se les solicita que hagan un plan de acción (plan de competencia) de procesos administrativos y de acuerdo a eso se los evalúan y con esos resultados se les da calificaciones que pueden ser bueno regular muy bueno o sobresaliente.	Generalmente se contrata No se lo ha hecho físicamente pero si se lo hace en la parte verbal. Pero no se puede aceptar todo se acepta de acuerdo al perfil y a la necesidad que hay.
¿Utiliza alguna técnica de selección (entrevista, prueba de personalidad conocimiento, actitud o técnicas de simulación)?	Se aceptan y analizan curriculum, se realizan entrevistas, prueba de destrezas, cognitivas y motrices, si es seleccionado se da un contrato a prueba (3 meses).	Se receptan currículos y se entrevista, anteriormente se pedía que realizaran proyectos y los sustentarán en asuntos relacionados al perfil del puesto vacante.

La institución busca y ofrece oportunidades para el desarrollo continuo del personal? (seminarios o capacitaciones)	En lo que se refiere al talento humano siempre se está mejorando al personal, con charlas seminarios. Se espera mejorar el trabajo en equipo. Generalmente se busca capacitadores externos	Algunos maestros se han capacitado más que otros. Se han dado algunas capacitaciones individuales en diferentes áreas, a manera general se están dando siempre capacitaciones en temas sociales como el alcohol y la droga.
En relación a la pregunta anterior, ¿El personal capacitado aplica lo aprendido?	Un 75% no aplica lo aprendido de las capacitaciones porque hay personas que no concientizan y algunos asimilan la información pero no la saben compartir ni ponerla en práctica.	Las capacitaciones recibidas no han sido reproducidas por la mayoría del personal.
¿Se presenta en la institución retrasos o inasistencia de los empleados al trabajo? ¿Cuáles son las causas principales de este problema?	Inasistencia hay poca, se ha logrado también manejar como política que en caso de no asistir a sus labores avise con anterioridad y envíe reemplazo. En lo que respecta a los retrasos estos normalmente son causados por las vías en mal estado y los vehículos de transportes públicos no son los adecuados para los servicios que brindan. Además la mayoría del personal no es propio del cantón sino de lugares aledaños.	Se dan más retrasos que inasistencias, y estos retrasos se dan por causas de transporte y porque el personal aun no toma consciencia y no existe empoderamiento de la funciones que cumplen y hacia la institución.

De la entrevista realizada a las autoridades del Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira, se concluye que en las instituciones educativas de nivel medio, el cargo de Jefe de Recursos Humanos, lo asume el docente que tiene la función de Inspector General, por lo que es necesario que realice una capacitación para obtener conocimientos de gestión del talento humano. El desconocimiento que tienen las autoridades sobre este tema, hace que las relaciones entre el personal no se realicen en un ambiente de confianza, lo que representa una debilidad al interior de la institución. En los procesos de contratación, capacitación y control hay muchos aspectos por mejorar, y si considerando que una institución educativa es una empresa que ofrece servicios, un aspecto primordial es como mejorar y mantener el talento humano con el cual contamos para cumplir los objetivos institucionales, para lograr los estándares de calidad, y la visión que proyecta el Colegio.

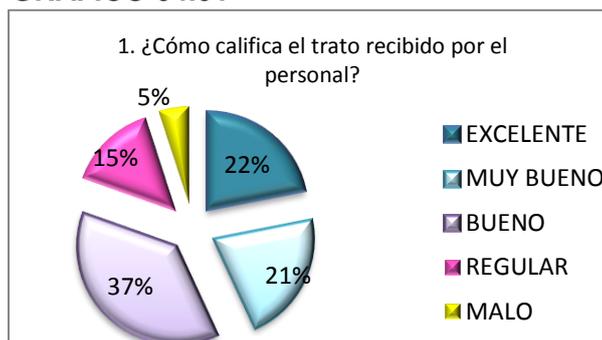
4.1.3. RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A LA MUESTRA POBLACIONAL DE QUIROGA.

Se presenta a continuación los resultados de las encuestas externas realizadas a los ciudadanos de la parroquia Quiroga:

CUADRO 04.01

OPCIONES	N° de encuestados	%
EXCELENTE	75	22
MUY BUENO	73	21
BUENO	128	37
REGULAR	50	15
MALO	17	5
TOTAL	343	100%

GRAFICO 04.01



Fuente: Encuesta realizada a la población de la parroquia Quiroga
Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

$$\text{EXCELENTE} = \frac{\text{Número de personas que calificaron el trato como excelente}}{\text{Número de } \square \text{ habitantes encuestados}} = \frac{75}{343} = 0.22$$

$$\text{MUY BUENO} = \frac{\text{Número de personas que calificaron el trato como muy bueno}}{\text{Número de } \square \text{ habitantes encuestados}} = \frac{73}{343} = 0.21$$

$$\text{BUENO} = \frac{\text{Número de personas que calificaron el trato como bueno}}{\text{Número de } \square \text{ habitantes encuestados}} = \frac{128}{343} = 0.37$$

$$\text{REGULAR} = \frac{\text{Número de personas que calificaron el trato como regular}}{\text{Número de } \square \text{ habitantes encuestados}} = \frac{50}{343} = 0.15$$

$$\text{MALO} = \frac{\text{Número de personas que calificaron el trato como malo}}{\text{Número de } \square \text{ habitantes encuestados}} = \frac{17}{343} = 0.05$$

ANALISIS CUALITATIVO:

El resultado obtenido de la aplicación de la primera pregunta establece que el 37% (75) de los encuestados afirman que el trato recibido por el personal que labora en el colegio es excelente, mientras que el 5% (17) afirma que es malo, en lo que respecta al porcentaje restante que es el 58% (251) lo califica entre muy bueno, bueno y regular. Entendiendo que el personal de la institución debe mejorar su trato hacia los demás para obtener un nivel óptimo en relaciones humanas.

CUADRO 04.02

OPCIONES	N° de encuestados	%
SI	227	66
NO	116	34
TOTAL	343	100%

GRAFICO 04.02

Fuente: Encuesta realizada a la población de la parroquia Quiroga
 Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

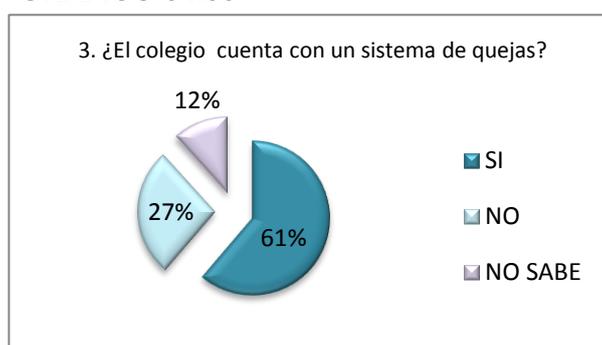
$$SI = \frac{\text{Numero de personas que creen que existe un buen nivel academico}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{227}{343} = 0.66$$

$$NO = \frac{\text{Numero de persona que no creen que existe un buen nivel academico}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{116}{343} = 0.34$$

ANALISIS CUALITATIVO: De acuerdo al grafico estadístico de la pregunta N° 2 realizada a la población se interpreta que el 66% (227) de los encuestados creen que si existe un buen nivel académico en la institución, ya que consideran que el personal tanto administrativo como docente si cumple sus funciones de acuerdo al perfil profesional que poseen, mientras que 116 personas representado por el 34% creen que no existe un buen nivel académico en la institución y consideran que se puede mejorar la selección del personal que labora en la institución educativa.

CUADRO 04.03

OPCIONES	N° de encuestados	%
SI	210	61
NO	93	27
NO SABE	40	12
TOTAL	343	100%

GRAFICO 04.03

Fuente: Encuesta realizada a la población de la parroquia Quiroga
 Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

$$SI = \frac{\text{Numero de personas que dicen el CWLM tiene sistema de quejas}}{\text{Número de } \square \text{ habitantes encuestados}} = \frac{210}{343} = 0.61$$

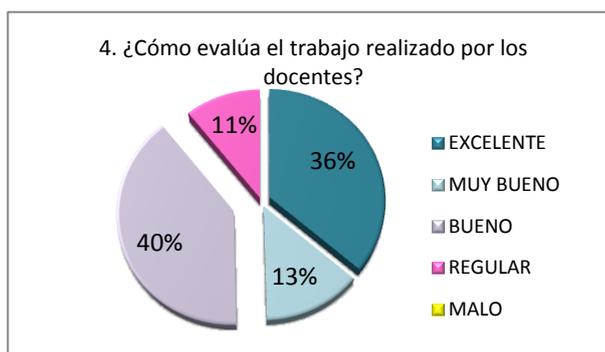
$$NO = \frac{\text{Numero de personas que dicen el CWLM no tiene sistema de quejas}}{\text{Número de } \square \text{ habitantes encuestados}} = \frac{93}{343} = 0.27$$

$$NO SABE = \frac{\text{Numero de personas que no saben si existe sistema de quejas}}{\text{Número de } \square \text{ habitantes encuestados}} = \frac{40}{343} = 0.12$$

ANALISIS CUALITATIVO: El gráfico estadístico 04.03 establece que el 61% (210) de los encuestados afirman que el colegio posee un sistema de quejas, así lo consideran ya que sus quejas y problemas son receptados por la orientadora, rector o secretaria de la institución, el 27% (93) de la población encuestada opina que no posee un sistema como este, el restante 12% (40) respondieron que no conocen si el colegio tiene o no un sistema de quejas. Aunque la mayoría de los ciudadanos opinan que el colegio si posee un sistema de quejas, cabe indicar que un sistema de queja consiste en procedimientos creados para receptar quejas, sugerencias, consultas o solicitudes que son recibidas por el departamento de recursos humanos para su registro, atención y seguimiento, proceso que no se cumple en el Colegio.

CUADRO 04.04

OPCIONES	N° de encuestados	%
EXCELENTE	124	36
MUY BUENO	46	13
BUENO	136	40
REGULAR	37	11
MALO	0	0
TOTAL	343	100%

GRAFICO 04.04

Fuente: Encuesta realizada a la población de la parroquia Quiroga
 Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

$$\text{EXCELENTE} = \frac{\text{Número de personas que evalúan excelente el trabajo de docentes}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{124}{343} = 0.36$$

$$\text{MUY BUENO} = \frac{\text{Número de personas que evalúan muy bueno el trabajo docentes}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{46}{343} = 0.13$$

$$\text{BUENO} = \frac{\text{Número de personas que evalúan bueno el trabajo docentes}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{136}{343} = 0.40$$

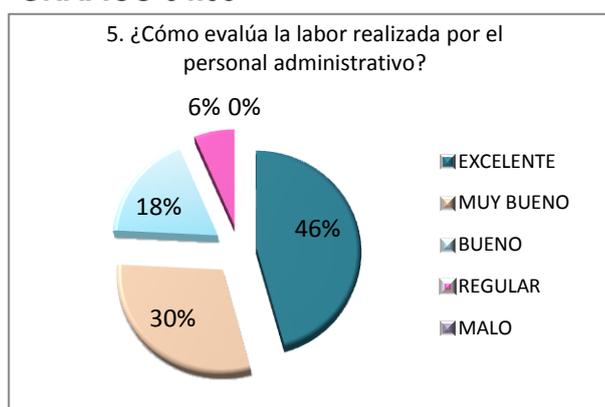
$$\text{REGULAR} = \frac{\text{Número de personas que evalúan regular el trabajo docentes}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{37}{343} = 0.11$$

$$\text{MUY BUENO} = \frac{\text{Número de personas que evalúan regular el trabajo docentes}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{0}{343} = 0.00$$

ANÁLISIS CUALITATIVO: El gráfico estadístico 04.04 muestra el resultado obtenido de la aplicación de la cuarta pregunta y establece que el 36% (124) afirman que el trabajo realizado por los docente de la institución es excelente, ya que los profesionales se encuentran ejerciendo funciones de acuerdo a su título y aptitudes, mientras que el 11% (37) afirma que es regular, en lo que respecta al porcentaje restante que es el 53% (182) lo califica entre muy bueno y bueno.

CUADRO 04.05

OPCIONES	N° de encuestados	%
EXCELENTE	157	46
MUY BUENO	103	30
BUENO	61	18
REGULAR	22	6
MALO	0	0
TOTAL	343	100%

GRÁFICO 04.05

Fuente: Encuesta realizada a la población de la parroquia Quiroga
Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

$$\text{EXCELENTE} = \frac{\text{Número de personas que evalúan excelente la labor administrativa}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{157}{343} = 0.46$$

$$\text{M. BUENO} = \frac{\text{Número de personas que evalúan M. Buena la labor administrativa}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{103}{343} = 0.30$$

$$\text{BUENO} = \frac{\text{Número de personas que evalúan buena la labor administrativa}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{61}{343} = 0.18$$

$$\text{REGULAR} = \frac{\text{Número de personas que evalúan regular la labor administrativa}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{22}{343} = 0.06$$

$$\text{MALO} = \frac{\text{Número de personas que evalúan mala la labor administrativa}}{\text{Número de habitantes encuestados}} = \frac{0}{343} = 0.00$$

ANÁLISIS CUALITATIVO: El gráfico estadístico 04.05 establece que de un total de 343 personas el 46% (157) de los encuestados afirman que el trabajo realizado por el personal administrativo de la institución es excelente, mientras que el 6% (22) dicen que es regular, en lo que respecta al porcentaje restante que es el 48% (164) personas lo califica entre muy bueno y bueno.

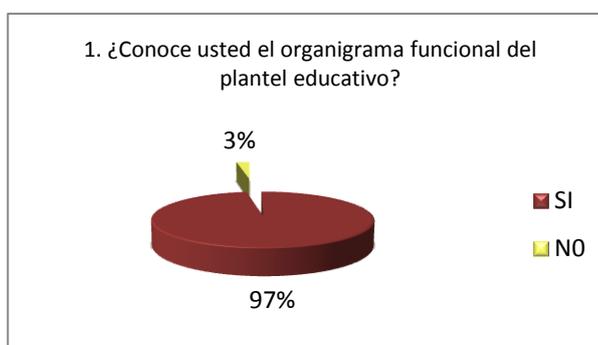
4.1.4. RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS A MUESTRA REPRESENTATIVA DE ESTUDIANTES DEL BACHILLERATO.

Se presenta a continuación los resultados de las encuestas internas realizadas a estudiantes del bachillerato del Col. Wilfrido Looor Moreira:

CUADRO 04.06

OPCIONES	Nº de encuestados	%
SI	78	97
NO	2	3
TOTAL	80	100%

GRÁFICO 04.06



Fuente: Encuesta realizada a Estudiantes del Bachillerato

Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

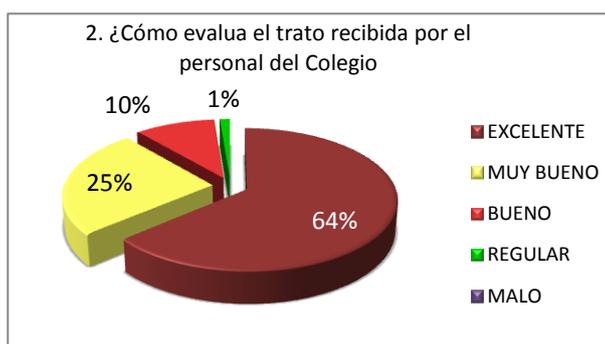
$$SI = \frac{\text{Número de personas que si conocen el organigrama funcional del plantel}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{78}{80} = 0.97$$

$$NO = \frac{\text{Número de personas que no conocen el organigrama funcional del plantel}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{2}{80} = 0.03$$

ANÁLISIS CUALITATIVO: Según el gráfico estadístico de un total de 80 estudiantes el 97% afirman conocer el organigrama funcional del Colegio, el restante 3% (2) manifiestan que no conoce el organigrama funcional de esta institución, es decir que la mayoría de los estudiantes dicen conocer la estructura funcional del Establecimiento Educativo al que asisten reflejando que con el tiempo transcurrido en sus labores educativas han adquirido conocimiento del organigrama funcional de la institución y a esto se suma el interés por conocer el órgano funcional del plantel.

CUADRO 04.07

OPCIONES	N° de encuestados	%
EXCELENTE	51	64
MUY BUENO	20	25
BUENO	8	10
REGULAR	1	1
MALO	0	0
TOTAL	80	100%

GRÁFICO 04.07

Fuente: Encuesta realizada a Estudiantes del Bachillerato

Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

$$\text{EXELENTE} = \frac{\text{Numero de personas que evaluan excelente el trato recibido}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{51}{80} = 0.64$$

$$\text{MUY BUENO} = \frac{\text{Numero de personas que evaluan muy bueno el trato recibido}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{20}{80} = 0.25$$

$$\text{BUENO} = \frac{\text{Numero de personas que evaluan bueno el trato recibido}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{8}{80} = 0.10$$

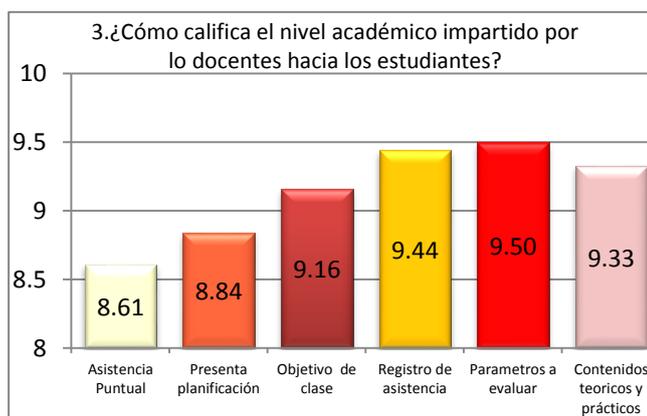
$$\text{REGULAR} = \frac{\text{Numero de personas que evaluan regular el trato recibido}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{1}{80} = 0.01$$

$$\text{MALO} = \frac{\text{Numero de personas que evaluan malo el trato recibido}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{0}{80} = 0.00$$

ANALISIS CUALITATIVO: De 80 estudiantes encuestados el 64% (51) opinan que el trato recibido por el personal es excelente, apenas el 1% (1) piensa que es regular, 20 estudiantes, es decir el 25%, opinan que el trato es muy bueno y el restante 10% (8) creen que es bueno, los colaboradores del colegio manifiestan disponibilidad y buenas relaciones humana en cada una de las actividades que desarrollan dentro del plantel y la mayoría de estudiantes y miembros de la comunidad muestran empatía por ellos, pero no en su totalidad.

CUADRO 04.08

OPCIONES	N° de encuestados
Asiste puntual a clases	8,61
Presenta planificación académica	8,84
Manifiesta el objetivo de la clase	9,16
Lleva registro de asistencia	9,44
Presenta los parámetros a evaluar	9,50
Contenidos teóricos y prácticos	9,33
PROMEDIO	9,16

GRÁFICO 04.08

Fuente: Encuesta realizada a Estudiantes del Bachillerato
 Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

$$\text{ASISTENCIA} = \frac{\text{Suma de calificaciones obtenidas en asistencia puntual de docente}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{689}{80} = 8,61$$

$$\text{PLANIFICACIÓN} = \frac{\text{Suma de calificaciones obtenidas en presentar planificaciones}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{707}{80} = 8,84$$

$$\text{OBJETIVOS} = \frac{\text{Suma de calificaciones obtenidas en presentar objetivos}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{733}{80} = 9,16$$

$$\text{REGISTROS} = \frac{\text{Suma de calificaciones obtenidas en llenar registros de asistencia}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{755}{80} = 9,44$$

$$\text{PARAMETROS} = \frac{\text{Suma de calificaciones obtenidas en presentar parametros a evaluar}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{760}{80} = 9,50$$

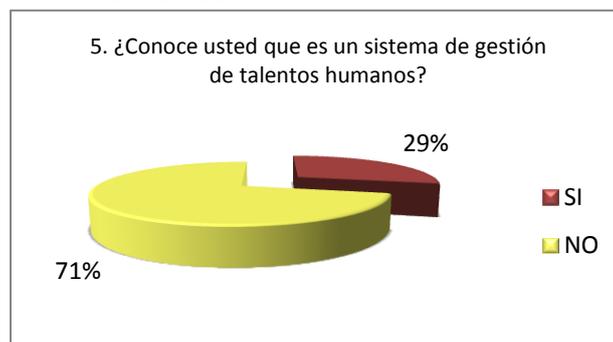
$$\text{TEORIA – PRACTICA} = \frac{\text{Suma de calificaciones obtenidas en si complementan teoría con practica}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{746}{80} = 9,33$$

ANÁLISIS CUALITATIVO:

Los estudiantes calificaron a sus docentes con puntajes entre muy bueno y bueno, como promedio se obtuvo un puntaje de 9,16 puntos, es decir muy bueno, el parámetro de menor puntuación fue la asistencia puntual a clases, seguido por la presentación de planificación académica, mientras que los parámetros de mayor puntaje fueron la presentación de parámetros a evaluar y que cumplen con los registros de asistencias. Es decir que el nivel académico que imparten los docentes es muy bueno, estableciendo que si existe una buena actividad académica pero no es excelente.

CUADRO 04.09

OPCIONES	N° de encuestados	%
SI	23	29
NO	57	71
	80	100%

GRÁFICO 04.09

Fuente: Encuesta realizada a Estudiantes del Bachillerato

Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

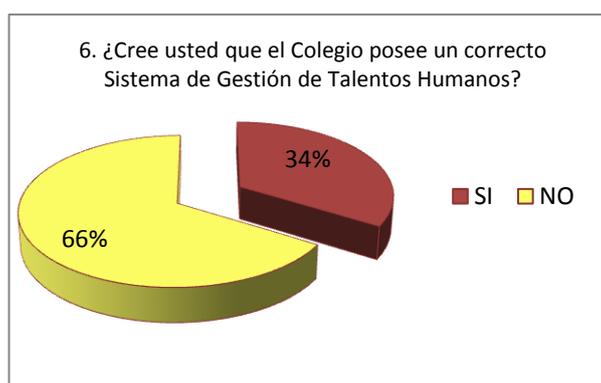
$$SI = \frac{\text{Numero de personas que conocen que es un sistema de gestión de T.H.}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{23}{80} = 0.29$$

$$NO = \frac{\text{Numero de personas que no conocen que es un sistema de gestión de T.H.}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{57}{80} = 0.71$$

ANÁLISIS CUALITATIVO: El 29% de los estudiantes encuestados respondió que si tiene conocimiento de lo que representa un sistema de gestión de talentos humanos. El 71% de los estudiantes del Bachillerato de la institución no tienen conocimiento de los que es este sistema, lo cual refleja que la mayoría de estudiantes del bachillerato del plantel educativo no conocen la función que un Sistema de Gestión de Talentos Humanos desempeña, por lo que se procedió a explicarles que un sistema de gestión de talentos humanos consiste en una serie de procesos para lograr la administración adecuada del personal que labora en la organización para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

CUADRO 04.10

OPCIONES	N° de encuestados	%
SI	27	34
NO	53	66
TOTAL	80	100%

GRÁFICO 04.10

Fuente: Encuesta realizada a estudiantes del bachillerato
 Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

$$SI = \frac{\text{Numero de personas que creen que el colegio cuenta con un correcto S.G}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{27}{80} = 0.34$$

$$NO = \frac{\text{Numero de personas que no creen que el colegio cuenta con un correcto S.G}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{53}{80} = 0.66$$

ANALISIS CUALITATIVO: De los ochenta estudiantes encuestados el 66% considera que el colegio no tiene un correcto sistema de gestión de talentos humanos, y un 34% opinan lo contrario. En esta pregunta la mayoría de los estudiantes que fueron encuestados manifestaron que el plantel educativo no posee un correcto sistema de gestión para el talento humano afirmando de esta manera que no existe un correcto funcionamiento de éste.

CUADRO 04.11

OPCIONES	Nº de encuestados	%
SI	80	100
NO	0	0
TOTAL	80	100%

GRÁFICO 04.11

Fuente: Encuesta realizada a estudiantes del bachillerato
 Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

$$SI = \frac{\text{Número de personas que consideran necesario la elaboración de un Manual}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{80}{80} = 100$$

$$NO = \frac{\text{Número de personas que no consideran necesario la elaboración de un Manual}}{\text{Número de estudiantes encuestados}} = \frac{0}{0} = 0.00$$

ANÁLISIS CUALITATIVO: En relación a esta última pregunta el 100% de los 80 estudiantes encuestado opinan que si existe la necesidad de diseñar un manual de procedimientos para el Talento Humano del Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira, para que en lo posterior esta institución lo aplique y así mejore su sistema de gestión del talento humano. Con esta pregunta se justifica el tema de investigación ya que los estudiantes si consideran en su mayoría la elaboración de manual de procedimiento para el talento humano que labora en colegio con la finalidad de mejorar su calidad en lo que respecta a su administración y a su nivel académico.

4.1.5. RESULTADOS DE ENCUESTA REALIZADA A MUESTRA REPRESENTATIVA DE PADRES DE FAMILIA.

Se presenta a continuación los resultados de las encuestas externas realizadas a los Padres de Familia de Colegio Wilfrido Loo Moreira:

CUADRO 04.12

OPCIONES	N° de encuestados	%
TEORICA	1	4
PRACTICA	2	7
TEORICA-PRACTICA	24	89
TOTAL	27	100%

GRÁFICO 04.12



Fuente: Encuesta realizada a Padres de Familia CWLM

Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

$$\text{TEORICA} = \frac{\text{Numero de personas que creen el colegio da una formacion teorica}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{1}{27} = 0.04$$

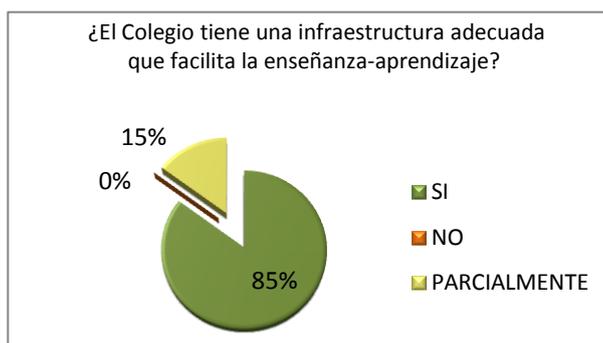
$$\text{PRACTICA} = \frac{\text{Numero de personas que creen el colegio da una formacion practica}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{2}{27} = 0.07$$

$$\text{TEORICA PRACTICA} = \frac{\text{Numero de personas que creen el colegio da formacion Teórica Práctica}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{24}{27} = 0.89$$

ANÁLISIS CUALITATIVO: El 89% (26) de los padres de familia opina que el tipo de formación que brinda la institución educativa es teórica-práctica, ya que es un colegio técnico que posee varias unidades de producción y sus representados están constantemente aplicando los conocimientos adquiridos en clases teóricas. Mientras que el 4%, representado por solo un padre de familia afirma que es teórica, opina que la formación brindada por la institución educativa a la que asiste su representado no llena sus expectativas de una educación práctica.

CUADRO 04.13

OPCIONES	N° de encuestados	%
SI	23	85
NO	0	0
PARCIALMENTE	4	15
TOTAL	27	100%

GRÁFICO 04.13

Fuente: Encuesta realizada a Padres de Familia CWLM
 Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

$$SI = \frac{\text{Numero de PPF que consideran que el colegio cuenta con una infraestructura adecuada}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{23}{27} = 0.85$$

$$NO = \frac{\text{Numero de PPF que consideran que el colegio no cuenta con una infraestructura adecuada}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{0}{27} = 0$$

$$P. = \frac{\text{Numero de PPF que consideran el colegio cuenta con una infraestructura parcialmente adecuada}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{4}{27} = 0.15$$

ANALISIS CUALITATIVO: En el gráfico estadístico 04.13 se interpreta que el 85% de los padres de familia encuestados (23) consideran que el colegio si tiene una infraestructura adecuada que presta comodidad y facilita la enseñanza aprendizaje, mientras que el 15% (4) afirma que posee de manera parcial la infraestructura adecuada que facilite la enseñanza y el aprendizaje, pues consideran necesario optimizar dicha infraestructura, especialmente los salones de audiovisuales, laboratorios de computación e inglés.

CUADRO 04.14

OPCIONES	N° de encuestados	%
SI	25	93
NO	0	0
PARCIALMENTE	2	7
TOTAL	27	100%

GRÁFICO 04.14

Fuente: Encuesta realizada a Padres de Familia CWLM
Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

$$SI = \frac{\text{Numero de PPF que si conocen el perfil profesional del personal de la institucion}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{25}{27} = 0.93$$

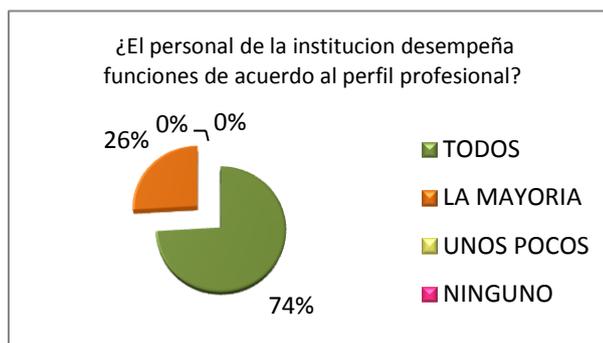
$$NO = \frac{\text{Numero de PPF que no conocen el perfil profesional del personal de la institucion}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{0}{0} = 0.00$$

$$P. = \frac{\text{Numero de PPF que conocen parcialmente el perfil profesional del personal de la institucion}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{2}{27} = 0.07$$

ANALISIS CUALITATIVO: Según el gráfico 04.14, de un total de 27 padres de familia que fueron encuestados (100%), el 93% de este total de padres de familia afirman que si conocen el perfil del personal que labora en la institución y tan solo un 7% (2 padres de familia) conocen de manera parcial el perfil de algunos de los profesionales que laboran en el colegio. Y con resultado de 0% en desconocimiento del perfil profesional del personal que labora en el colegio.

CUADRO 04.15

OPCIONES	N° de encuestados	%
TODOS	20	74
LA MAYORIA	7	26
UNOS POCOS	0	0
NINGUNO	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICO 04.15

Fuente: Encuesta realizada a Padres de Familia CWLM

Autores: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

$$\text{Todos} = \frac{\text{Número de PPF que creen que todo el personal desempeña funciones según su perfil profesional}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{20}{27} = 0.74$$

$$\text{Mayoría} = \frac{\text{Número de PPF que creen la mayoría del personal cumple funciones según perfil profesional}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{7}{27} = 0.26$$

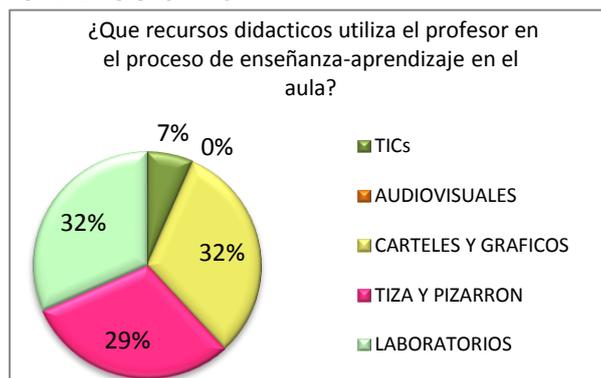
$$\text{Pocos} = \frac{\text{Número de PP.FF que creen unos pocos del personal desempeña funciones según perfil profesional}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{0}{27} = 0$$

$$\text{Ninguno} = \frac{\text{Número de PP.FF que creen que ningún personal desempeña funciones según perfil profesional}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{0}{27} = 0$$

ANÁLISIS CUALITATIVO: El gráfico estadístico 04.15 indica que la mayoría de padres de familia, 74% (20) opinan que todo el personal de la institución está cumpliendo con funciones de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y aptitudes, con lo cual se reafirman los resultados obtenidos de la encuesta a los ciudadanos en el que la mayoría opina que el trabajo que desempeñan los profesionales está de acuerdo con su formación y preparación. El otro 26% (7) afirman que la mayoría ejerce sus funciones de acuerdo a su perfil profesional, lo que demuestra que algunos miembros del personal que labora en la institución no desempeñan funciones según su perfil.

CUADRO 04.16

OPCIONES	N° de encuestados	%
TICs	5	7
AUDIOVISUALES	0	0
CARTELES Y GRAFICOS	24	32
TIZA Y PIZARRON	23	29
LABORATORIOS	24	32
TOTAL	76	100

GRÁFICO 04.16

Fuente: Encuesta realizada a Padres de Familia CWLM
Autores: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

$$\text{Las TICs} = \frac{\text{Numero de PPF que opinan que se utilizan las TICs como recurso didáctico}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{0}{27} = 0.00$$

$$\text{Audiovisuales} = \frac{\text{Numero de PPF que opinan que se utiliza la Sala de Audiovisuales como recurso didáctico}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{5}{27} = 0.07$$

$$\text{Carteles y Graf.} = \frac{\text{Numero de PPF que opinan que se utilizan Carteles y Gráficos como recurso didáctico}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{24}{27} = 0.32$$

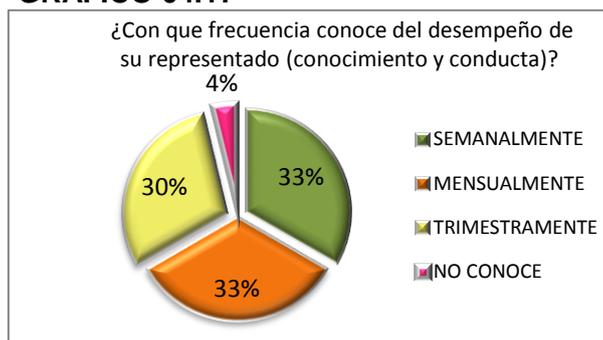
$$\text{Tiza y Pizarron} = \frac{\text{Numero de PPF que opinan que se utiliza Tiza y Pizarron como recurso didáctico}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{23}{27} = 0.29$$

$$\text{Laboratorios} = \frac{\text{Numero de PPF que opinan que se utiliza Salas de Laboratorio como recurso didáctico}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{24}{27} = 0.32$$

ANALISIS CUALITATIVO: Según la opinión de los padres de familia encuestados los recursos didácticos más utilizados son los carteles-gráficos y laboratorios de computación e inglés, seguido por el uso de tiza líquida y pizarrón, y en un 7% salas de audiovisuales, Aun en el proceso de enseñanza aprendizaje no se utilizan las Técnicas de Información y Comunicación, por lo que se evidencia la falta de capacitación de los docentes en el ámbito pedagógico y en el uso de esta técnica muy aplicada en la actualidad, otro factor que influye es el no contar con un completo laboratorio de computación.

CUADRO 04.17

OPCIONES	N° de encuestados	%
SEMANALMENTE	9	33
MENSUALMENTE	9	33
TRIMESTRALMENTE	8	30
NO CONOCE	1	4
TOTAL	27	100%

GRÁFICO 04.17

Fuente: Encuesta realizada a Padres de Familia CWLM

Autores: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANALISIS CUANTITATIVO:

$$\text{SEMANALMENTE} = \frac{\text{Número de PPF que semanalmente conocen del desempeño de su representado}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{9}{27} = 0.33$$

$$\text{MENSUALMENTE} = \frac{\text{Número de PPF que mensualmente conocen del desempeño de su representado}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{9}{27} = 0.33$$

$$\text{TRIMESTRALMENTE} = \frac{\text{Número de PPF que trimestralmente conocen del desempeño de su representado}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{8}{27} = 0.30$$

$$\text{TRIMESTRALMENTE} = \frac{\text{Número de PPF que no conocen el desempeño de su representado}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{1}{27} = 0.04$$

ANALISIS CUALITATIVO: El gráfico estadístico 04.17 muestra que el 33% de los padres de familia encuestados (9), afirman que conocen mensualmente del desempeño de su representado, con el mismo 33% afirman que asisten semanalmente, mientras que el 30% (8) afirman que conocen trimestralmente el desempeño de su representado y por último el 4% (1) dice que no conoce el desempeño de su representado. Se puede evidenciar que el plantel educativo abre sus puertas a los padres de familia para que accedan a la información tanto en aprovechamiento como en disciplina de sus representados las veces que crean conveniente, aunque las citaciones son trimestrales, los padres de familia están en constante comunicación con profesores, autoridades y demás personal.

CUADRO 04.18

OPCIONES	N° de encuestados	%
TODOS	20	74
LA MAYORIA	6	22
UNOS POCOS	1	4
NINGUNO	0	0
NO SE	0	0
TOTAL	27	100%

GRÁFICO 04.18

Fuente: Encuesta realizada a Padres de Familia CWLM

Autoras: Vélez Mariel, Zambrano Tatiana

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

$$\text{TODOS} = \frac{\text{Número de PPF que consideran que todo el personal brinda un servicio eficaz y eficiente}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{20}{27} = 0.67$$

$$\text{MAYORIA} = \frac{\text{Número de PPF que consideran que la mayoría del personal brinda servicio eficaz y eficiente}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{6}{27} = 0.29$$

$$\text{POCOS} = \frac{\text{Número de PPF que consideran que unos pocos del personal brindan servicio eficaz y eficiente}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{1}{27} = 0.04$$

$$\text{NINGUNO} = \frac{\text{Número de PPF que consideran ninguno del personal brinda un servicio eficaz y eficiente}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{0}{27} = 0.00$$

$$\text{NO SE} = \frac{\text{Número de PPF que no saben si el personal brinda un servicio eficaz y eficiente}}{\text{Número de Padres de Familia encuestados}} = \frac{0}{27} = 0.00$$

ANÁLISIS CUANTITATIVO: El resultado obtenido especifica que el 74% (20) de los padres de familia encuestados, afirman que el servicio que brinda el personal es eficiente y eficaz en su totalidad, el 4% (1) afirma que solo unos pocos prestan un servicio eficiente y eficaz, el otro 22% (6) opina que la mayoría de ellos brinda un servicio así. Lo ideal es que el 100% del personal haga lo posible por brindar un servicio de calidad, promoviendo una educación Integral, preparando a sus alumnos para ser sujetos activos y productores a la sociedad, con valores humanos y que estos valores se conviertan en hábitos de vida, cumpliendo así con uno de los objetivos del plantel educativo.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los siguientes problemas que presenta el sistema de Gestión del Talento Humano del colegio “Dr. Wilfrido Loor Moreira” se plantean en base a un análisis crítico, técnico y administrativo dirigido al personal que labora en esta institución.

La identificación de los errores que presenta el Sistema de Gestión pretenden especificar un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo organizacional de la gerencia actual del colegio, con el fin de dirigir y potenciar el desarrollo por competencias del personal vinculado, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del desempeño del talento humano y del conocimiento. Las falencias que presenta el Sistema de Gestión del Talento Humano del colegio “Wilfrido Loor Moreira” se detallan a continuación:

4.2.1. CARENCIA DE DISEÑO DE PERFILES OCUPACIONALES

No existe el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución de sus actividades, tal como lo establece el cargo diseñado.

En las distintas fases de este proceso, las acciones no están orientadas a identificar cuáles son las habilidades que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación), y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del colegio.

4.2.2. FALTA SELECCIÓN Y APOYO EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

No existe una selección adecuada del personal ni mucho menos un apoyo al sistema de contratación que garantice que la persona que se seleccione sea la adecuada en función de los perfiles ocupacionales que necesita en la institución.

El mismo que está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo.

El criterio de selección es la identificación de las destrezas y habilidades que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, credo religioso, entre otros; que garantizarán un desempeño exitoso.

4.2.3. FALTA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Existe una falta notable de formación y desarrollo del personal que labora en la institución educativa, aspecto en el cual hoy se enfatiza mucho dentro de las organizaciones y en las áreas de gestión humana. La función es planear y ejecutar programas de capacitación. Desde esta perspectiva los programas de capacitación y desarrollo están orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como colectivas (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las destrezas que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva de servicios.

Además este proceso permite en la práctica, que los programas de capacitación y desarrollo dejen de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades de las áreas y/o de las personas.

4.2.4. CARENCIA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Existen evaluaciones encomendadas por el Ministerio de Educación, pero siguiendo el proceso de administración del talento humano hay una parcial carencia de la evaluación del desempeño del personal que labora en la institución educativa, la misma que es de vital importancia, y está asociada a calificación de resultados, con base en las actividades establecidas previamente para el cargo. Y la gestión del desempeño es la acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces equiparar las características del puesto y sus requerimientos con el curriculum vitae, es decir la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, habilidades, destrezas y motivaciones de la persona

(competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos para corregir deficiencias.

4.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL COLEGIO “DR.WILFRIDO LOOR MOREIRA”

A continuación se detalla el manual de procedimientos del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira en base a los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a todos los involucrados de manera directa e indirecta y en cumplimiento en lo establecido por la ley.



COLEGIO FISCAL TECNICO AGROPECUARIO
"DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA"
Quiroga - Bolívar - Manabí.

CONFIDENCIAL Y DE USO INTERNO

VIGENCIA

VERSION

PAGINAS

2011

01

Página 67 de 39

ALCANCE:

TODAS LAS OFICINAS Y AREAS

TITULO:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Elaborado por:	<i>Maríel Vélez Tatiana Zambrano</i>		17-01-2011	14-02-2011
Revisado por:	<i>Alexander Palacios</i>	Tutor de Tesis	19-01-2011	18-02-2011
	<i>Andrés Pita</i>	Jefe de Recursos Humanos	21-02-2011	21-02-2011
Aprobado por:	<i>Consejo Directivo</i>			
	<i>Tribunal de Tesis</i>		25-02-2011	

INDICE

INDICE.....	68
1. DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA	70
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	70
2. MISIÓN.....	70
3. VALORES INSTITUCIONALES:	71
4. VISIÓN	71
5. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO “DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA”	72
5.1. ADMISIÓN O CONTRATACIÓN DE TALENTOS HUMANOS	72
1. OBJETIVO	72
2. ALCANCE.....	72
3. RESPONSABILIDAD.....	72
4. BASE LEGAL	73
5. DEFINICIONES	73
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: ADMISIÓN DE PERSONAS.....	74
7. INDICADORES DE GESTIÓN	76
8. DIAGRAMA DE FLUJO	77
5.2. DISEÑO DE CARGOS	80
1. OBJETIVO	80
2. ALCANCE	80
3. RESPONSABILIDAD	80
4. BASE LEGAL.....	81
5. DEFINICIONES.....	81
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: APLICACIÓN DE PERSONAS	81
7. INDICADORES DE GESTIÓN.....	82
8. DIAGRAMA DE FLUJO.....	83
5.3. MANTENIMIENTO DE LAS PERSONAS	86
1. OBJETIVOS	86
2. ALCANCE	86
3. RESPONSABILIDAD	86
4. BASE LEGAL.....	87
5. DEFINICIONES.....	87
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: MANTENIMIENTO DE PERSONAS	88

7. INDICADORES DE GESTIÓN	90
8. DIAGRAMA DE FLUJO.....	91
5.4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS.....	94
1. OBJETIVO	94
2. ALCANCE	94
3. RESPONSABILIDAD	94
4. BASE LEGAL.....	95
5. DEFINICIONES.....	95
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: DESARROLLO DE PERSONAS.....	95
7. INDICADORES DE GESTIÓN.....	97
8. DIAGRAMA DE FLUJO.....	98
5.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS PERSONAS	100
1. OBJETIVO	100
2. ALCANCE	100
3. RESPONSABILIDAD	100
4. BASE LEGAL.....	100
5. DEFINICIONES.....	101
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PERSONAS	101
7. INDICADORES DE GESTIÓN.....	102
8. DIAGRAMA DE FLUJO.....	102

1. DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la Institución: Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira

Dirección: Quiroga, vía a la Esperanza

Teléfono: 052616541

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira, es una institución educativa mixta, ubicada en la provincia de Manabí, canto Bolívar, Parroquia Quiroga, fue creado el 25 de abril de 1985, con Acuerdo Ministerial 2263, cuenta con 25 años de vida educativa, preparando a los estudiantes del sector rural en un 90%, y el 10 % del sector urbano, con un índice de matrícula de 400 estudiantes en Educación Básica y Bachillerato. Está conformado por funcionarios que cumplen actividades de tipo directivo, docentes, personal administrativo y de servicio.

Actualmente imparte Educación Básica a los octavos, novenos y décimos años y a los estudiantes de primero, segundo y tercer Año, Bachillerato Técnico Agropecuario. Esta especialidad le ha dado la posibilidad al estudiante de acercarse directamente al mundo laboral, a través de visitas a empresas, prácticas y pasantías que les ha permitido avizorar el mundo laboral.

2. MISIÓN

Con el control permanente de la calidad del proceso enseñanza aprendizaje formar y acompañar desde el ámbito educativo, el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias en los estudiantes para que sean personas humanistas, autónomas, con pensamiento crítico y reflexivo, con una sólida conciencia moral y ética, que testimonien todos los valores de convivencia social pacífica y solidaria.

3. VALORES INSTITUCIONALES:

- Responsabilidad.- la institución rinde cuenta de sus acciones a la comunidad educativa
- Honestidad.- procuramos que todas nuestras acciones sean prudentes y decentes.
- Respeto.- Valoramos a los demás, aceptándoles como son: acatando su autoridad y considerando su dignidad.
- Solidaridad.- la educación está basada en la ayuda mutua.
- Libertad.- con nuestras enseñanzas motivamos a los jóvenes a ser libres y a ejercer este derecho.
- Pro actividad.- nuestro trabajo se basa en la creatividad, en la atención ágil y de manera anticipada.

4. VISIÓN

Nuestro colegio es una institución que brinda una educación que se caracteriza por ser crítica, auto reflexiva, de calidez y calidad, enmarcada en los más altos valores humanos, vinculando a la familia y a la sociedad, para así mejorar su contexto socio económico y cultural; logrando de esta manera responder a los requerimientos que el mundo cambiante exige.

5. PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO “DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA”

El Manual de Procedimientos de la Administración del Talento Humano, del Colegio, “DR.WILFRIDO LOOR MOREIRA” está encaminado a brindar el conocimiento y la aplicación de los diversos lineamientos y procesos del Talento Humano, de manera que fortalezcan la gestión de los Directivos de la institución en esta área tan delicada y necesaria para una organización estratégica en la institución.

5.1. ADMISIÓN O CONTRATACIÓN DE TALENTOS HUMANOS

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos necesarios que permitan unificar y agilizar los trámites para reclutar, seleccionar e incorporar a las actividades laborales del Colegio “DR.WILFRIDO LOOR MOREIRA”, a personas que se postulan a algún cargo nuevo o vacante.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todo el personal requerido por el Colegio “DR.WILFRIDO LOOR MOREIRA”, para sus cargos docentes, administrativos y de servicio.

3. RESPONSABILIDAD

Rector: Administra y controla al personal, docente, administrativo y de servicios, además aprueba la planificación de los requerimientos de talentos humanos, en función a las necesidades de creación de puestos y contratos, a fin de contar con

el número de puestos de trabajo indispensables para el eficaz funcionamiento y materialización de los objetivos institucionales.

La autoridad nominadora sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES; la planificación estratégica institucional; y, el plan operativo anual de recursos humanos, por razones técnicas, funcionales y de fortalecimiento institucional, podrá disponer, previo informe técnico favorable de las UARHs y del Ministerio de Economía y Finanzas, la creación de unidades, áreas o procesos, que sean indispensables para la consecución de las metas y objetivos trazados.

Recursos Humanos: Ejecuta en coordinación con los responsables de las comisión interna, los procesos de selección.

Secretaría: Encargada de recabar los antecedentes de los postulantes a cargos docentes, administrativos y de servicio.

Colecturía: Elaboración de contratos

Comisión Interna: Responsables del proceso de reclutamiento y selección

4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

5. DEFINICIONES

- **Vacante:** Puesto o cargo libre que no está siendo ocupado por nadie.
- **Presupuesto:** La presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia
- **Manual de Funciones:** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas

- Perfil de cargos: Un perfil de cargos, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.
- Reclutamiento: proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización
- Solicitud de empleo: Aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales
- Pruebas de selección: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.
- Entrevista: Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.
- Incidentes críticos: Un incidente crítico es, cualquier evento inesperado que exige improvisar una respuesta, en general, de forma rápida.
- Selección: El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: ADMISIÓN DE PERSONAS

PARTE PRELIMINAR

Previo al inicio de cualquier trámite de reclutamiento, el jefe de recursos humanos informa al rector de la necesidad de cubrir una vacante en cualquier área, el rector del Colegio, valida la disponibilidad presupuestaria, previo el informe de la Sra. Colectora.

El Sr. Rector da la autorización y se procede al reclutamiento (interno y externo) de un nuevo funcionario, de no existir el perfil solicitado en el Manual de Funciones de la institución, el Jefe de Área administrativa o docente que solicita una nueva admisión, llenará el Formulario de Perfil de Cargos y Funciones del colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira, consensuándolo junto al Jefe de Recursos humanos, a fin de que sea aprobado por el Sr. Rector.

RECLUTAMIENTO

El Rector, en el caso de los docentes, solicita a secretaría que revise en la base de datos de personal del plantel, si existe algún funcionario que cumpla con el perfil solicitado (reclutamiento interno), de ser así lo cita para ver su posible disponibilidad para el cargo, de lo contrario el rector delega a la comisión interna realizar un informe técnico en el que exprese y justifique la necesidad de un nuevo colaborador en la docencia, luego de ser revisado por el rector este informe es enviado a la dirección provincial para que el supervisor analice y compruebe que existe esta necesidad, quien dará el trámite pertinente para asignar una vacante en la página del ministerio de educación a la que puede acceder cualquier candidato inscrito en el sistema de información del ministerio de educación y debe cumplir con los requisitos y puntajes designados, es decir con el Concurso de Merito y Oposición.

En el caso del personal administrativo el Jefe RRHH deberá presentar un plan de reclutamiento para que sea aprobado por el Rector, un medio de reclutamiento a utilizar es el anuncio por la prensa en el que se deberá señalar el perfil del candidato y el puesto; incluir la dirección de la empresa para envío de carpetas así como la dirección de correo electrónico, la cual es: pigalu1265@hotmail.com si es necesario puede acudir a la presentación de candidatos por recomendación de empleados, o a contactos en la Universidades de Manabí. El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo y presenta su currículum vitae a la organización.

SELECCIÓN

Los antecedentes que incluyen solicitud de empleo, currículum vitae y exámenes médicos serán recibidos por la Secretaría de la institución y enviados al jefe de Recursos Humanos, quien después de analizarlos los remite a Rectorado.

El Rector de la institución, decide respecto de cubrir el cargo mediante la solicitud de empleo y características básicas de los candidatos, evaluará y comparará los candidatos mediante los resultados de las entrevistas y técnicas de selección. La

secretaría cita a los postulantes para entrevista en el día y hora señalados por el Sr. Rector.

La entrevista se realizará en las dependencias del colegio y será dirigida por el Rector de la institución, participará el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe del Área donde se generó la necesidad del cargo. El Jefe de Recursos Humanos es quién realizará el formato de las entrevistas de los candidatos que se presentan.

Luego de la entrevista el Jefe del Área, elaborará las pruebas de conocimiento, y se considerará la técnica de incidentes críticos, para observar el comportamiento de los aspirantes al cargo, las mismas que serán revisadas por el Jefe de Recursos Humanos, quien si es necesario asesorará en el proceso de selección al Sr. Rector.

Después de evaluar, los antecedentes, las pruebas de conocimiento y la técnica de incidentes críticos, el Sr. Rector del Colegio, selecciona al docente o administrativo, que cumpla con los requerimientos mínimos para el cargo.

Una vez seleccionado el funcionario, el Sr. Rector envía comunicación a los candidatos no seleccionados agradeciendo su participación en el proceso de selección, e informa al Jefe de Recursos Humanos y a Colecturía su decisión, entregándole los antecedentes del funcionario para la confección del respectivo contrato.

Tal como establece la ley, una copia del contrato queda en poder del trabajador y la otra en poder del Colegio, siendo ésta última archivada en la carpeta correspondiente al nuevo funcionario con todos sus antecedentes.

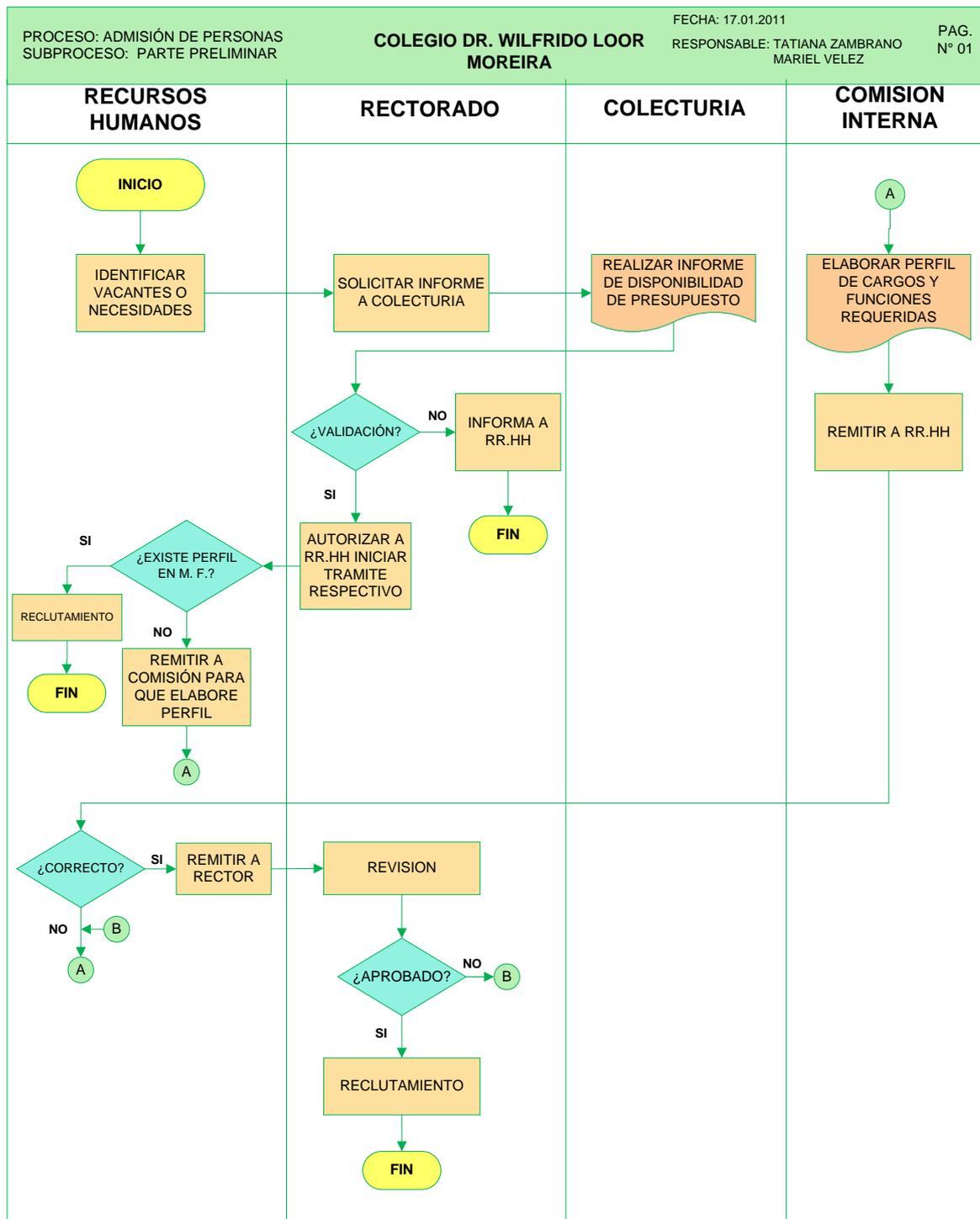
7. INDICADORES DE GESTIÓN

- Porcentaje de personas contratadas.
- Porcentaje de personas contratadas en el Área docente, administrativa y de servicio.
- Porcentaje de personas contratadas a jornada completa y por horas.

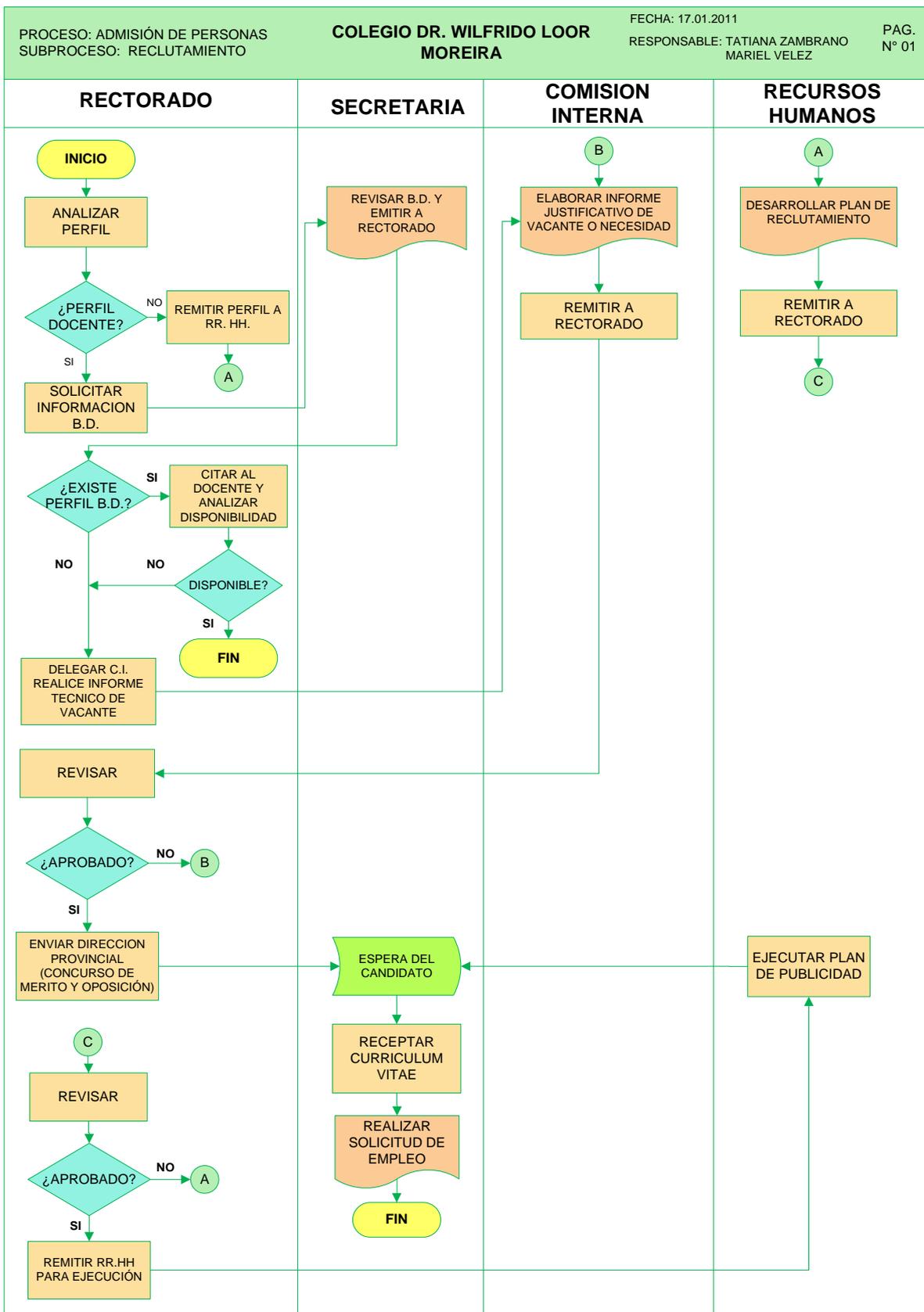
- Porcentaje de docentes para cada asignatura y de funcionarios en el Área administrativa.

8. DIAGRAMA DE FLUJO

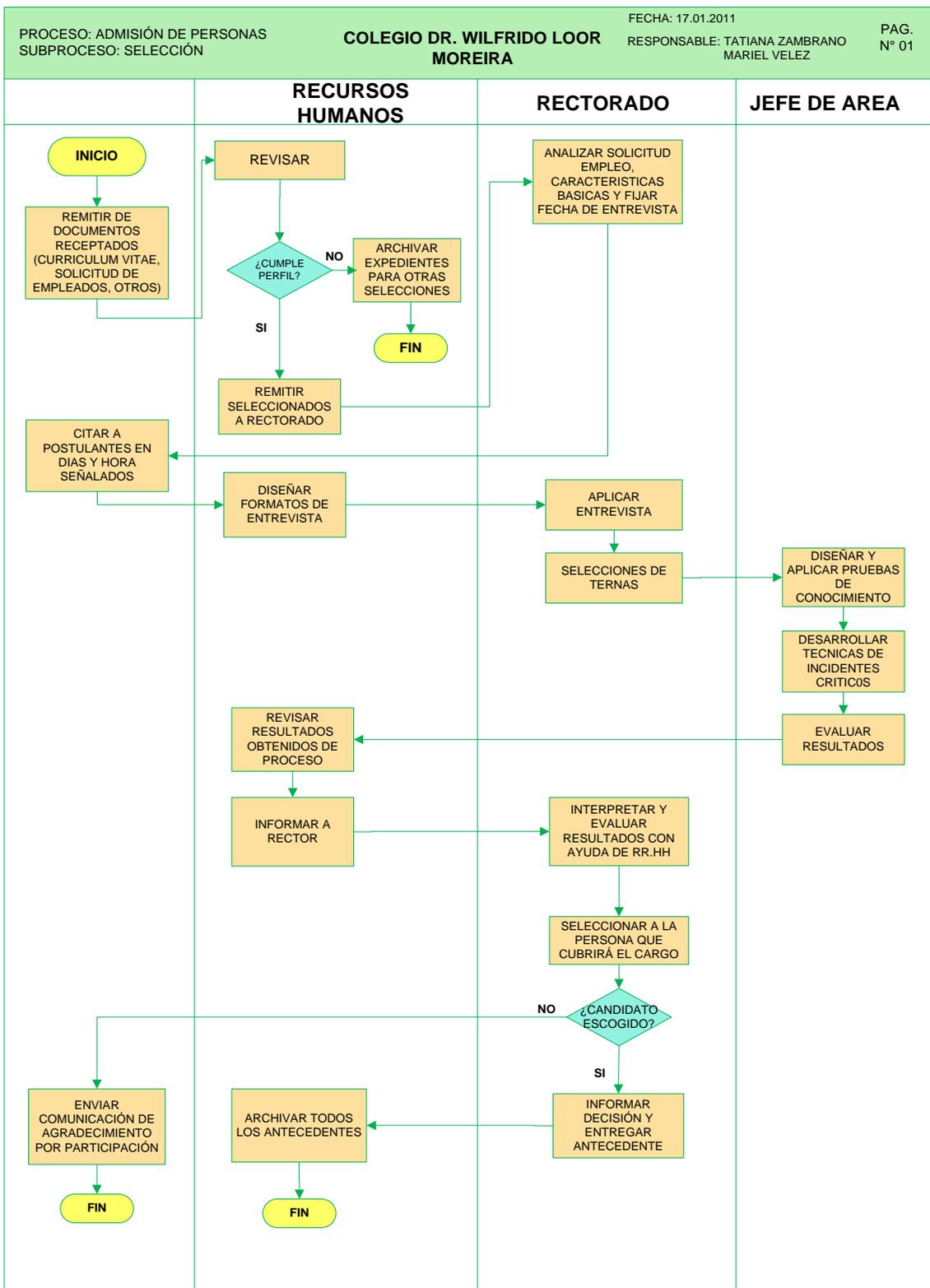
SUBPROCESO PRELIMINAR PARA LA ADMISIÓN DE PERSONAS



SUBPROCESO RECLUTAMIENTO



SUBPROCESO DE SELECCIÓN



5.2. DISEÑO DE CARGOS

1. OBJETIVO

Establecer los elementos como la misión, tareas generales, ocasionales y las características de cada cargo dentro del colegio.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal requerido por el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira, para sus cargos docentes, administrativos y de servicio.

3. RESPONSABILIDAD

Rector: Orienta al personal, docente, administrativo y de servicios, en aspectos generales de la organización como son: asuntos organizacionales entre los que se comprende la misión, visión y objetivos globales de la empresa, políticas y directrices, servicios y tipo de bachillerato, reglas y procedimientos internos.

Inspector General: Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo, horario de trabajo, de descanso y de comedor.

Colecturía: Forma de pago, días de pago, anticipos salariales y beneficios de ley.

Responsables de Comisiones internas: (Vicerrectorado, Secretaría, colecturía, inspección): Responsabilidades básicas, visión general del cargo, tareas, objetivos del cargo, metas y resultados que deben alcanzarse.

4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Público, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

5. DEFINICIONES

- Orientación: Encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien, determinar la situación del lugar donde se halla.
- Cultura Organizacional: Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización.
- Diseño de Cargos: Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.
- Análisis de Cargos: Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.
- Evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: APLICACIÓN DE PERSONAS

ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS

Una vez que el Sr. Rector toma la decisión de integrar al Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira a un postulante, hace conocer al nuevo integrante los aspectos relevantes de la organización del Colegio, dispone a colectoría, que efectúe el contrato y se

le dé a conocer los beneficios que ofrece el Colegio, a continuación, solicita al Inspector General, se encargue de la presentación a los superiores y a los colegas de trabajo, además de darle las indicaciones respectivas, sobre horario de trabajo y otros beneficios no económicos.

Finalmente los Responsables de las unidades internas le indicarán las responsabilidades básicas, tareas, objetivos, metas y resultados que deben alcanzarse.

DISEÑO DE CARGOS

Los Responsables de las unidades internas, se encargan de diseñar el cargo del postulante, considerando el conjunto de tareas, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad, si es necesario, lo cual debe remitir al Jefe de Recurso humanos, para su revisión quien finalmente enviará a rectorado para su aprobación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

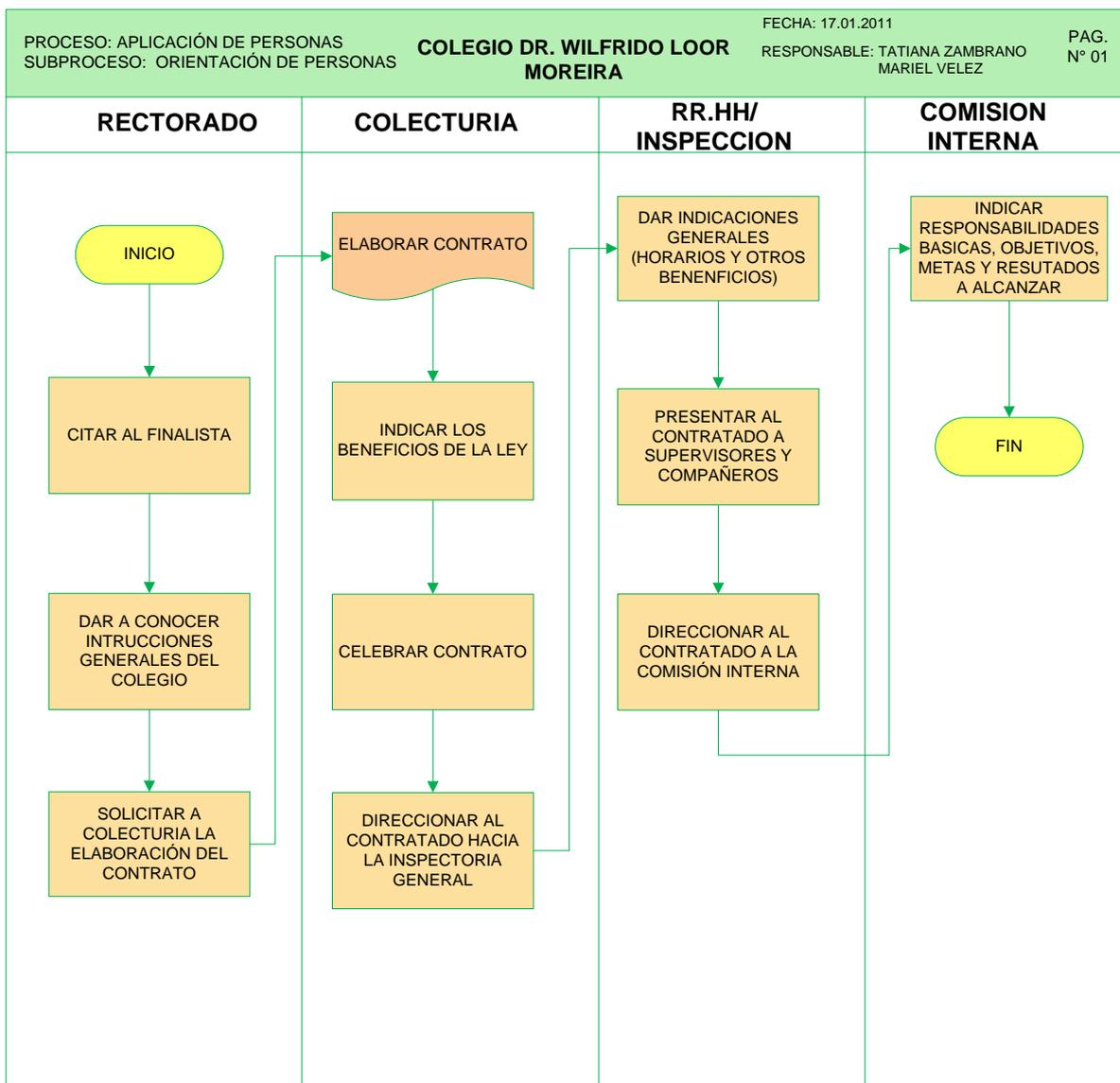
Para el caso de los docentes, el Jefe de Recursos Humanos elabora fichas de evaluación que le permiten verificar si se cumplieron los objetivos y sus competencias, estas fichas son revisadas por el Sr. Rector quien finalmente aprobará su contenido. En el caso del personal administrativo, utiliza la evaluación emitida por la SENRES, cuya cuantificación, la ejecuta el Jefe de Recursos Humanos.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

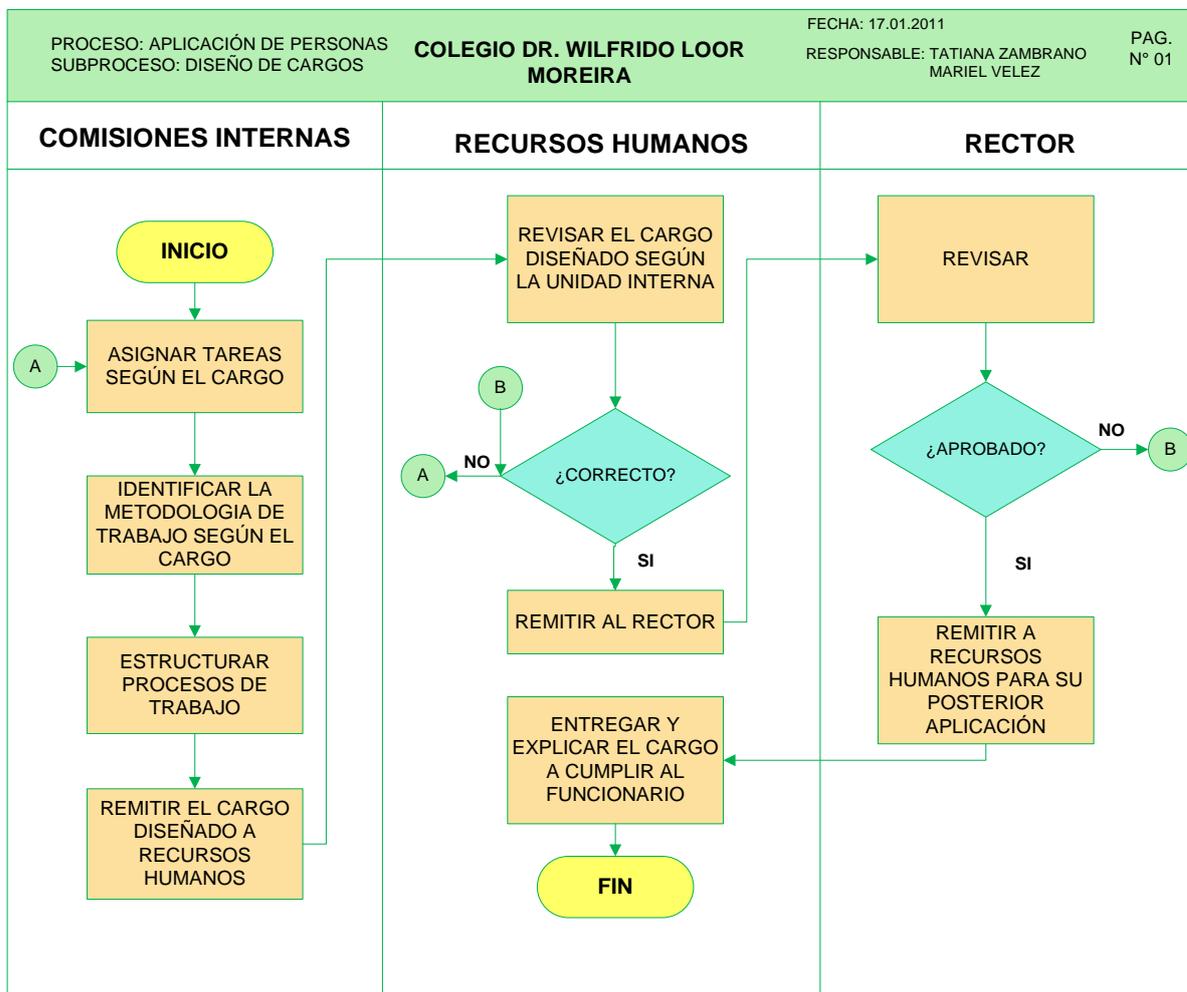
- Porcentaje de personas evaluadas.
- Porcentaje de personas que diseñan los cargos.
- Porcentaje de personas que se interrelacionan en este proceso.

8. DIAGRAMA DE FLUJO

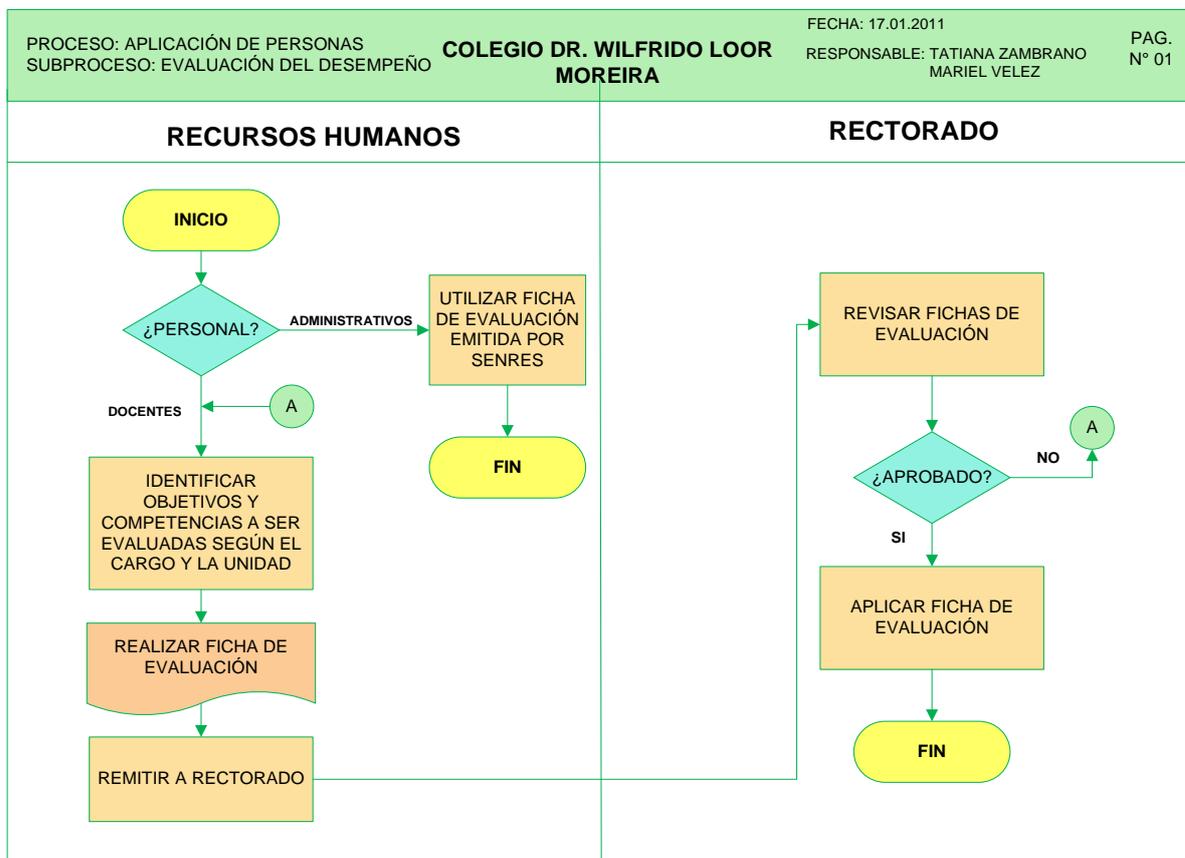
SUBPROCESO ORIENTACIÓN DE LAS PERSONAS



SUBPROCESO DISEÑO DE CARGOS



SUBPROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



5.3. MANTENIMIENTO DE LAS PERSONAS

1. OBJETIVOS

Incentivar el trabajo realizado por los funcionarios del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira, a través de las compensaciones financieras y no financieras, a fin de que los trabajadores cumplan sus objetivos personales y se logre rentabilidad en la institución educativa.

Mantener satisfechos a los funcionarios, del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira, con el trabajo que realizan, brindándoles condiciones laborales con cuidados especiales como son estilos de gerencia, buenas relaciones entre los empleados y programas de salud ocupacional.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal a contrato que labora en el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira.

3. RESPONSABILIDAD

Rector: Es el encargado de velar por el buen cumplimiento de pago de salarios y demás prestaciones, que por ley los funcionarios deben recibir. Además aprueba el plan de incentivos y beneficios elaborado por el Jefe de Recursos Humanos. Y el Plan Anual de las diferentes Áreas, Ámbitos, comisiones y departamentos. Es quien administra y controla al personal administrativo, docente y de servicio del Colegio, como parte integrante de su trabajo.

Colecturía: encargados de realizar los pagos de los salarios y beneficios de ley a los funcionarios que trabajan en el Colegio

Jefe de Recurso Humanos: elabora el Plan de incentivos y beneficios del personal, que labora en el Colegio, además es quien presta asistencia técnica a los funcionarios del establecimiento.

Funcionarios: Desempeñar su cargo con compromiso y seriedad.

4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

5. DEFINICIONES

- **Compensación:** retribución premio o reconocimiento por los servicios de alguien.
- **Remuneración:** es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados derivadas de su empleo.
- **Salario:** es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones.
- **Sistemas de recompensas o sanciones:** constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización.
- **Beneficios y servicios:** son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.
- **Retención:** conservación del personal al captar y aplicar adecuadamente los recursos humanos.

- Comunicación: informar la filosofía de la institución a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- Cooperación: ayudar, contribuir al compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados.
- Protección: sitio seguro de trabajo que garantice el bienestar a los empleados.
- Disciplina: conducta ante la cual se deben tener normas claras para manejar el conflicto. Se refiere este término a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización.
- Higiene laboral: está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental de las personas.
- Seguridad en el trabajo. Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.
- Calidad de Vida en el trabajo: se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: MANTENIMIENTO DE PERSONAS

REMUNERACIONES DEL PERSONAL

El Sr. Rector mensualmente emite la autorización a través de Secretaría a Colecturía, para que procedan a realizar los pagos respectivos a los funcionarios que trabajan en el Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira, Colecturía elabora los roles de pago respectivos, los mismos que deberán ser revisados y aprobados por el

Sr. Rector, posteriormente cargan la información respectiva al Sistema de Remuneraciones del Ministerio de Finanzas, para que se ejecute el pago a cada uno de los trabajadores de la institución, quienes después de verificar que sus pagos se han hecho efectivos solicitan en colecturía, sus roles para constancia de lo que han percibido.

INCENTIVOS Y BENEFICIOS

El Jefe de Recursos Humanos, realizará un Plan de incentivos y beneficios, para el personal docente y administrativo, tomando en consideración las necesidades de los funcionarios, el cual deberá ser presentado a Rectorado a inicios del año lectivo para su aprobación y puesto en ejecución, debe tener muy en cuenta que los sistemas de recompensas o sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización y que lo que se pretende es que los funcionarios obtengan oportunidades de desarrollo, seguridad en el empleo, libertad y autonomía en el trabajo, calidad de vida en el trabajo.

RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

El Rector y el Jefe de Recursos Humanos, supervisan a los funcionarios del colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira, como parte integrante de su trabajo. Es por ello que el Sr. Rector ofrece su atención y acompañamiento a los empleados, quienes enfrentan diversas contingencias internas y externas. El trato con justicia y ecuanimidad a los empleados exige tiempo considerable de los directivos, por lo que canaliza a través del jefe de Recursos Humanos que brinde asistencia a empleados problemáticos y que se intente modificar su comportamiento negativo.

El Rector diseña un programa de relaciones con el empleado, el mismo que es parte de la filosofía de la organización: el colegio trata a los empleados con respeto y equidad, ofreciéndoles medios para atender sus necesidades personales y familiares. Además realiza un programa de reconocimiento a los empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la

organización, comunicando este particular en eventos cívicos, pedagógicos o culturales organizados por la institución.

Para el caso de empleados cuyo comportamiento es insatisfactorio, pese a la atención y al acompañamiento para que mejore su trabajo, el Sr. Rector deberá aplicar la sanción disciplinaria, para lo cual el Sr. Rector puede disponer al Jefe de Recursos Humanos, que efectúe la sanción disciplinaria correspondiente, o hacerlo directamente, para ello, se convoca a las partes y al funcionario problema, a fin de que conozca, los argumentos por los que fue convocado a la reunión, y que presente los justificativos pertinentes, en caso de no hacerlo, recibirá la sanción de acuerdo a lo que estipula la ley. Todos los hechos ocurridos en la reunión deberán ser documentados a través de acta certificada por el titular de la Secretaría del plantel.

HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA

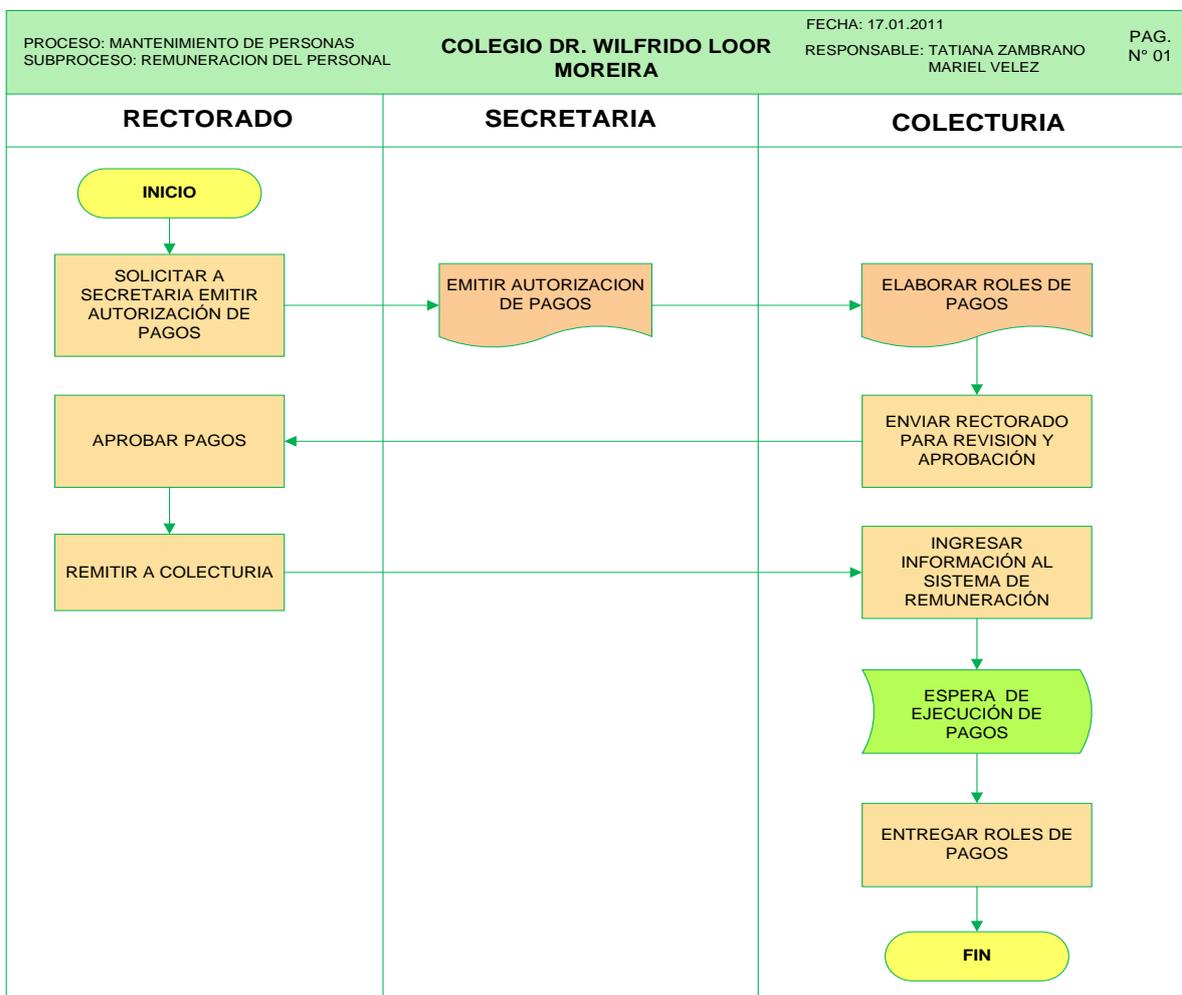
El Jefe de Recursos Humanos, realiza un programa de higiene laboral, considerando, el ambiente físico, psicológico, principio de ergonomía y salud ocupacional, además tendrá en cuenta la seguridad en el trabajo comprometiendo a todo el personal en el desarrollo de este programa de higiene y seguridad y de calidad de vida en el trabajo, el mismo que será presentado a Rectorado, y posteriormente en Asamblea general a todo el personal, para su aprobación y el compromiso de ejecución por parte de todos.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

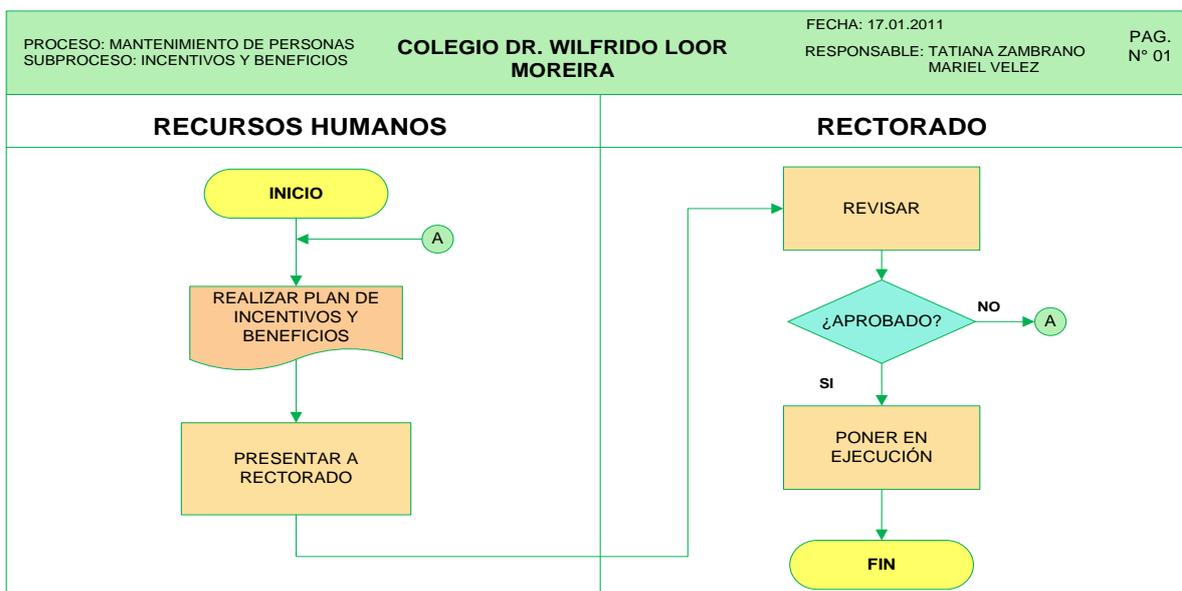
- Porcentaje de personas que han recibido remuneración.
- Porcentaje de personas que recibieron recompensas.
- Porcentaje de personas que fueron sancionadas.
- Porcentaje de personas que han mejorado su desempeño al mejorar el ambiente de trabajo.
- Porcentaje de personas que mejoraron el desempeño, únicamente con el acompañamiento y atención de los directivos.

8. DIAGRAMA DE FLUJO

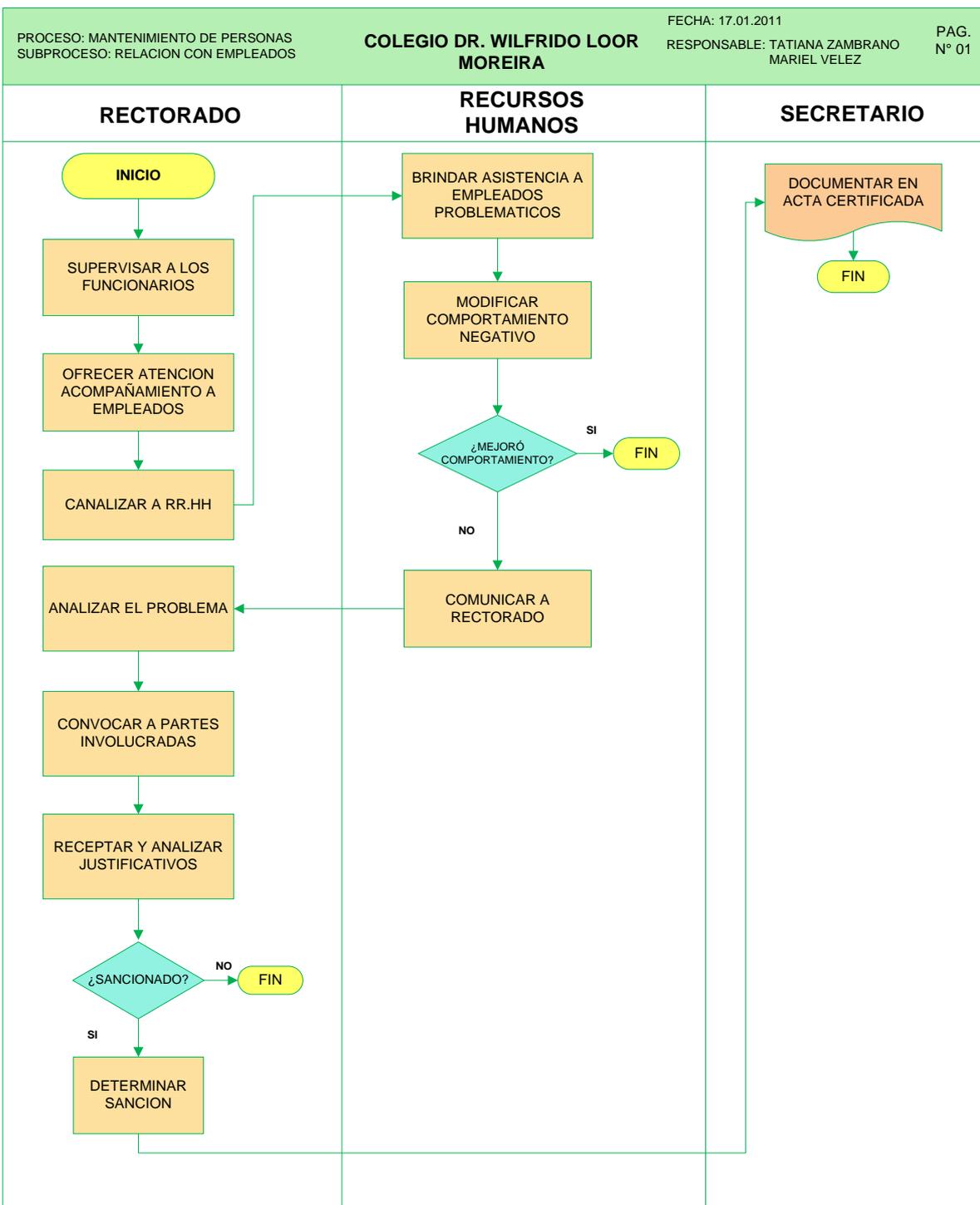
SUBPROCESO REMUNERACIÓN DEL PERSONAL



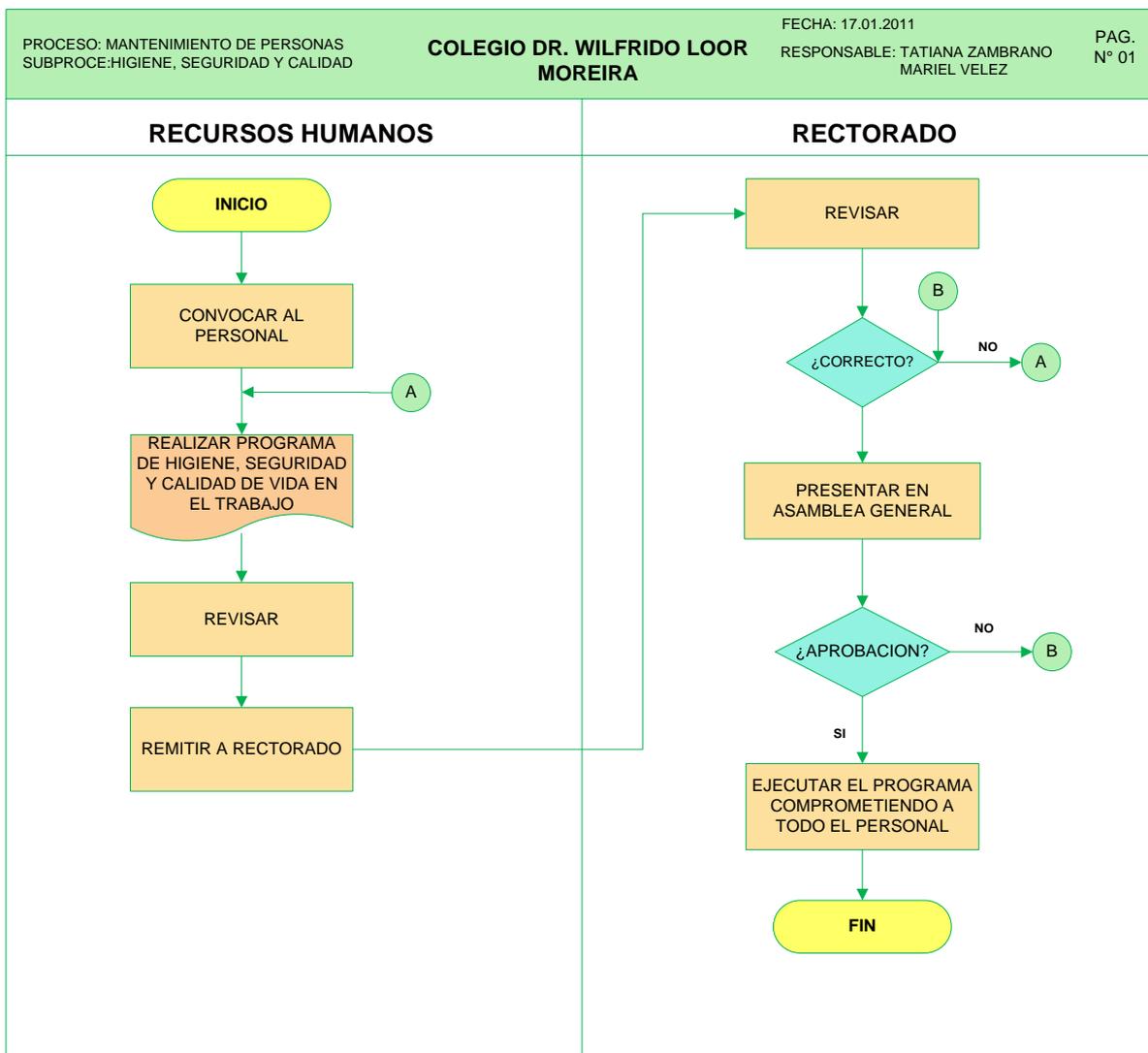
SUBPROCESO INCENTIVOS Y BENEFICIOS



SUBPROCESO RELACIONES CON LOS EMPLEADOS



SUBPROCESO HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA



5.4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

1. OBJETIVO

Desarrollar al personal que labora en el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira, a través de la formación básica, para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permita ser más eficaces en lo que hacen.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal a contrato que labora en el Colegio, también a los postulantes algún cargo vacante.

3. RESPONSABILIDAD

Rector: es el encargado de aprobar y poner en ejecución el plan de desarrollo del personal administrativo y de servicio del Colegio, así mismo del plan de Capacitación y desarrollo de los docentes.

Vicerrector: revisa los planes de los Jefes de Áreas y Ámbitos, elabora el plan general de capacitación docente, y se lo remite a Rectorado para su aprobación.

Jefes de Áreas y Ámbitos y de Unidades Operativas: elaborarán los Planes Anuales en los que se incluyen las necesidades de capacitación en las diferentes Áreas docentes y administrativas.

Jefe de Recursos Humanos: tendrá bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de los procesos institucionales, referentes al desarrollo de las personas en función de la misión y objetivos de la organización.

4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

5. DEFINICIONES

- Educar: significa, extraer, traer, arrancar, representa la necesidad de traer del interior del ser humano sus potencialidades interiores.
- Entrenamiento: es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos, para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Aprendizaje: significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas.
- Creatividad: significa aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema.
- Innovación: es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: DESARROLLO DE PERSONAS

ENTRENAMIENTO Y PROGRAMAS DE CAMBIO

Los Jefes de Áreas y de Ámbitos, incluirán en sus planes Anuales, las necesidades de entrenamiento (capacitación) de los docentes de cada área, mismos que serán presentados a través de Secretaría al Sr. Vicerrector quién luego de revisarlos los remite a Rectorado, para la aprobación final.

Luego de realizado el monitoreo y la revisión de las planes, módulos, exámenes, y elaboración de proyectos, el Vicerrector considerará los factores en los que es necesario entrenar al personal docente, a fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales del colegio.

En lo que respecta al Personal Administrativo y de Servicio, los Jefes de las Unidades Operativas, realizarán informes en los que indiquen el área en la que es necesario el entrenamiento para el personal, estos informes se remitirán al Jefe de Recursos Humanos, quién elaborará el plan de Capacitación, mismo que se remitirá a Rectorado para la aprobación respectiva.

Para el caso del personal docente que ingresará a la institución, el vicerrector efectuará un plan de Capacitación, previa a la selección del candidato a ocupar un cargo vacante, con la finalidad de enseñar a los aspirantes nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos, como es la elaboración de módulos, elaboración de proyectos y el sistema quimestral bajo la modalidad de la técnico agropecuario, que es lo que se desarrolla en el Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira. Con el fin de garantizar a inicios del año lectivo la capacidad e idoneidad del nuevo personal, buscando mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

Para el desarrollo del proceso de entrenamiento tanto el Vicerrector como el Jefe de Recursos Humanos, deberán considerar: el diagnóstico, el diseño que es la elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas, la implementación, es decir la aplicación y conducción del programa de entrenamiento. Y finalmente la evaluación, verificación de los resultados de entrenamiento.

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE PERSONAS DEL COLEGIO “DR. WILFRIDO LOOR MOREIRA”

El Rector del colegio, luego de efectuar la evaluación al personal docente y administrativo, puede determinar la capacidad de ingenio y creatividad de los funcionarios, por lo que para promover el desarrollo de las personas pondrá en ejecución los siguientes métodos de desarrollo:

Posición de Asesoría: le dará la oportunidad a una persona o varias personas, con elevado potencial, para que trabaje provisionalmente como asistente de staff en eventos importantes realizados por el Ministerio de Educación, Dirección Provincial de Educación o el Ministerio o en equipos de asesoría directa.

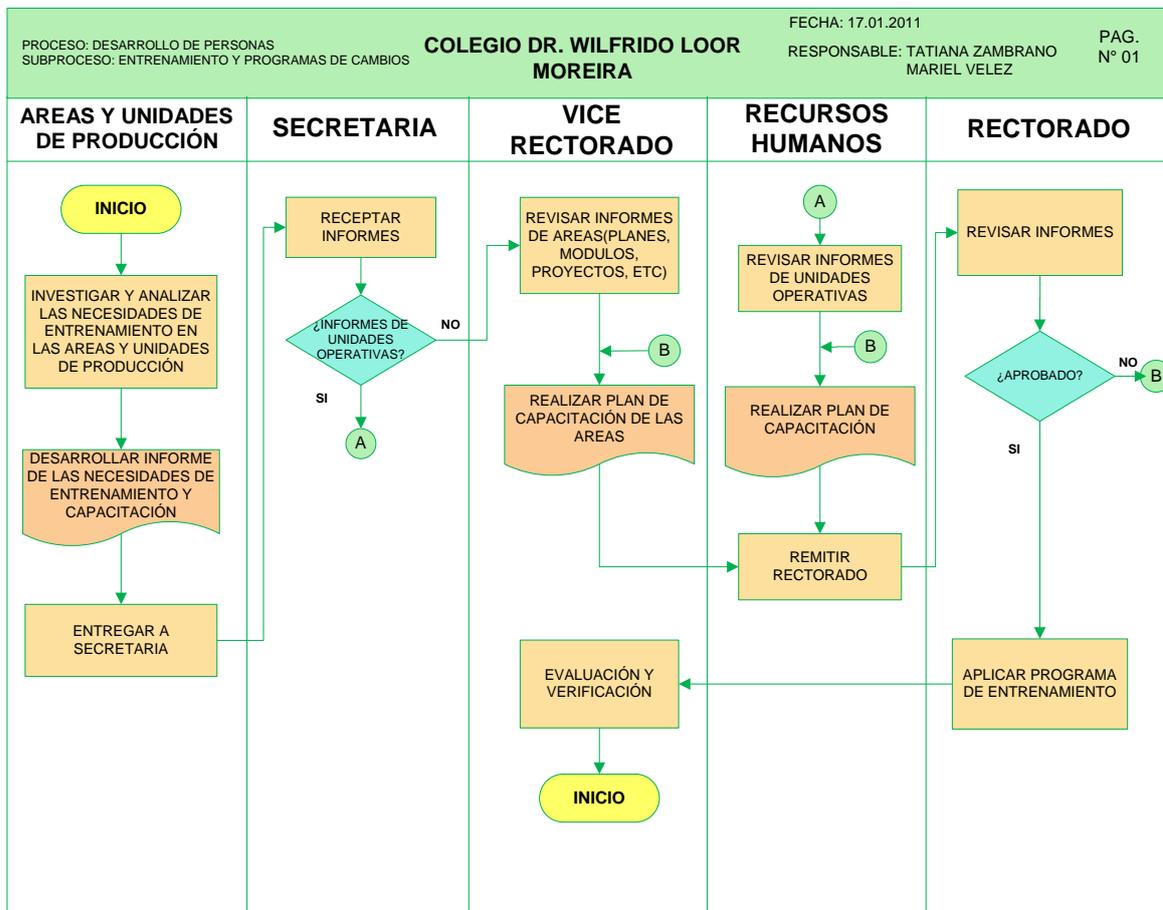
Asignación de Proyectos: dará la oportunidad a que los funcionarios participen en proyectos de trabajo, compartan la toma de decisiones e investigue problemas específicos de la organización. Autorizará la participación en cursos y seminarios externos. Y el entrenamiento fuera de la empresa. Asesoría a los empleados, les brindará asesoría con la colaboración del Jefe de Recursos Humanos y el Vicerrector en los casos en que surja algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión esté relacionado con el proceso de disciplina.

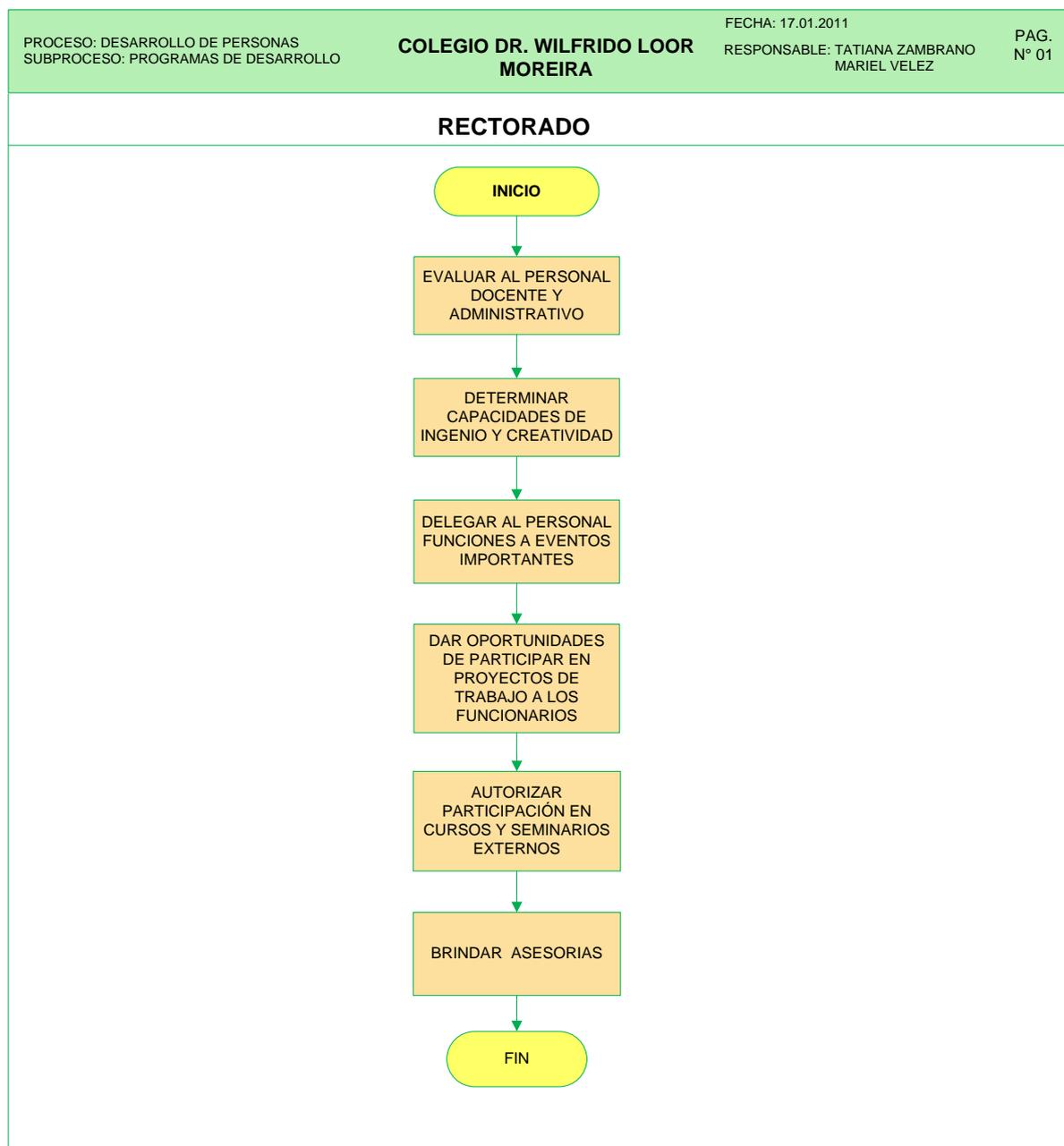
7. INDICADORES DE GESTIÓN

- Porcentaje de personas que han recibido entrenamiento.
- Porcentaje de personas administrativas que se capacitaron.
- Porcentaje de personas docentes que se capacitaron.
- Porcentaje de personas que participaron en el método de desarrollo de personas.

8. DIAGRAMA DE FLUJO

SUBPROCESO ENTRENAMIENTO



SUBPROCESO PROGRAMAS DE DESARROLLO

5.5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS PERSONAS

1. OBJETIVO

Orientar el comportamiento del personal que labora en el Colegio a fin de cumplir con los objetivos organizacionales, misión, visión y valores corporativos de la institución.

2. ALCANCE

El procedimiento se aplica a todo el personal con nombramiento y personal a contrato que labora en el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira.

3. RESPONSABILIDAD

Rector: Orienta y mantiene el comportamiento de todos los funcionarios de la organización.

Jefe de Recursos Humanos: Orienta y realiza auditorías internas en los departamentos.

Responsables de Unidades Internas: Realiza monitoreo de las operaciones y actividades a fin de que la planeación de cada departamento se ejecute.

4. BASE LEGAL

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del magisterio y su Reglamento, Ley orgánica de Servicio Público y otras leyes conexas, Manual de Convivencia, Decretos y Acuerdos Ministeriales que rige la Educación del país.

5. DEFINICIONES

- Monitorear: Significa, seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.
- Comunicaciones internas: Base de información y comunicación al interior de una institución.
- Banco de datos: Sistema de información, almacenamiento y acumulación de datos del personal, debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PERSONAS

MONITOREO DEL PERSONAL DEL COLEGIO

El Rector permanentemente, acompaña y orienta el comportamiento de las personas que laboran en el Colegio, solicita al Jefe de Recursos humanos, efectúe monitoreo y auditorías administrativas sorpresivas en las diferentes unidades del personal administrativo y al Vicerrector en el caso de los Docentes. Las novedades deberán ser remitidas al rector para el análisis respectivo.

COMUNICACIONES INTERNAS

Las comunicaciones internas se manejan a través de Secretaría, con comunicación escrita y verbal que fluye hacia todos los estamentos del Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira. El Rector, emite la información, Secretaría la transcribe y el Auxiliar de Servicios se encarga de hacer llegar al destinatario. También se utiliza la comunicación verbal.

BANCO DE DATOS

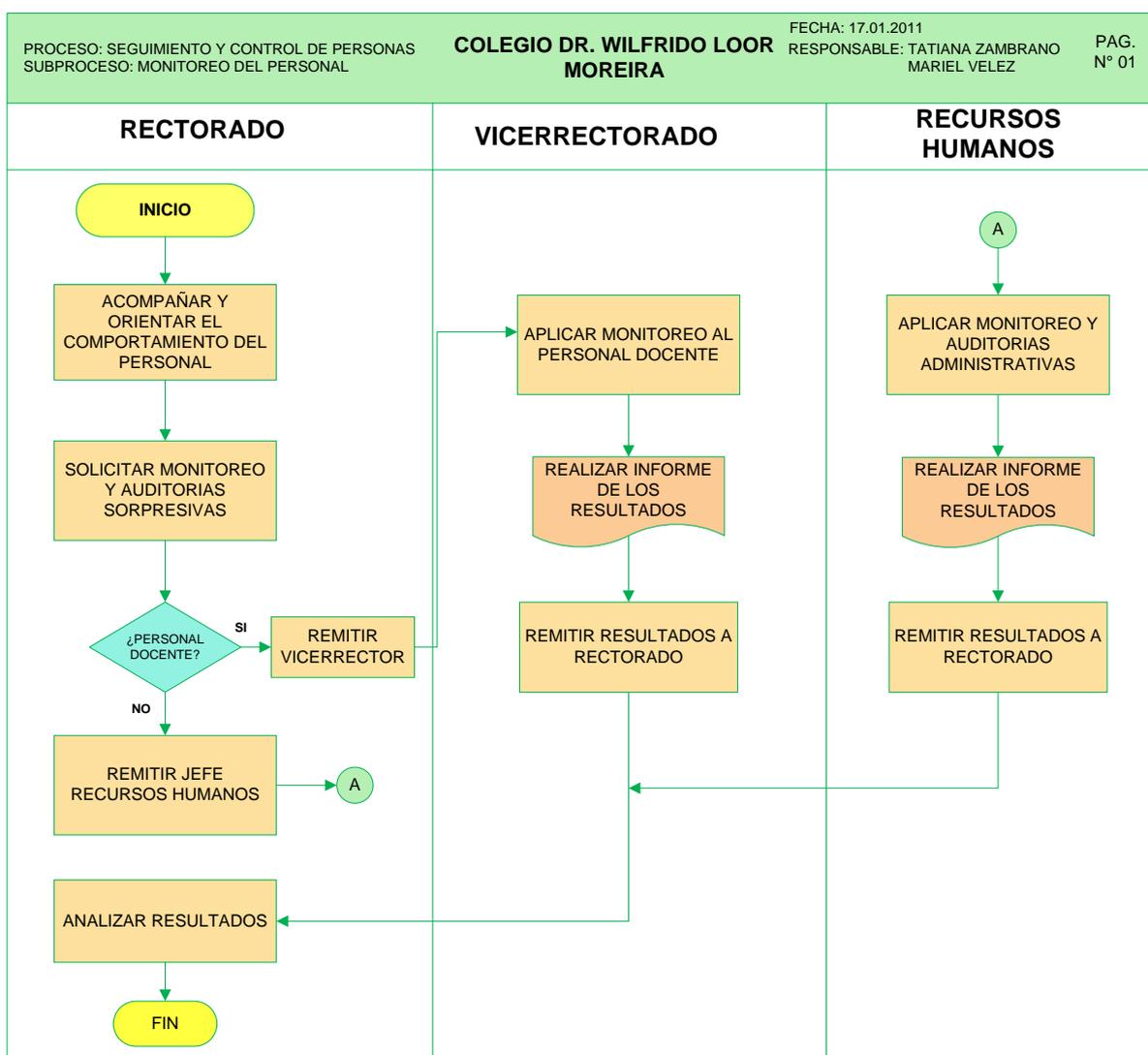
La base de información de todo el personal docente, administrativo de servicio y, estudiantes se registra y mantiene actualizada en la Secretaría del plantel. En programas computacionales que permiten cada año actualizarla.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

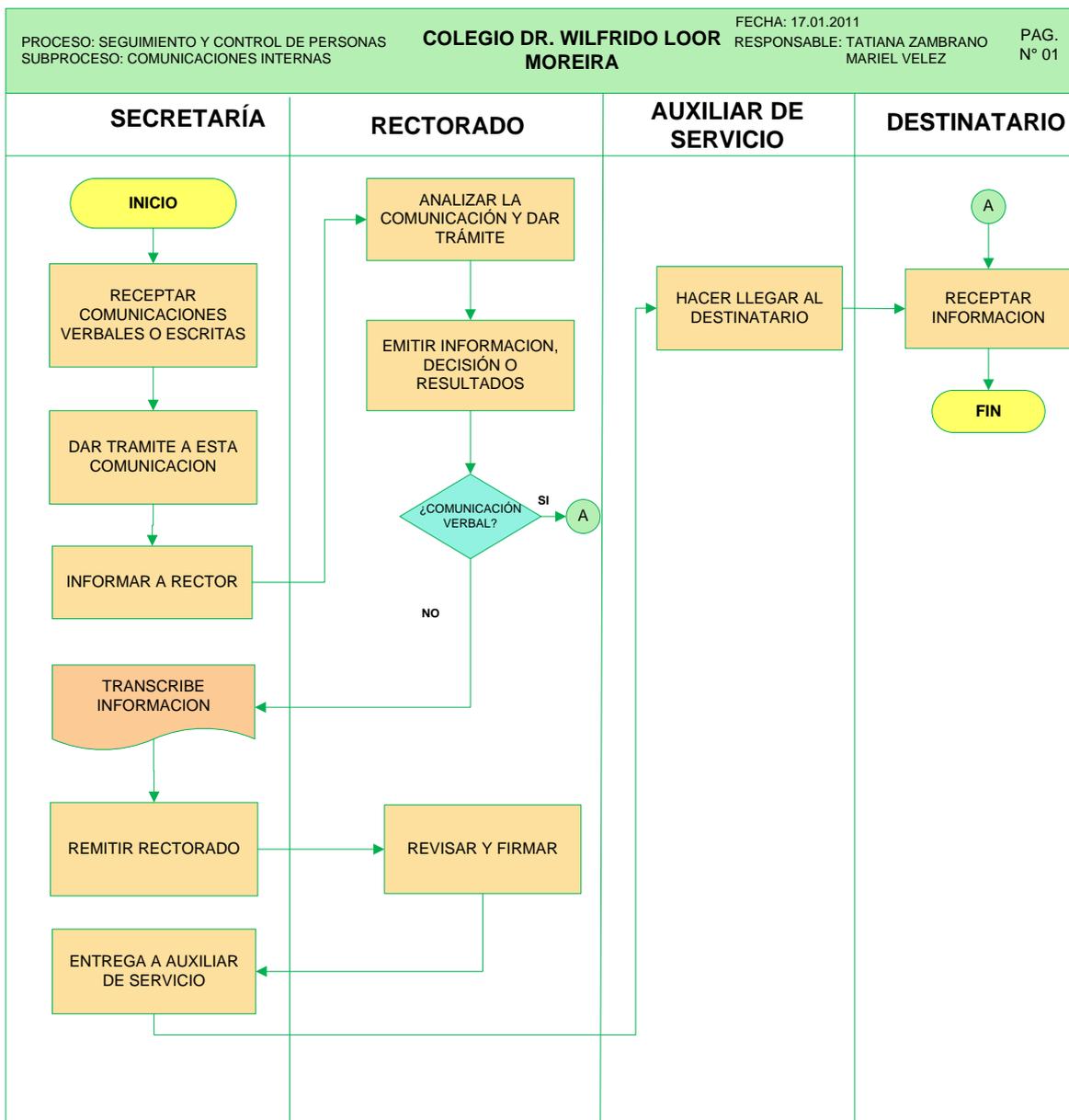
- Porcentaje de veces que se realizó auditorías internas.
- Porcentaje de personas que fueron actualizados en el banco de datos.
- Cantidad de comunicaciones internas remitidas al personal.

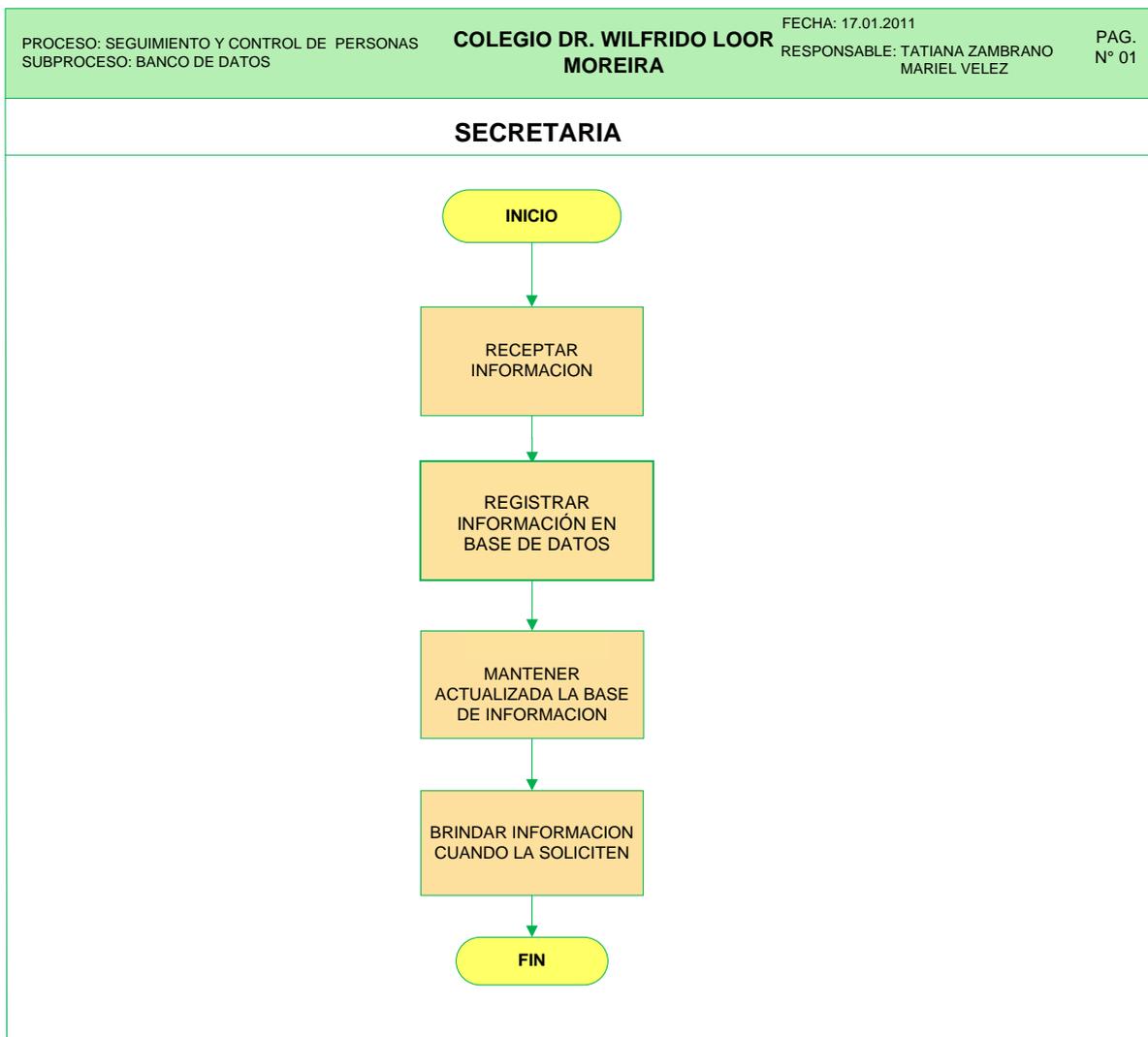
8. DIAGRAMA DE FLUJO

SUBPROCESO MONITOREO DEL PERSONAL



SUBPROCESO COMUNICACIONES INTERNAS



SUBPROCESO BANCO DE DATOS

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ✦ Los manuales de procedimientos constituyen las directrices eficaces para el desarrollo efectivo de las actividades dentro de una organización.
- ✦ En el Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira no se dispone de un Manual de Procedimientos específico para la administración del Talento Humano que permita aplicar de una manera uniforme y eficiente los procesos de rutina que se desarrollan en la organización. Estos procesos son realizadas según disposiciones emitidas por la Autoridades mediante indicaciones verbales, lo que no permite definir el orden jerárquico de la empresa, sus responsables y las competencias de cada empleado.
- ✦ La ausencia de un manual de procedimientos para la gestión del talento humano, ha provocado la desorganización de las responsabilidades y funciones que desempeña el personal, ya que no se encuentran delimitadas claramente las funciones correspondientes a cada miembro que labora en el mismo.
- ✦ Al analizar la situación actual del plantel educativo se puede determinar que el personal del Colegio en su mayoría considera que los procesos de capacitación, desarrollo, mantenimiento y control del departamento de recursos humano deben ser mejorados.
- ✦ Aunque el clima laboral de la empresa es aceptable, se debe reconocer que el personal de la institución presenta niveles bajos de motivación en sus diferentes áreas, reflejado en su rendimiento y comportamiento laboral, que no es el más esperado por el colegio, afectando de esta manera a la consecución de los objetivos institucionales.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✦ Se recomienda la aplicación del Manual de Procedimientos para la Administración del Talento Humano del Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira.
- ✦ El personal de la institución deberá llevar una comunicación organizacional fluida con todas las áreas y unidades para que exista una mejor organización en los procesos, y se aproveche al máximo sus capacidades.
- ✦ El Manual Administrativo se deberá actualizar periódicamente, ya que las tareas, políticas, procedimientos, pueden cambiar.
- ✦ Aplicar programas de capacitación conforme las necesidades del personal (técnica y profesional).
- ✦ Establecer los mecanismos necesarios para lograr que el Estado responda con el financiamiento para programas de capacitación, remuneraciones, pagos de horas extras y otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrula, A. 2004. Capacitación y Desarrollo. (en línea) Consultado, 12 de dic. 2010. Documento MHTML. Disponible en <http://www.com.ar>
- Bartletty C., 2005 Sumantrachoshe. Harvard Business Review Matrix Managers. P. 67-87
- Beckahard, R. 1992. Desenvolvimiento organizacional: estrategias y modelos. Sao Paulo.
- Berenbein R., 1997 Consejo de Administración. Ética Profesional, New York. p.13
- Brinkmann, J. 2008 Diario Financiero. Selección de Personal, PricewaterhouseCoopers. México. p 13
- Bustillo, C.1994. Sistema de Gestión de Calidad. España. Ronald. p 17-28
- Campbell J., 1992 Organización Dinámica. Cultura Organizacional, New York. p. 45-47
- Chemers, M. 2004. Perspectivas. Sociedad y Organizaciones. Nueva Jersey. Prentice Hall p. 90-112
- Chiavenato, I. 2000. Administración de Talentos Humanos. 5 ed. Bogotá-Colombia. Interamericana. p 159
- _____2003. Gestión del Talento Humano. Nomos S.A. Colombia p. 06, 34 – 39.
- _____2005. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7 ed. Mcgraw-hill. México p. 45, 49, 54 -58.
- _____2006. Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano, 6 ed. Bogotá. Popular. p 43, 47, 54, 205 – 243, 276 - 309
- _____2007. Administración de Talentos Humanos. 8 ed. Mcgraw-hill. México. p 20-105
- Conner, A. 1991 Comparación de Recursos, México. P 93-94
- Dalton, G. 1983. Motivación y control en las organizaciones. Dorsey. Homewood.
- Elizabeth G. Chambers, E. Foul on, M. Hayfield, H. y Michaels, E. 1998 The War For Talent. New York. The McKinney. P 44-57.

- Gaita, H. (2007) Herramientas de Gestión del Capital Humano. Editorial O micrón. Argentina
- Goleman, D. 2006. *Inteligencia social: La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas*. Editorial Planeta. Bogotá. p 116
- Gonzalez, A. Olivares, D. 2006, Comportamiento Organizacional, séptima reimpresión, México
- Gradas, J. 2001. Reclutamiento, Selección, contratación e inducción del personal. Mexico p. 22 - 25, 41- 57
- Gardner, H. 2006. *La teoría en la práctica*. Paidós Ediciones: Barcelona, Es. p. 69-72
- Garrison, R. 2007 Conceptos para la planeación, control y toma de decisiones. 5ª edición
- Hernández, F. (2006) Diccionario de Administración de Empresas. Claridad. p 87, 89, 147, 230
- Hax, A.; Majluf, N. 1996. Gestión de Empresa con una visión estratégica, Ediciones Dolmen S.A., 4ta ed. Chile.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. 2002 Administración un enfoque basado en Competencias. 9na edición, Bogotá
- _____ 2005. Evolución de la administración. Administración un enfoque basado en competencias. p. 40-71.
- Herrera, K. 2005. Gestión del Talento. Sistema de Gestión Talento Humano Santa Clara. p. 6
- Hersey, P. 1998. Psicología para administradores de empresas. Sao Paulo-Brasil. EPU. p 83
- Holguín, R. 2005. Administración Privada y Pública. 1ed. Guayaquil, EC. P. 113-125
- Ivancevich, J; Lorenzi, P, Skinner, S. & Crosby, P 1996 Gestión: Calidad y competitividad, Irwin. Madrid. p 381-396
- Koontz, H. y Weihrich, H., 2004 Administración una Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, p. 6 y 14
- La web de los recursos humanos y el empleo (2006) Definiciones básicas. (en línea) Consultado, 10 de ene. 2011. Documento MHTML. Disponible en <http://www.rhh-web.com>

- LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público) Asamblea Nacional (2010) OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS DEL SERVIDOR PÚBLICO, Quito EC
- Manual de convivencia del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira, 2007.
- Mathis, R. y Jackson J. 2003. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. International Tompson. México
- Michael, H. , Stewart , W., Porter; A. 2006. Administración. 9na Edición, Pearson Educación, p 58
- MUNCH, L. 2004 Fundamentos de Administración. 2ª Ed. EC. Editorial Trillas.
- Peters T., 1994 The Tom Peter Seminar. Times call for crazy organization, New York. Editorial Vintage Press
- Plan Estratégico Institucional del Colegio Dr., Wilfrido Loor Moreira (2010)
- Ready, R. 1997. El trabajo del Administrador. Editorial McGraw-Hill. New York, p 24-30
- Ribes, E. 2002 *Psicología del aprendizaje*. El Manual Moderno México. p 43
- Robbin, S; De Cenzo, D. 1996 Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones. Primera edición. Pearson Prentier Hall. México.
- Robbins, S. 2001, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall. México. p. 177-225
- SER (Secretaria De Relaciones Exteriores) 2009 GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS. México P. 30-40
- Serna H., 1998 Temas de Actualidad. Los Retos de la Gerencia. Colombia. p. 23-26
- Snell, S. y Bohlander, G. 2007. Administración del Personal. Thomson Editores S.A. 14va ed. México. 234-239
- Stoner, J.; Freeman E.; Gilbert D. 1999. Administración. Gestión de Talentos Humanos. 6ta ed. México.
- Suarez, A. 2000. Diccionario Terminológico de economía, administración y finanzas. Economía y Empresa. Pirámide. México. P 125, 154-166
- Thompson, D. 1993. Understanding financial conflicts of interest. New Engl J Med, New England. P. 573-589

ANEXOS

ANEXO 1

(FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS A LA POBLACION DE QUIROGA)



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "MANUEL FÉLIX LÓPEZ"
PROGRAMA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información para el proyecto de investigación "Sistema de Gestión para el mejoramiento del Talento Humano del Colegio Dr. Wilfrido Looz Moreira" realizado por las alumnas del décimo semestre de Administración Pública que dará solución a la problemática de desarrollo del personal que constituyan verdaderos grupos de trabajos competitivos, dicha información tendrá tratamiento confidencial. Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas:

USUARIO: EXTERNO

SEXO

MASCULINO FEMENINO

1. ¿Cómo califica el trato recibido por el personal del Colegio Dr. Wilfrido Looz M.?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
<input type="checkbox"/>				

2. ¿Cree usted que existe un buen nivel académico en la institución?

SI NO

3. ¿El colegio en mención, cuenta con un sistema de quejas?

SI NO

4. ¿Cómo evalúa el trabajo realizado por los docentes?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
<input type="checkbox"/>				

5. ¿Cómo evalúa la labor realizada por el personal administrativo?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
<input type="checkbox"/>				

ANEXO 2

(FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS ESTUDIANTES DEL BACHILLERATO)



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "MANUEL FELIX LÓPEZ"
PROGRAMA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información para el proyecto de investigación "Sistema de Gestión para el mejoramiento del Talento Humano del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira" realizado por las alumnas del décimo semestre de Administración Pública que dará solución a la problemática de desarrollo del personal que constituyan verdaderos grupos de trabajos competitivos, dicha información tendrá tratamiento confidencial. Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas:

USUARIO: INTERNO (ALUMNOS DEL BACHILLERATO)

SEXO

MASCULINO FEMENINO

1. ¿Conoce usted el organigrama funcional del plantel educativo

SI NO

2. ¿Cómo califica el trato y la atención recibida por el personal del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
<input type="checkbox"/>				

3. ¿Cómo califica el nivel académico impartido por lo docentes hacia ustedes como estudiantes?

PARÁMETROS	PUNTAJE 1-10
Asiste puntualmente a clases	
Al inicio del año lectivo presenta Planificación académica	
Al iniciar cada clase manifiesta el objetivo de la misma	
Lleva un registro de asistencia en cada clase	
Presenta los respectivos parámetros a evaluar durante el año lectivo	
Los contenidos teóricos son complementados con la práctica	

4. ¿Conoce usted que es un sistema de gestión de talentos humanos?

SI

NO

5. ¿Cree usted que el Colegio posee un correcto Sistema de Gestión de Talentos Humanos?

SI

NO

6. ¿Considera necesario la elaboración de un Manual de Procedimientos para el Talento Humano del Colegio para que en lo posterior sea aplicado por la institución?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 3

(FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS PADRES DE FAMILIA)

2.5. ¿Conoce usted qué recursos didácticos utiliza el profesor en el desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje en el aula?:

- () Audiovisuales
- () Técnicas de información y comunicación
- () Carteles y gráficos
- () Tiza y pizarrón
- () Laboratorios
- () Otros.
- () No conoce

2.6. ¿Con qué frecuencia conoce del desempeño de su representado/a tanto en conocimientos como en conducta?

- () Semanalmente
- () Mensualmente
- () Trimestralmente
- () No conoce
- () Otros

2.7. ¿Considera que el personal del plantel educativo brinda un servicio eficaz y eficiente?

- () Todos
- () La mayoría
- () Unos pocos
- () Ninguno
- () No sé

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 4

(FORMATO DE ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA INSTITUCION)



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "MANUEL FÉLIX LÓPEZ"
PROGRAMA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

ENTREVISTA

USUARIO: INTERNO

NOMBRES:..... **CARGO:**.....

APELLIDOS:..... **FECHA:**.....

La presente entrevista tiene por objetivo recopilar información para la elaboración de un "Manual de Procedimientos Administrativos para el mejoramiento del Talento Humano del Colegio Dr. Wilfrido Looor Moreira" realizado por las alumnas del décimo semestre de Administración Pública que dará solución a la problemática de desarrollo del personal necesario que constituyan verdaderos grupos de trabajos competitivos, dicha información tendrá tratamiento confidencial. Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce todos los servicios, misión, visión, valores, organización, departamentos y funcionamiento con los que cuenta la institución?

SI

NO

2. ¿Conoce si la institución educativa aplica su organigrama funcional? ¿Cómo?

SI

NO

3. ¿Cómo califica su ambiente laboral?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
<input type="checkbox"/>				

4. ¿Continuamente están recibiendo capacitaciones? ¿De qué tipo?

SI

NO

5. ¿Qué Aspectos se pueden mejorar en los eventos de capacitación?

6. ¿Están sujetos a evaluaciones? ¿De qué tipo?

SI NO

7. ¿Qué beneficios sociales recibe o ha recibido usted?

Vacaciones		Seguro/accidentes	
Pensión		Restaurant	
Horas Extras		Subsidio Familiar	
Seguro de vida		Maternidad y Paternidad	
Préstamos		Bonificaciones	
Club o asociaciones		Transporte	
Asistencia médica		Otros	

8. ¿Recibe o ha recibido algún tipo de incentivo o bonificación?

9. ¿Considera necesario que se diseñe un Manual de procedimiento administrativo del talento humano como guía de gestión para el mejoramiento del mismo?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 5

(FORMATO DE ENTREVISTAS REALIZADAS AL RECTOR Y VICERRECTOR)



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "MANUEL FELIX LÓPEZ"
PROGRAMA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

ENTREVISTA

USUARIO: RECTOR E INSPECTOR

NOMBRES:..... **CARGO:**.....

APELLIDOS:..... **FECHA:**.....

La presente entrevista tiene por objetivo recopilar información la elaboración de un "Sistema de Gestión para el mejoramiento del Talento Humano del Colegio Dr. Wilfrido Loor Moreira" realizado por las alumnas del décimo semestre de Administración Pública que dará solución a la problemática de desarrollo del personal necesario que constituyan verdaderos grupos de trabajos competitivos, dicha información tendrá tratamiento confidencial. Le agradecemos de antemano el tiempo que muy amablemente dispone para contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo considera la situación actual en lo que se refiere a la Administración del Talento Humano en la institución?
2. ¿Cree usted que las instituciones educativas cuentan con una adecuada administración del Talento Humano?
3. ¿Posee la institución un Manual de Procedimiento para el Talento Humano?
4. ¿Qué procesos de la Administración del Talento Humano usted pone en práctica en su institución?
5. ¿Realiza la organización algún formato con la información acerca del cargo a ocupar?
6. ¿Utiliza alguna técnica de selección (entrevista, prueba de conocimiento, prueba de personalidad, prueba de actitud o técnicas de simulación)?
7. La institución busca y ofrece oportunidades para el desarrollo continuo del personal que labora? (seminarios o capacitaciones)

7. En relación a la pregunta anterior, ¿El personal capacitado aplica lo aprendido?

8. ¿Se presenta en la institución retrasos o inasistencia de los empleados al trabajo?
¿Cuáles son las causas principales de este problema?

GRACIAS POR SU COLABORACION

EXO 6**(NÚMERO DE HABITANTES DEL CANTÓN BOLIVAR POR PARROQUIAS SEGÚN CENSO 2001)**

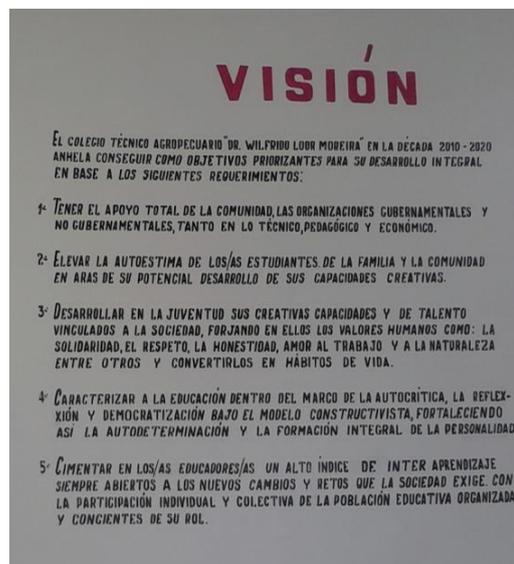
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN BOLÍVAR, SEGÚN PARROQUIAS			
PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	35.627	17.701	17.926
CALCETA (URBANO)	14.296	6.806	7.490
ÁREA RURAL	21.331	10.895	10.436
PERIFERIA	15.107	7.722	7.385
MEMBRILLO	3.916	2.009	1.907
QUIROGA	2.308	1.164	1.144

**ANEXO 7
(FOTOGRAFIAS)**

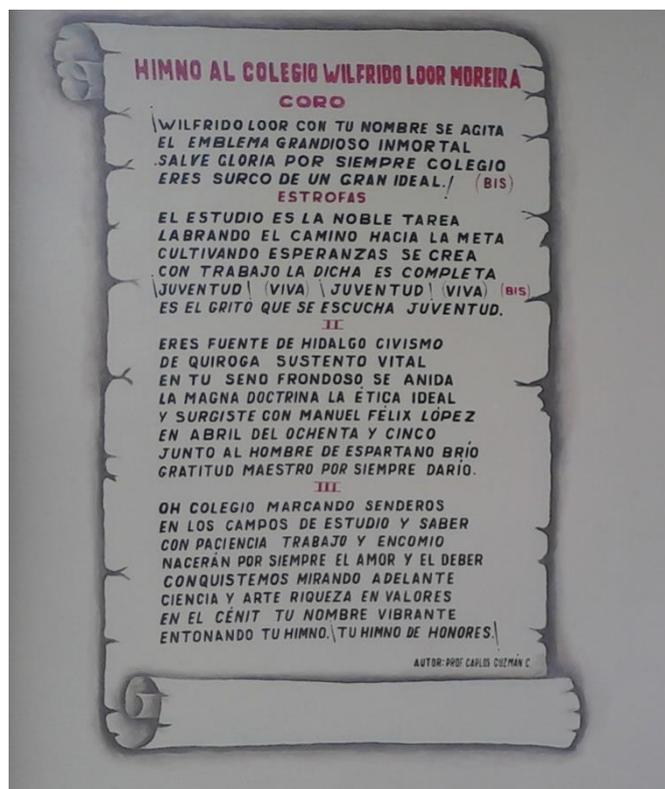


PLANTEL EDUCATIVO, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ESTUDIANTES





MISION, VISION E HIMNO DEL COLEGIO “WILFRIDO LOOR MOREIRA”





RECOPIACION DE DATOS EN ENCUESTAS A CIUDADANOS Y PADRES DE FAMILIA

