



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **TÍTULO**

*“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”*

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL*

**AUTOR:**

*Segundo Efrén Wilberto Chalán Cabrera*

**DIRECTOR:**

*Ing. Galo Eduardo Salcedo López*

**Loja – Ecuador  
2017**

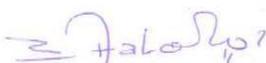
## CERTIFICACIÓN

Ing. Galo Eduardo Salcedo López  
**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación titulado: “ **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016** ”, de autoría del Sr. Segundo Efrén Wilberto Chalán Cabrera, previo a optar el grado de Ingeniero Comercial, ha sido dirigido, asesorado, supervisado y realizado bajo mi dirección en todo su desarrollo, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de Grado.

Loja, junio del 2017

  
Ing. Galo Eduardo Salcedo López  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, SEGUNDO EFRÉN WILBERTO CHALÁN CABRERA, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

**Autor:** Segundo Efrén Wilberto Chalán Cabrera

**Firma:** .....



**Cédula:** 1102054531

**Fecha:** Loja, junio de 2017.

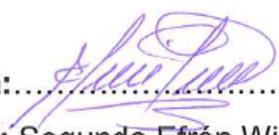
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo; Segundo Efrén Wilberto Chalán Cabrera declaro ser autor de la tesis titulada: " **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016** ", como requisito para optar al grado de **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 16 días del mes de junio del dos mil diecisiete, firma el autor

**Firma:**.....

**Autor:** Segundo Efrén Wilberto Chalán Cabrera

**Cédula:** 1102054531

**Dirección:** Saraguro - Dr. Monfilio Muñoz entre Juan Antonio Montesinos y Av. Loja.

**Correo Electrónico:** efren\_chalan@hotmail.com

**Teléfono:** 2200582

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Galo Eduardo Salcedo López

**Tribunal de Grado:**

**Presidente:** Dr. Luis Quizhpe Salinas Mg.

**Vocal:** Ing. Víctor Anguisaca Guerrero Mg.

**Vocal:** Ing. Edwin Hernández Quezada Mg.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja por abrirnos las puertas y ser parte de esta honorable y prestigiosa institución.

A los Docentes de la Carrera Administración de Empresas, quienes impartieron sus conocimientos y nos formaron académicamente.

Mi inmensa gratitud al Ing. Galo Eduardo Salcedo López, quien con su inagotable paciencia supo guiarnos con sus sabios conocimientos durante el presente módulo de carrera, y hasta hoy mi Director de Tesis, quien siempre con gran entusiasmo estuvo apoyándome y brindándome su ayuda como profesional.

Al Rector, Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Unidad Educativa Saraguro quienes colaboraron con la información requerida para poder culminar con éxito esta investigación.

***El Autor***

## DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis hijos Lary, Rodrigo, Stalin.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi esposa Narcisa León.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracteriza, por estar pendiente en todo momento de mí y por su amor.

A mí cuñado Rodrigo León.

Por brindarme su apoyo incondicional en mí estudio.

***Segundo Efrén W.***

**a. Título**

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**

## b. Resumen

La Unidad Educativa Saraguro, tiene su matriz en la ciudad Saraguro, Cantón Saraguro, provincia de Loja, fue creada bajo resolución Nro. 064-15, con el único objetivo de brindar una educación de calidad a todos sus integrantes.

El desarrollo del presente tema, **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016”**, obedeció al interés del investigador por tratar de encontrar posibles soluciones a los problemas identificados dentro del Departamento de Talento Humano de la Institución de educación, objeto de estudio.

Luego de realizar el respectivo diagnóstico situacional, se ha podido determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Unidad Educativa Saraguro, planteando de esta forma los respectivos objetivos de investigación.

Dentro de los objetivos planteados está el objetivo general, mismo que titula: Proponer un manual de procesos y procedimientos para la Unidad Educativa Saraguro, con la finalidad de establecer de forma general las pautas o directrices que conlleven al logro de los objetivos institucionales, en donde se establezca claramente la administración organizada para dar una óptima utilización de todos los recursos humanos, financieros, técnicos y otros que conlleven al éxito de la institución educativa, misma que asumirá un conjunto de disposiciones que le permitirán tomar las decisiones más acertadas para que los procesos administrativos alcancen un alto grado de productividad, servicio y competitividad, para mediante ello alcanzar los objetivos que la Unidad Educativa persigue, la estructura orgánica y administrativa será aplicada a todos los setenta funcionarios de la Unidad Educativa, tomando en cuenta las características y funciones que deberán desempeñar.

El trabajo se desarrolló bajo diferentes métodos y técnicas de investigación como el inductivo, deductivo, analítico, descriptivo y estadístico; así como también se utilizó instrumentos de recolección de datos como la encuesta a 61 Docentes y 9 Empleados, entrevista realizada al señor Ingeniero Rodrigo León, Rector de la Institución y sobre todo la observación directa.

Otro aspecto importante es elaborar un manual de procedimientos para el mencionado Departamento que permita conocer el funcionamiento interno respecto a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, lo cual aumentará la eficiencia de los funcionarios, indicándoles lo que deben hacer, cómo deben hacerlo ayudando de esta manera a la coordinación de actividades, evitando así duplicidades.

Entre los resultados obtenidos se encuentra que si se puede efectuar el diagnóstico y elevar una propuesta de un manual de procesos y procedimientos para la Unidad Educativa Saraguro.

Luego de haber obtenido los datos que arrojó el presente proyecto como la elaboración de la filosofía empresarial para la Unidad Educativa Saraguro, y al no contar con un organigrama bien definido se planteó un organigrama que permita la identificación plena de sus funciones con sus jerarquías y niveles, mismo que está a disposición de las Autoridades de la Unidad Educativa Saraguro y también se logra consolidar una propuesta de un manual de funciones, los mismos que se los plasma en las conclusiones y se recomienda poner en marcha la propuesta de un manual de procesos y procedimientos para el departamento de talento humano de la unidad educativa Saraguro, Catón Saraguro, Provincia de Loja, para el año 2016.



The work was developed under different methods and research techniques such as inductive, deductive, analytical, descriptive and statistical; As well as data collection instruments such as the survey of 61 Teachers and 9 Employees, an interview with Mr. Rodrigo León, Rector of the Institution and above all direct observation.

Another important aspect is to develop a manual of procedures for the said Department that allows to know the internal operation regarding description of tasks, location, requirements and the positions responsible for their execution, which will increase the efficiency of the officials, indicating to them what they should do , How they should do so helping in this way the coordination of activities, thus avoiding duplication.

Among the results obtained is that if the diagnosis can be made and raise a proposal of a manual of processes and procedures for the Saraguro Educational Unit.

After having obtained the data that this project gave like the elaboration of the business philosophy for the Saraguro Educational Unit, and without having a well-defined organization chart, an organization chart was created that allows the full identification of its functions with its hierarchies and levels , Which is available to the Authorities of the Saraguro Educational Unit and it is also possible to consolidate a proposal for a manual of functions, which are reflected in the conclusions and it is recommended to launch the proposal of a manual of processes and Procedures for the human talent department of the Saraguro educational unit, Catón Saraguro, Province of Loja, for the year 2016.

### c. Introducción

El presente trabajo de investigación cuyo tema es **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2017”**, cobra importancia al permitir que el personal trabaje de forma más eficaz y de esta manera lograr la eficiencia, brindando la mejor atención y enseñanza, a través de los procesos y procedimientos.

La Unidad Educativa Saraguro es una entidad gubernamental perteneciente al sector público, esta institución cuenta con un departamento de Talento Humano, el mismo que es el encargado de gestionar la administración del personal de la organización, sin embargo, este departamento, no ha creado un Manual de Procedimientos en el área de Talento Humano; que le permita guiar y regular sus actividades a la consecución de sus metas. Esto ha producido incertidumbre en los colaboradores por no tener claro cuáles son sus verdaderas funciones, ocasionando colapso en las actividades; y consecuentemente, retrasos en las tareas a realizar. Esta situación también ha provocado ausentismo, descontentos y conflictos laborales, descuidos en las actividades, evasión de responsabilidades, usurpación de funciones, distorsión de la información, y al final esto desemboca en un deficiente desempeño laboral.

El presente trabajo de investigación de tesis hace referencia a la importancia de la organización administrativa de la gestión del talento humano, centrada en los estudios de la realidad social, fundamentado en leyes, normas y reglamentos, que han permitido realizar la propuesta de un manual de procesos y procedimientos.

El trabajo se estructura a través del establecimiento del TÍTULO, delimitándolo en tiempos y espacio, luego el RESUMEN el cual abarca información breve y acertada de la institución; INTRODUCCIÓN es una presentación de cada una de las partes que conforman la estructura del trabajo, REVISIÓN DE LITERATURA donde se desglosa el problema de investigación en diferentes partes, conjuntos, cuerpos, categorías o conceptos provenientes de las teorías científicas, MATERIALES Y MÉTODOS como la vía más idónea para obtener el conocimiento científico de la realidad, RESULTADOS que constituyen el análisis del trabajo de campo efectuado, DISCUSIÓN ofrece el análisis externo en los diferentes factores y el análisis interno de la institución, para posteriormente proponer las respectivas CONCLUSIONES que son los resultados obtenidos como limitantes o aciertos por parte de la institución y las RECOMENDACIONES que contribuirá a mejorar su competitividad e imagen, BIBLIOGRAFÍA contiene las fuentes de donde se obtuvo cierta información y los ANEXOS que constan formatos que pueden servir como referencia, finalmente el ÍNDICE que dará mayor facilidad a la revisión del documento sea para efectos de estudio o posteriores investigaciones.

Es así que se desarrolla el presente trabajo, mismo que se lo recomienda leerlo para de ser posible realizar su aplicación en la Unidad Educativa Saraguro, objeto de estudio.

## **d. Revisión de Literatura**

### **1.- Marco Teórico**

#### **Concepto de Unidad Educativa**

Es la unidad organizacional conformada al interior de un establecimiento educativo que tiene por objetivo impartir educación en torno a un tipo de educación y a un determinado nivel de enseñanza o servicio educativo.

Este concepto se distingue del concepto de establecimiento en el sentido de que un establecimiento tendrá tantas unidades educativas como niveles, servicios y tipos de educación que ofrezca.

#### **Objetivos Unidad Educativa.**

- Impulsar la educación de calidad, aplicando modernas y efectiva técnicas en los procesos curriculares y pedagógicos, que permitan la formación integral de los educandos como personas responsables y dinamizadoras del proceso educativo.
- Crear un ambiente favorable para el desarrollo permanente de los individuos en las funciones cognitivas, sobre el sentido y finalidad de la formación científica, cultural, tecnológica y humana y se identifiquen como miembros de la Comunidad Educativa para una convivencia armónica.
- Brindar una educación de calidad y calidez, mejorar las condiciones de escolaridad, el acceso y la cobertura de la educación en sus zonas de influencia, y desarrollar un modelo educativo que responda a las necesidades locales y nacionales.
- Proporcionar estrategias que permitan permanentemente el desarrollo de la capacidad creadora y creativa de los educadores y educandos, propendiendo a la excelencia como base de la

formación del ciudadano capaz de transformar la sociedad en la cual se desenvuelvan.

- Fortalecer en quienes conforman la Unidad Educativa, el sentido de honorabilidad, responsabilidad, eficiencia, eficacia, respeto y cabal cumplimiento de las actividades que se programen dentro y fuera de la institución.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la Comunidad Educativa: directivos, personal docente, padres de familia.

La Unidad Educativa, es una institución que brinda a la colectividad una oferta educativa integral, esto es en los diferentes niveles educativos como son: Educación Inicial, Educación General Básica, y Bachillerato General Unificado, con la finalidad de garantizar en lo que a servicios educativos se refiere.

### **Educación Inicial:**

Educación Inicial es el servicio educativo que se brinda a niñas y niños menores de seis años de edad, con el propósito de potencializar su desarrollo integral y armónico en un ambiente rico en experiencias formativas, educativas y afectivas, lo que les permitirá adquirir habilidades, hábitos, valores, así como desarrollar su autonomía, creatividad y actitudes necesarias en su desempeño personal y social.

### **Educación General Básica:**

La educación básica es la educación más importante que un individuo recibe ya que es aquella que le permite obtener los conocimientos elementales a partir de los cuales profundizar su sentido intelectual y racional. La educación básica es parte de lo que se conoce como educación formal, es decir, aquel tipo de enseñanza que está organizada en niveles o etapas, que tiene objetivos claros y que se imparte en

instituciones especialmente designadas para ello (escuelas, colegios, institutos).

**Preparatoria:** corresponde a 1.º grado de E.G.B

**Básica Elemental:** que corresponde a 2.º, 3.º y 4.º grados de E.G.B.

**Básica Media:** que corresponde a 5.º, 6.º y 7.º grados de Educación

**Básica Superior:** que corresponde a 8.º, 9.º y 10.º grados de E.G.B.

### **Bachillerato General Unificado:**

El bachillerato general unificado, es el bachillerato del Ecuador que inició su aplicación desde el periodo lectivo 2011 – 2012, en el país andino.

El bachillerato general unificado es una enseñanza en Ecuador perteneciente a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Es el tiempo de estudios con los que se obtiene el grado de bachiller. Es una enseñanza obligatoria, impartida normalmente desde que el alumno tiene 15 años, tras haber obtenido la EGB (Educación General Básica), tiene una duración de tres años. Tras haber superado el Bachillerato se puede ingresar en la universidad, tras superar las Pruebas de Acceso a la Universidad.

El bachillerato general unificado consta de tres cursos que irán aplicando de manera gradual hasta el 2014.

- 1º de BGU, que corresponde al antiguo 4º curso de educación secundaria;
- 2º de BGU, que corresponde al antiguo 5º curso de educación secundaria;
- 3º de BGU, que corresponde al antiguo 6º curso de educación secundaria.

## **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **Proceso Administrativo**

#### **El proceso administrativo**

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa (CONTINOLO, 2009).

El proceso administrativo se refiere a organizar la estructura de los diferentes elementos que dispone la empresa, además dirige y controla sus actividades como la principal actividad que marcará la diferencia en las empresas para alcanzar su objetivo, y también a satisfacer sus obligaciones sociales, el cual depende en gran medida de sus administradores y de los directivos que realicen debidamente su trabajo, ya que muestra el grado de responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la entidad.

#### **Importancia**

LIZBETH, Cabrera, (1997) en su libro Procedimientos de Gestión dice “la importancia del proceso administrativo se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejora personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas”.

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, ya que es un mecanismo de organización de acuerdo con la situación actual en información concreta. Cuando una organización elabora un plan, su estructura debe ser ordenar para hacer posible la ejecución del mismo luego controlar que la institución no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender sus causas.

El proceso administrativo está formado por funciones fundamentales las cuales son: planeación, organización, control y dirección.

Para direccionar la organización hacia el alcance de resultados concretos de productividad, rentabilidad, competitividad, mejoramiento continuo, desarrollo y mejor calidad de vida de la sociedad se hace indispensable la implementación del proceso administrativo, apoyado en la interacción de los colaboradores de todos los niveles y áreas operativas.

La aplicación del modelo gerencial administrativo implica la puesta en marcha de cuatro fases o etapas de carácter permanente interrelacionadas entre sí:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

### **Planeación**

“Es el primer paso del procedimiento administrativo mediante el cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas, consisten en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios”(STONER, 2009).

La planeación es esencial para las organizaciones se alcanza niveles de rendimiento competitivo estando directamente relacionado con ella, para alcanzar sus objetivos incluyendo además la toma de decisiones encaminada al cumplimiento de las metas planificadas.

Esta función abarca un amplio campo de acción que influye en la definición de un objetivo, de un plan de programa y fijación de política que prevendrá el futuro.

Además, un proceso intelectualmente exigente, ya que requerirá la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones de conocimientos razonables, la tarea de la planeación es exactamente aprovechar todas las oportunidades que ofrece la organización para alcanzar las metas.

Posibilita determinar los resultados que se quieren obtener, los objetivos que se deben definir, el tiempo esperado, los recursos requeridos y el costo para lograrlos. En la elaboración y formulación de planes es necesario contar con información de carácter interno y externo que permita direccionar las acciones a emprender, las causas se consolidan finalmente en programas de trabajo y sus correspondientes proyectos específicos.

### **Organización**

Etapa del proceso que permite definir claramente la forma de establecer las operaciones rutinarias y habituales para cumplir con los objetivos trazados y alcanzar los resultados propuestos.

Para WERTHER, Willam (2010), una organización consiste en un conjunto de unidades diferenciadas con relación a la naturaleza de las tareas que en cada unidad se ejecuta, estas unidades se mantienen con arreglo a una jerarquía en el sentido que reporta a un responsable(WERTHER, 2010)

La organización determina que recursos y que actividades se requerirán para alcanzar los objetivos de la organización, en la que se muestren las relaciones que guarden entre si los órganos que lo dispongan de tal forma se deberá mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Consiste en la definición y ubicación de estructuras organizativas, identificación de los grandes procesos (estratégicos, operativos, de

apoyo) corporativos, división del trabajo, creación de cargos, número de personas ideales a vincular, asignación de funciones y procedimientos, establecimiento de perfiles ocupacionales, responsabilidades y competencias, y generación de recursos de dotación.

### **Dirección**

Según RODRÍGUEZ, Mauro (2006), “consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión”(RODRÍGUEZ, 2006).

La dirección es la capacidad de influir en las personas con el fin de apoyar a las metas planteadas de la organización y del grupo, es motivar a que el recurso humano realice magníficos trabajos, es tener un enfoque de liderazgo, a través de una permanente comunicación. La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, son factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo, de la organización en un grupo social.

La acción de dirigir implica mandar, influir y dirigir al grupo humano, para que realicen tareas esenciales, que beneficien a la institución y quienes directa o indirectamente están involucrados. El cual implica ciertos factores capaces de provocar y dirigir la dirección hacia un objetivo, la motivación al grupo y la comunicación es importante porque es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un contexto.

Relacionada con la capacidad de los grupos directivos para lograr en todo el grupo de colaboradores internos y externos de los planes y programas propuestos, el cumplimiento de las tareas y programas propuestos, el cumplimiento de las tareas y funciones encomendadas. Básicamente

consiste en poner en acción todo lo que se ha pensado y definido con anterioridad, de manera coherente y sistemática.

## **Control**

De acuerdo con LIZBETH Cabrera, controlar es:

Comprobar que lo que se está haciendo es estar de acuerdo con lo planeado, a través de los programas propuestos, se deberá controlar el manejo del dinero, el tiempo, la calidad del desempeño de los trabajadores, el mantenimiento los inventarios para verificar si se cumplieron los objetivos y si se llegó a las metas(CABRERA, 2007)

En una institución las personas encargadas de controlar los movimientos que surgen de la misma deberán participar en un sistema de control efectivo el cual asegure que las actividades puedan concluirse de una buena manera, y que las metas propuestas por parte de la institución sean concluidas con éxito. Un sistema de control facilita el logro de los fines y la función consta de tres elementos primordiales que son: Establecer las normas de desempeño, medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas del desempeño, tomar medidas correctivas al no dar cumplimiento con las normas.

Esta constituye la fase de cierre del proceso que globaliza e integra todas las etapas anteriores. Permite hacer evaluaciones y confrontaciones tanto particulares con de conjunto, de una empresa en diferentes frentes y estudios, respecto a los resultados objetivos, planes y programas formulados previamente y hacer las correcciones pertinentes, mediante toma oportuna de decisiones.

## **Características**

Actualmente el proceso administrativo se manifiesta por las siguientes características:

- **Concepción sistémica.** - Cada una de las etapas en sí misma es un proceso cíclico con retroalimentación, lo que permite comprender todo

el proceso y cada etapa como un sistema, en el que los elementos interactúan entre sí y cuyo producto final, los resultados que obtiene la organización debe atribuirse al conjunto.

- **Orden lógico.** - El proceso es también una descripción de la forma en que el administrador debe analizar y resolver los problemas que se le presentan a la organización.
- **Secuencialidad.** - La noción del proceso alude a una secuencia ordenada de pasos.
- **Etapas.** - Cada etapa del proceso administrativo constituye un proceso en sí misma, con su propia dinámica y secuencia de pasos a seguir.
- **Simultaneidad.** - En el mismo momento en distintas áreas de la organización se desarrollan actividades vinculadas a diferentes etapas del proceso. Por ejemplo: mientras en Tesorería (área finanzas y control) se elabora el presupuesto de caja en producción se está realizando la fabricación y el control de calidad de los productos terminados.
- **Carácter cíclico del proceso.** - El proceso, es un ciclo porque la fase de control realimenta a la planificación, recomenzando la secuencia

## **Manual**

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

### **El manual de procesos y procedimientos**

Según Velasteguí (2010) El manual de procesos y procedimientos es una herramienta necesaria para el aseguramiento de la calidad de los servicios o productos que se ofrecen en una empresa, organización o

institución. Facilita la identificación de los elementos básicos de los procesos, especifica los procedimientos que lo integran como; insumos, clientes, usuarios, consumidores de los servicios o productos, los responsables del proceso, la normatividad, así mismo los indicadores de éxito que determina si el resultados de la dependencia está o no cumpliendo con los estándares de calidad especificados.

### **Definición de proceso**

Para Velasteguí (2010) Es un conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad.

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado, como consecuencia del valor agregado que aporta cada una de las fases que se llevan a cabo en las diferentes etapas por los responsables que desarrollan las funciones de acuerdo con su estructura orgánica.

### **Definición de procedimiento**

Para Slack (2011) Se entiende como el conjunto de trámites que debe observar la administración al desarrollar su actividad. Si definimos en consecuencia provisionalmente al procedimiento administrativo como la serie de actos en que se desenvuelve la actividad administrativa, será necesario precisar en qué consiste esta última.

Igual aclaración se requiere si tomamos el concepto en cuanto secuencia de actos destinados a llegar al dictado de un acto administrativo pues acto administrativo, a su vez en términos de Nigel Slack es una declaración efectuada en ejercicio de la función administrativa.

De acuerdo al concepto la función administrativa es toda la actividad que realizan los órganos administrativos, y la actividad que realizan los

órganos legislativos y jurisdiccionales, excluidos respectivamente los actos y hechos materialmente legislativos y jurisdiccionales.

### **Diferencia entre proceso y procedimiento**

Al analizar las definiciones de proceso y procedimiento se encuentran algunas similitudes y muchos autores utilizan indistintamente dichos términos, cuando se trata de manuales que orienten la ejecución del trabajo, es más generalizado el uso de procedimientos, por razones de orden jurídico, confirmado por la Constitución y las Leyes. Para tener didácticos los términos "proceso y procedimiento" se emplea en forma análoga, especialmente porque se está describiendo el trabajo de una persona responsable y de allí se origina la descripción del Manual de Funciones.

### **Manuales de Procesos y Procedimientos**

Los manuales son documentos que permiten facilitar la adaptación de cada factor perteneciente a una empresa a los intereses primarios de esta. Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno, por lo que deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores. El establecimiento de manuales es fundamental para la correcta gestión y funcionamiento de una empresa.

Un manual de procesos y de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas de una empresa. Facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

También incluyen una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Reúnen las normas básicas de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Los manuales de funciones permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación y requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. También son determinantes de las responsabilidades, ayudan a la coordinación de las actividades y aumentan la eficiencia de los empleados ya que les indican lo que deben hacer y cómo hacerlo.

### **Concepto**

Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

- Procedimiento: Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de la descripción de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, señalando a los responsables de llevarlas a cabo.
- Diagramas de flujo: Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita.

- Glosario de términos: Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de la elaboración de los manuales que sirven de apoyo para su uso o consulta.

### **Características**

Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización.

Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación. Deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.

Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.

### **Aplicación de los manuales**

Las funciones básicas de los manuales son:

El establecimiento de objetivos.

La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.

La evaluación del sistema de organización.

Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.

Las normas de protección y utilización de recursos.

La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.

La creación de sistemas de información eficaces.

El establecimiento de procedimientos y normas.

La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.

El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

### **Consecuencias del no uso de los manuales de procesos y procedimientos.**

En una empresa en donde la aplicación de los manuales sea incorrecta o nula, se presentarán uno o varios de los siguientes problemas:

- Confusión en las responsabilidades: Al no existir una definición y delimitación clara de las responsabilidades de cada departamento, no enfrentaremos a serios problemas de abuso de autoridad, irresponsabilidad e inclusive hostilidad entre departamentos y trabajadores.
- No habrá normas establecidas: lo cual representa una grave desventaja en el uso de la autoridad frente a la incompetencia o irresponsabilidad de los trabajadores.
- No hay un control eficaz de las actividades: El manual de procedimientos permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, lo cual facilita la toma de correctivos en el momento de presentarse una falla.
- No hay un procedimiento establecido: Al no existir un procedimiento pre-establecido, habrá un gran desperdicio de recursos (unos trabajadores usarán demasiados y otros muy pocos) y una gran deficiencia en cuanto a efectividad (los

distintos métodos utilizados por cada trabajador pueden no ser los más efectivos)

### **Definición del manual de procedimientos**

Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen además incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También Suelen contener en algunos casos ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos limites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.

De acuerdo con Willan Werther:

Los manuales de procedimientos son medios escritos valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

El manual de procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e

integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. ¿Requiere identificar y señalar quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué?, ¿por qué? De cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

### **Objetivos, políticas y componentes del manual de procedimientos**

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documento contable y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los

empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos, así como la extensión de los necesarios.

- Elementos esenciales para practicar auditorías, interventoras y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

### **Utilidad del manual de procedimientos**

La utilidad que tiene el manual de procedimientos se la puede desatacar en los siguientes aspectos:

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (Paradigmas).
- Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.

- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **Conceptos básicos de gestión del talento humano**

En la perspectiva de entender el contexto de los procedimientos empleados en talento humano, es indispensable ahondar en el estudio de la conducta del sujeto dentro del área organizacional. Su percepción y el resultado de sus comportamientos, permiten que reaccione frente a distintos estímulos que lo llevan a actuar de determinadas maneras delante de situaciones laborables.

La administración del talento humano ha llevado a variar los procesos de organización de un departamento o área, cambiando su percepción hacia el aprovechamiento de lo que el trabajador puede aportar a la empresa, tales como el conocimiento o aptitudes que justifiquen su representación en un cargo.

Aprovechar las habilidades y capacidades del personal de una institución sin importar su naturaleza, es una ventaja que brinda oportunidades de ganancia y reputación a corto y a largo plazo, considerando siempre a las personas como las encargadas de sostener a una organización.

Esto impactará en la cultura, donde la identificación con la empresa será predominante para motivar sistemáticamente a los colaboradores al cumplimiento eficiente de los objetivos planteados y aportar con el valor agregado al alcance de las metas organizacionales desde el desempeño de sus actividades laborales.

### **Relación del talento humano y las instituciones educativas**

En el mundo globalizado se observa con preocupación el avance indiscriminado de las sociedades y cómo estas se van debilitando en su estructura y con ella las instituciones educativas en todos sus niveles y

modalidades tradicionales. Por esta razón, se debe examinar la posibilidad de promover nuevas políticas, compromisos, valores, prácticas y organizaciones.

En la actualidad, las instituciones educativas son concebidas por los estados como organizaciones, que además de brindar un servicio a los estudiantes, están en la obligación de fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores que les ofrecen sus prestaciones. Esta gestión del talento humano no solo tiene un fin en sí misma, sino que tiene como objetivo primordial el aportar al mejoramiento de la calidad educativa.

Para lograr esta meta, es necesario analizar los factores indispensables para formar un organismo dentro de la organización que se encargue únicamente de esta labor, que debe estar orientado a la realización de cambios institucionales permitiendo la gestión del talento humano como fuente generadora de innovaciones.

Esto debe estar alineado y contribuir al plan estratégico de la organización, de tal manera que estas innovaciones aporten valor y ventajas competitivas a la Institución; reconociendo que esta planeación debe ser concebida y manejada por los directivos de la organización como una herramienta que orienta y/o contextualiza los cambios, habilitándolos así, para la construcción del futuro deseado con una fuerte adaptación a la sociedad globalizada.

Se asume esta visión estratégica a partir del fortalecimiento de los colaboradores, identificando sus talentos para ponerlos a servicio de la organización y procurando que logren responder a las demandas de la sociedad con un espíritu reflexivo sobre el presente y futuro.

Para lograr este fortalecimiento es necesaria la presencia del psicólogo organizacional dentro del departamento de talento humano, pues, este

profesional es el encargado de propiciar la participación de los colaboradores de la institución construyendo un ambiente de fraternidad, compromiso e identificación con el proyecto educativo. Además, debe encargarse de la estructuración de un conjunto de políticas y prácticas; procedimientos y procesos necesarios para dirigir y administrar aspectos de los cargos gerenciales incluidos los procesos de identificación, inducción, reclutamiento, selección; y de la base de estos como es el manual de funciones.

### **Comportamiento organizacional en el contexto educativo**

Hasta hace algunos años era difícil concebir alguna relación directa entre las organizaciones educativas y los comportamientos organizacionales porque estos no se consideraban como parte de las escuelas y colegios, es decir una unidad educativa no era representada como una organización.

Sin embargo, hoy existe una fusión entre el comportamiento organizacional y su aplicación en los modelos de administración educativa moderna. En este sentido el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la intención de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales entidades educativas.

El cambio gerencial dentro del comportamiento organizacional en el ámbito educativo, requiere de docentes flexibles que enfrenten los cambios como retos profesionales y que demuestren ser competentes ya que detrás de cada logro pedagógico hay un fenómeno de liderazgo positivo.

El pensamiento estratégico en relación al estudio del comportamiento organizacional de las instituciones educativas en todos sus niveles, da

lugar al desarrollo de una visión y misión institucional que puedan darle perspectiva a la factibilidad y sostenibilidad del cumplimiento de los objetivos pedagógicos.

### **Subsistema de provisión**

Chiavenato (2007) Este subsistema debe ser desarrollado en el departamento de talento humano para proveer de personal a la organización, el cual consta de dos partes, la primera es el reclutamiento que de acuerdo a Chiavenato (2007), es el proceso por el cual la organización puede atraer del mercado a los candidatos para abastecer el proceso selectivo.

La selección de uno de estos candidatos para que forme parte de la organización es la segunda parte de este subsistema.

La identificación del personal idóneo es un proceso riguroso que requiere varios recursos entre los cuales están el tiempo disponible para realizar, analizar y preseleccionar al personal. Cada etapa necesita ser desarrollada bajo supervisión del técnico o analista de selección y la gerencia, para mejorar cualquier inquietud respecto a cambios en la estructura, modificando el contenido de los descriptivos para que la elección del candidato sea la más idónea para la organización.

Suministrar de personas a la organización es un proceso complejo que acarrea un sinnúmero de actividades entre ellas el reclutamiento y la selección del personal que deben estar regidas la una de la otra.

En algunas organizaciones se invierte demasiado dinero en la búsqueda de personal en el mercado, pagando a consultoras para que realicen el arduo trabajo de reclutar al personal. Los métodos utilizados varían de acuerdo al tipo de vacante que se quiera llenar, es decir para contratar un directivo se requiere de más tiempo por el tipo de selección que se va a

realizar, además de las pruebas psicotécnicas y entrevistas con varios jefes antes de seleccionar a la persona.

Para la selección del personal, es necesario que primeramente el individuo pase por un filtro donde competirá con varios candidatos por obtener el puesto al cual aplicó. Cuando existen varias vacantes se realiza un reclutamiento grupal, donde son aplicadas las pruebas psicotécnicas, entrevista con el analista, y finalmente la entrevista con el posible jefe inmediato.

En cada organización el reclutamiento, así como la selección es distinta, pudiendo saltarse pasos que ellos consideren no tan significativos; pero aun así el análisis se presenta como una herramienta necesaria para conocer, comprender y descubrir las características que la persona tiene. Cada elemento requiere tiempo, entre más gente se busque más posibilidad hay de encontrar al candidato idóneo; a pesar que muchas veces algunos candidatos se retiran del proceso porque en el transcurso de ese análisis se les presentó alguna otra propuesta mejor; este análisis puede durar semanas o meses.

Finalmente, los medios más utilizados de reclutamiento son los anuncios de internet, medios escritos como los periódicos, llamadas telefónicas, referencias de personas que trabajan en la organización. Cualquiera que sea el caso, la búsqueda es constante y va reduciéndose el número de personas hasta concretar la cantidad necesaria. A continuación, se detallarán algunas características principales del reclutamiento del personal y la selección.

### **Atracción del personal**

Según Cabrera (2007) Es el proceso por el cual se puede identificar e interesar a candidatos idóneos para llenar una vacante. El proceso se inicia con la búsqueda de personal capacitado y termina cuando se integra a un nuevo colaborador a la organización.

Esta búsqueda puede ser muy amplia considerando que algunos candidatos que están laborando pueden interesarse en la oportunidad de ocupar la vacante de la organización; como puede estar interesado alguien que no esté laborando en la actualidad; a estas dos situaciones se les llama reclutamiento externo. Sin embargo, en ciertas organizaciones existen programas de carrera y sucesión considerando al personal interno para aplicar a las vacantes existentes, a esto se denomina reclutamiento interno.

Es importante resaltar que, el interés de los candidatos tanto externos como internos solo se podrá generar, en tanto, la organización sea competitiva en relación a las otras organizaciones de la misma naturaleza; esto quiere decir que, la Institución pueda ofrecerle al candidato beneficios no solo económicos sino también asegurarle un bienestar psicológico, y esto solo se logra con una eficiente gestión del talento humano.

En el reclutamiento empieza una fase de preselección por medio de la observación y la entrevista previa, para conocer datos generales de la persona; el análisis realizado es en base a los datos que la persona presenta en la hoja de vida, pues no todos los que aplicaron tienen los elementos que busca la empresa.

Consecutivamente la aplicación de pruebas psicotécnicas y de personalidad, ayudarán al analista a comprender actitudes y rasgos psicológicos del individuo, muchas veces es necesaria la exclusión de personas que no cumplen con los parámetros, además de las referencias laborales y personales.

Cuando ya se ha preseleccionado al personal en algunas empresas se envía a la persona a realizar exámenes médicos, dependiendo del tipo de cargo y el tiempo que la persona trabajará en la organización; estos

exámenes médicos y psicotécnicos son necesarios para evitar o disminuir el riesgo a la salud física y mental. Luego de esta etapa se procede al análisis más profundo para dar paso a la selección.

### **Selección del personal**

Chiavenato (2007) Manifiesta que es la segunda parte del proceso es la selección, que se da mediante todo un proceso anterior de análisis de cada candidato, en este caso son estudiadas las entrevistas, experiencia, formación académica, pruebas psicométricas y de personalidad; concordando con la descripción de los manuales de funciones.

La selección requiere mucha exactitud, dependiendo del cargo para el cual se está seleccionando un candidato, así, por ejemplo, cuando sea necesario encontrar un gerente el proceso va a requerir de más pruebas, de varias entrevistas y de una detallada verificación de datos.

La ubicación del personal idóneo depende de las fuentes para contactar a las vacantes, mientras más fuentes más variedad de profesionales con distintos niveles de conocimiento se obtendrán. El mercado es amplio, pero la existencia de un filtro permitirá sintetizar la búsqueda, cada vez será menos la cantidad elegida hasta obtener el número adecuado de colaboradores requeridos en la Institución.

### **Finalidad de la selección del personal**

El departamento de talento humano emplea el proceso de selección con el principal objetivo de contratar a los nuevos colaboradores idóneos y necesarios para el alto desempeño de la organización.

La complejidad de este proceso está en realizar una selección objetiva y ordenada, dando resultados esperados de acuerdo a cada cargo en el menor tiempo posible. Con ayuda del descriptivo de cargo, la selección se

vuelve un proceso más eficiente por poseer este descriptivo como guía de las cualidades o habilidades que la persona debe tener; el análisis del puesto contribuirá a la definición de las tareas, y los requisitos proporcionarán información que puede ser utilizada para otros procesos selectivos que en el futuro se puedan presentar.

De la selección del personal depende en algunos casos el crecimiento del desempeño organizacional, mientras se obtenga el mejor equipo humano, con los conocimientos suficientes para abastecer las necesidades internas, con valores humanos y ética laboral, además de una actitud que conlleve a la persona a fomentar convicciones fuertes de eficiencia, aportará a todo el grupo a facilitar la interacción entre los colaboradores.

Personas con tales características es difícil de contactar, y más aún de retener en una organización, ya que, el mercado es voraz en este tema y la competencia siempre querrá obtener algo mejor de lo que otra empresa tiene; esto es lo que las empresas llaman competitividad, por esto existe la prisa de seleccionar lo más rápido posible al personal para llenar las vacantes.

### **Técnicas de selección**

Existen varios grupos de técnicas de selección, entre las cuales se pueden mencionar: las entrevistas de selección, las pruebas de conocimiento o capacidades, las pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, entre otras; las cuales se pueden combinar para lograr estructurar un proceso que asegure la selección del candidato más apto para la organización.

Una vez que se dispone de un grupo esperado de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección; esta fase implica una serie de pasos que culminarán con la decisión de contratar un

nuevo colaborador para la organización. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Para el proceso de selección es necesaria la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas, los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, permitiendo conocer las vacantes futuras con cierta precisión, asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; finalmente, se lleva a cabo la selección de los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se elegirá al personal.

El conocimiento que tenga el personal seleccionado será una ventaja para la organización, implementando proyectos que beneficien al aumento de la productividad empresarial.

### **Fase de selección**

Lo primero que se debe hacer al iniciar un proceso de selección es analizar el perfil del candidato ideal para el cargo que se está vacante, pues, esta información va determinar las pruebas de habilidad que se van a presentar, la forma de realizar las entrevistas, además de las pruebas técnicas o de conocimientos que se les aplicarán a los reclutados.

Lo segundo a realizar es contactar a la persona responsable del departamento en el que necesitan al nuevo colaborador, para que, a partir de esto, se pueda determinar el ámbito de búsqueda sobre quién va a llenar la vacante, porque puede ser sólo un proceso interno o puede ser externo; posiblemente esto puede marcar diferencias en los procedimientos de selección, por ejemplo, si es al interior de la organización podrían omitirse pasos en el proceso o viceversa.

Cuando se complete la terna con algunos aspirantes se debe planificar las entrevistas que pueden ser una o varias, dependiendo de las políticas de

la empresa, de las necesidades y de las variables de cada proceso. Lo siguiente que se debe establecer son las pruebas psicológicas en número y tipo. Con la terna seleccionada se procede a la verificación de datos y referencias que aparecen en la hoja de vida para al final presentar un informe del proceso con las recomendaciones.

### **Inducción y reinducción**

La gestión del talento humano en las Instituciones Educativas tiene el propósito fundamental de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa; este objetivo está en íntima relación con la inducción y reinducción que podría entenderse como la formación inicial o entrenamiento inicial, dirigida al desarrollo de competencias básicas del nuevo colaborador, proceso que se lleva a cabo en la organización.

Además de la presentación de las instalaciones de la organización, así como la interacción inicial entre el o los seleccionados y los colaboradores. La reinducción a los colaboradores será de ayuda para que los integrantes conozcan alguna actualización en el sistema educativo o del departamento de talento humano.

En cualquiera de los dos casos, la importancia radica en transmitir el contenido oportuno y claro para que los colaboradores conozcan qué medidas deberán tomar cuando exista desfase en los procesos; es entonces que la orientación del personal acarreará a la progresiva formación del individuo en temas institucionales, así como la reorientación con la misión y visión de la organización.

Enfocar al personal con las cualidades y características de la Institución será una finalidad que desarrollará esclarecer dudas, además de la interacción entre individuos, fortaleciendo la comunicación interna. Si existe la adecuada orientación, los colaboradores tendrán la oportunidad de romper paradigmas y de ligarse a la cultura de la Institución.

## **Cultura organizacional**

Si se tuviera que definir de alguna manera la inducción necesariamente hay que retomar el tema de la cultura organizacional, pues, es esta una de las bases de este proceso. Según Schein (2002) la cultura es la formación de pautas básicas dentro de un determinado grupo, como por ejemplo la forma correcta de percepción, pensamiento y sentido relacionados a los problemas internos o externos que se dan en una organización (SCHEIN, 2002).

Pues estos valores constituyen el marco interpretativo de referencia e identidad (símbolos y significados) que deben ser aprendidos (socialización o enculturación) por los nuevos colaboradores. La cultura provee a sus miembros de un marco referencial para interpretar los eventos y conductas, para actuar de modo apropiado y aceptable a la situación.

En las instituciones educativas la cultura necesariamente debe asumir cambios para responder a las demandas actuales y para que esto sea posible debe considerar su identidad para predecir el impacto de las innovaciones. Los centros escolares responden a los cambios planificados externamente según lo que la propia cultura considera que es bueno y malo (congruencia de los normativos de la cultura).

Se ha definido la cultura organizacional porque la inducción es una herramienta indispensable para la adaptación de los nuevos colaboradores, pues, en este proceso se trasmite, explica, comparte y muestra lo que es la organización, cómo resuelve sus asuntos, cuáles son sus valores; además de orientar a los colaboradores sobre cuáles son sus funciones específicas.

Todo esto contribuye a disminuir la incertidumbre de este nuevo integrante de la Institución, al hacer esta afirmación, implícitamente se

asegura que la inducción es un proceso de aprendizaje, en la cual se educa al nuevo colaborador sobre la cultura de la organización, aclarando dudas para aumentar la posibilidad de desarrollo laboral, elevados niveles de eficiencia, otorgando beneficios a todas las partes involucradas, muy especialmente, a los estudiantes y familias que han puesto enormes esperanzas en la educación.

### **Cultura organizacional y el aprendizaje en las instituciones**

Reafirmando que el proceso de inducción representa una necesidad para el desarrollo de los colaboradores nuevos, este proceso está íntimamente relacionado con la cultura y su trasmisión en la socialización inicial, esto le otorga a la organización la posibilidad de analizar cómo está procediendo y cómo está llevando a cabo sus procesos; esta manifestación constituye una vía de aprendizaje formal o sistemático no solo para el nuevo colaborador sino también para la Institución y la identidad que la define. Por esta razón, el contenido del proceso de inducción debe revisarse periódicamente para adaptarlos a la situación actual de la organización. Para Guns (2008) el aprendizaje es una capacidad que permite la adquisición de conocimientos para poder aplicarlas a la organización.

Es importante la responsabilidad que cada individuo tiene para aportar con su desempeño, pero también las organizaciones deben entregar los recursos necesarios y continuos acerca del aprendizaje; para entregar este recurso se necesita ser conscientes acerca de nuevas técnicas, valores, actitudes, conocimientos, etc., los cuales ayudarán a modificar el desempeño. La estrategia esencial es capacitar al personal de acuerdo a un programa que busque integrar los elementos de la cultura organizacional al comportamiento individual y grupal.

En este sentido, el incremento de la calidad del desempeño llega a estar sujeto y a depender de la comprensión de la cultura de la organización; de ahí la importancia del proceso de inducción para los colaboradores

nuevos y de que la organización se convierta en una Institución que aprende.

Además, este autor manifiesta que toda organización está orientada al aprendizaje, ya que consecutivamente está frente a la capacidad de expandir el conocimiento, pues una herramienta básica es la imaginación de la persona y su gran interés en crear.

Construir una necesidad de aprender permitirá preparar a las personas a decodificar pensamientos sistémicos otorgando nuevos modelos mentales para que se desempeñen idóneamente en el trabajo en equipo, con la adecuada supervisión y apoyándose en métodos prácticos para invertir en el conocimiento a largo plazo.

Los colaboradores obtendrán más conocimiento si la institución y el estado invierten en programas de capacitación, ya que invertir en conocimiento siempre será la mejor decisión si se concibe la idea de aplicarlo para mejorar la educación.

La estructura adecuada de las instituciones, así como la actualización del material didáctico, acatará la gestión del conocimiento del grupo de trabajo, atendiendo a limitaciones propias del sistema educativo.

Brindar un buen servicio a la sociedad va mucho más allá de impartir clases a los estudiantes, si se habla de mejorar la mentalidad de un país es necesario el orden en los procesos internos de toda Institución. La educación es una llave que abre muchas puertas, y lo que las Instituciones Educativas implementen, cambien o mejoren será manifestado en los mismos estudiantes.

Todo influye desde la perspectiva del aprendizaje. Toda institución educativa debería preguntarse cuáles son los valores que proporcionan a los estudiantes por medio del material didáctico y cómo este influye en su

comportamiento y en la imagen corporativa que esta tiene frente a la sociedad.

Si se preguntara a los padres de familia y comunidad en general, estos darían información valiosa respecto a la imagen de la Institución, cada cual desde su imagen paradigmática. Pero aun así el resultado abarcaría al común denominador como respuesta a lo que los otros perciben como significativo educativo, sin incluir circunstancias de las cuales la entidad pueda manejar o estén absolutamente fuera de sus posibilidades.

Dentro del aula de clases los estudiantes tienen dudas respecto a quienes son ellos para la sociedad, especialmente los estudiantes de secundaria, responder toda la duda es difícil, pero talento humano tiene la responsabilidad de guiar a dichos estudiantes hacia la cultura organizacional que tenga la Institución, tomándolos en cuenta como parte de la entidad educativa, por lo tanto, lo que digan o hagan en la sociedad está meramente conectado con el lugar donde estudian, impactando a la cultura de la institución.

### **Beneficios del proceso de inducción**

Algunos de los beneficios de esta herramienta son:

- a) Ayudar a la integración del nuevo colaborador a la organización.
- b) Fomentar en el colaborador un sentido de pertenencia a la organización.
- c) Dar a conocer al colaborador las políticas internas de la organización.
- d) Crear una actitud positiva del colaborador hacia la organización.
- e) Dejar establecido un canal de comunicación entre el colaborador y la organización.

Para que el programa de inducción pueda cumplir con los objetivos antes mencionados, debe informar al colaborador sobre la actividad a la que se dedicará en la empresa, pero también los beneficios, derechos, deberes,

y lograr que se inicie un proceso de identificación con el proyecto educativo.

Para la construcción de esta identidad un profesional debe formar parte de una comunidad y que, por lo tanto, comparta ciertos significados propios de la experiencia profesional.

Cuando ya ha sido seleccionado el personal, y aun aquellos que tenga mucho tiempo formando parte de la Institución, los elementos para la reinducción serán los mismos de los de la inducción, en definitiva, se da un mismo programa a todos, pues lo importante es el contenido y la interacción entre los involucrados.

### **Elementos del proceso de inducción**

Es importante considerar algunos elementos esenciales con los que debe llevarse a cabo el proceso inductivo, tomando en cuenta las necesidades por las que se encuentre la organización y talento humano.

Los encargados del proceso deberán ser personas del departamento de talento humano, sería conveniente que existan algunas intervenciones del superior directo al cual reportará el nuevo colaborador. Este tendrá la función de explicarle la parte de la inducción específica, que incluye temas como adaptación, rutina de trabajo, ubicación física, elementos de trabajo, la relación de dependencia, las relaciones interpersonales, la misión y manejo de su cargo, entre otros factores que tengan que ver con sus actividades laborales.

Además, debe presentarse toda la información directamente relacionada con la empresa, estructura, misión, visión, políticas, beneficios, es decir, toda la Planeación Estratégica actualizada.

Para mejorar cada proceso, deberá evaluarse al final de cada inducción, con lo cual podrá identificarse si existen fallas que deben corregirse, para mejorar de ser posible guiándose por perfeccionar el contenido inductivo.

En consecuencia, el aporte que puede llegar a producir en los profesionales el programa de inducción, en cualquier campo, pero particularmente en el campo educativo, es enorme. Lamentablemente, no hay muchos programas de inducción que garanticen que dichas aportaciones se realizarán efectivamente además de la socialización del docente hacia el contenido del plan estratégico de la Institución, esto lleva a que no se pueda expandir el abanico de innovaciones curriculares, didácticas, teóricas y prácticas, pues se restringe notablemente.

### **Subsistema de aplicación**

Es el subsistema de las gestiones modernas del talento humano, por esta razón es uno de los más importantes para el bienestar de los colaboradores de una organización desde sus primeros días en la organización.

Esto se debe a que dentro de este subsistema se formalizan los procesos, se trabajan los descriptivos de cargos que forman parte del manual o guía de funciones además del planteamiento y aplicación de los procesos evaluativos dentro de cualquier empresa.

### **Los procesos de aplicación**

Este subsistema trabaja justo después de que provisión ha logrado reclutar y seleccionar personal, pues, una vez que se tiene el talento humano dentro de la organización es obligación de los responsables del departamento de talento humano convertirlo en fuerza y potencia de trabajo; para esto lo primero es que se integren a la cultura y clima organizacional por medio de la inducción o reinducción para seguido presentar de manera puntual las actividades sobre las cuales tendrá responsabilidad directa, dependiendo del caso.

La persona deberá estar preparada en cualquier momento para enfrentar una evaluación de su desempeño, que, si el reclutamiento y la selección

son efectivos, deberá arrojar resultados positivos sobre el trabajo de este colaborador.

De aquí la importancia de explicar cuál es la labor principal de este subsistema y los procesos que en él tienen lugar; reconociendo y recordando que el interés del proyecto propuesto es el proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos, acorde a la identidad y necesidades de la organización.

### **Proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos**

Para lograr como resultado final un manual de descripción, clasificación y valoración de cargo es importante considerar algunos elementos primordiales de los cuales se estructura un manual; es substancial analizar el organigrama para que las funciones de los cargos no sean confundidas; por medio de esta herramienta es más fácil la identificación de las características, siendo establecida la cantidad de personas a ocupar un mismo cargo, llamado también cargo tipo.

Con este documento como base será necesario gestionar en la organización un proceso de investigación y recolección de datos en el que la mayoría representativa de los colaboradores debería participar y para que esto sea posible, la Institución deberá conocer detalles del proceso y del subsistema.

Para realizar el análisis de puestos, es preciso evaluar en consenso competencias que debe tener la persona para desempeñar eficientemente sus funciones, competencias de las cuales están netamente relacionadas al cargo.

Para la elección de las competencias cada cargo debe incluir las más significativas para poder aumentar el desempeño y obtener resultados eficientes y eficaces; algunas empresas todavía no cuentan con un

modelo que incluya las competencias ya sean generales, organizacionales, técnicas, entre otras. Esto depende de las decisiones que se tomen en la gerencia.

Es indispensable recalcar que la recolección de información es responsabilidad del encargado del proceso asignado por el departamento de talento humano (quien responderá a la denominación de analista), teniendo la certeza de que este es un especialista en la obtención y manejo de este tipo de información. Puede estructurar su investigación con los métodos propios para esta tarea como observación directa, cuestionario o entrevista, considerando que la selección del instrumento a utilizar deberá definirse en la fase de planeación del proceso, para su posterior preparación exhaustiva, y, por último, la ejecución. Y más importante aún, será que los colaboradores conozcan los objetivos además de las ventajas que traerá para la organización contar con un manual de funciones.

La creación o actualización de los manuales permitirán al colaborador y por lo tanto, a la empresa potencializar su productividad para beneficio de todos, mientras se administren ética y objetivamente las funciones laborales.

### **Objetivo del proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos**

El referirse al objetivo general del proceso de descripción, valoración y clasificación de puesto, significa establecer el punto de partida y el componente básico para la estructuración de todos los otros procesos de la gestión del talento humano, pues, está relacionado y es el proveedor de información para identificar necesidades de capacitación, para establecer criterios de evaluación de desempeño, para definir políticas de reclutamiento y selección; etc.

Sin embargo, el manual de funciones contribuye a la organización en muchos otros aspectos como el evitar distorsiones para mantener la

equidad interna y la competitividad externa, además, sirve para trazar políticas empresariales y de gestión del talento humano, además de ordenar las actividades de la organización.

### **Importancia del proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos.**

A continuación, se enumeran las múltiples razones por las que es imprescindible contar con un manual de funciones en una organización:

- a) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- b) Ayuda a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, funciones, normas, etc.
- c) Evita discusiones y malos entendidos.
- d) Asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- e) Es útil en la capacitación del personal.
- f) Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.
- g) Posibilita una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede ejercer con el necesario control.

Mientras más se detallan las actividades, más ágilmente será captado por el colaborador, respondiendo de manera rápida ante alguna circunstancia que amerite su contenido.

### **Ventajas y desventajas del proceso de descripción, valoración y clasificación de cargos**

Los aportes del manual de descripción, clasificación y valoración son múltiples, a continuación, se detallan los más explicativos:

- a) Indica a los colaboradores las responsabilidades, habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos, como requisitos intrínsecos para ocupar el cargo.

- b) Es una herramienta útil, objetiva y flexible que permite dar soporte a los demás procesos propios de la gestión del talento humano.
- c) Le otorga a la organización la facultad de juzgar si es o no necesario crear o eliminar cargos.
- d) Proporciona una base para los procesos de inducción, pues, le da a conocer al nuevo colaborador las funciones del cargo que va a ocupar.
- e) Documenta los procesos y precisa dichos procedimientos.
- f) Constituye una guía para la constitución de evaluaciones de desempeño y diseño de una estructuración salarial.
- g) Mejora los procesos de reclutamiento y selección pues, con este manual se emplean las especificaciones del cargo para diseñar un perfil que permita escoger a la persona más eficiente para el cargo.
- h) Planea las necesidades de capacitación de los colaboradores.
- i) Evalúa la manera en que los cambios en el entorno afectan al desempeño de los empleados.

Las desventajas en cambio, existen cuando no hay el adecuado seguimiento ya sea por el departamento de talento humano o por el mismo colaborador que muestra desinterés en verificar y estudiar lo que debe hacer en su cargo, por esto, muchos colaboradores se han encontrado sorprendidos frente a una evaluación del desempeño, por desconocer la importancia de sus actividades en el puesto de trabajo.

### **Subsistema de desarrollo**

Este subsistema está caracterizado por las gestiones que hace en relación al desarrollo de cada integrante de la organización y la construcción de un punto de encuentro entre las expectativas de los colaboradores a nivel personal y las expectativas organizacionales.

El proceso de convergencia solo es posible a partir de la identificación, por la cual el colaborador se reconoce a sí mismo en la labor de la organización e identificación para ser parte de la Institución, esto es lo que se denomina como identidad organizacional o corporativa.

## **Identidad organizacional**

Para poder definir con claridad este término, es necesario reconocer la complejidad y dificultad que esto constituye, pues, a lo largo del tiempo esta expresión fue utilizada en otras disciplinas como la Sociología y la Psicología Clínica sin una idea concreta de la aplicabilidad de este término en el campo de la Psicología Organizacional.

En efecto la relación establecida entre la identidad, el proceso de identificación y las organizaciones es muy reciente, debido al avance y exigencias del siglo XXI en relación al valor primordial del talento humano en las corporaciones. Así, el término engloba en su definición un sin número de recapitulaciones y variables que tratan de explicar a qué puede llamarse identidad en las organizaciones.

Según Costa (2009) “La imagen de empresa es una representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.”

Los colaboradores tienen su propia percepción de lo que es la organización; la imagen que se tenga de la empresa varía de acuerdo a los paradigmas individuales que han retenido en el inconsciente mediante la interacción social.

Los individuos articulan varios elementos como: la historia de la Institución, la ética y normas de convivencia, su filosofía de trabajo y la aplicación de estas abstracciones en los comportamientos cotidianos. Además, incluye las creencias, valores, los rasgos culturales, las condiciones del clima y sus otros atributos, igualmente de las manifestaciones de los mismos dentro y fuera de la organización.

A partir del conjunto de rasgos enunciados, se perfila una especie de personalidad de la Institución, que le otorga a todas las transacciones de

la estructura su razón de ser, el sentido de existir y hacer. Esto es lo que se proyecta y se comunica en todas las instancias de la organización.

La identidad organizacional constituye el verdadero eje sobre el que gira la existencia de la organización y de esto depende la imagen que refleje la Institución con o sin intención de hacerlo; esto es lo que hará que sus colaboradores se sientan identificados en mayor o menor medida con la organización y sobre todo que sus clientes externos sientan una inclinación, así como la aceptación positiva de la marca que representa a la corporación.

La identidad es algo que cada organización tiene y hace que esta se mantenga en el tiempo. Entregar la oportunidad a los colaboradores para que se identifiquen con lo que la empresa cree, construirá un ambiente de apoyo para desarrollar el plan estratégico que hace posible que una organización se la diferencie de las demás.

La existencia de una relación entre la identidad y las competencias es reveladora cuando la organización ya tiene una cultura establecida porque será mucho más fácil identificar las competencias que los colaboradores deben tener y éstas formarán parte de la estructura organizacional.

Otra destacada relación para la gestión del fortalecimiento de la identidad organizacional es la existencia de una correspondencia entre la identificación y el desempeño de los colaboradores.

### **Construcción de la identidad**

La identidad organizacional, como está definido anteriormente, es aquello perdurable y distintivo que de manera intrínseca guía cada acción, decisión y ejecución que se lleva a cabo dentro de la organización y esto la convierte en un fenómeno multinivel que de alguna manera puede afectar o es afectada por cada uno de los colaboradores, por el conjunto de ellos, y por las sociedades que rodean la organización. Esta situación

le otorga una condición a la identidad, es decir, que puede ser y es construida, reafirmada o negada por lo que ocurra día a día en la organización.

Este es un enfoque constructivista que propone la idea de que los líderes y los colaboradores interpreten, edifiquen, fortalezcan este conjunto de atributos y estas diversas ideas en algún punto para que se interrelacionen e influyan en el clima y la cultura de la organización.

La esencia de la identidad está en ser conscientes de la naturaleza de la organización y de los resultados que esta brinda a la sociedad, encontrando el sentido o razón de ser para construir una identificación filial y laboral con aquello que llega a describirse como cultura organizacional; solo así, la cultura será un referente de lo que es la organización en su particularidad y cuál es su característica distintiva de otras; y será útil como significador de la identidad.

La relación que se establece con la cultura es importante, por tanto, esta es la que hace posible a través de los valores, las creencias, los rituales y los artefactos que la condición de intangible (aquello único, irrepetible, esencial) de la identidad se transforme en tangible.

### **Importancia de la identidad organizacional**

La identidad corporativa y la imagen que se forma a partir de ella son de gran importancia ya que, permiten integrar los esfuerzos de los colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos, asimismo, permite controlar adecuadamente lo que la organización proyecta a sus clientes externos e internos con el fin de crear las condiciones apropiadas para que el proceso de identificación no experimente interferencias y se debilite.

Es preponderante que el departamento de Talento Humano administre y maneje de manera competente y totalmente exitosa las manifestaciones

en relación a la identidad e imagen corporativa, pues la utilización adecuada de este recurso puede traer las siguientes ventajas:

- a) Los colaboradores de la organización mantienen altos niveles de motivación, consiguiendo así un fuerte sentido de pertenencia entre todos los integrantes de la Institución.
- b) Los colaboradores de la organización mantienen su desempeño orientado al cumplimiento de los fines de la organización y fortalece el compromiso.
- c) Evoca confianza en los públicos de interés para la organización, y está sustentada en la proyección de la identidad organizacional.
- d) Proporciona información fundamental para los planes estratégicos de la Gerencia.
- e) Marca pautas de comportamiento que aseguran la continuidad y el éxito de la organización.
- f) Favorece al clima organizacional y con ello permite atraer y seleccionar colaboradores aptos para la organización, facilitando y enriqueciendo el proceso de provisión de personal.
- g) Fortalece a la organización con primacías competitivas.

### **Relación de la estrategia organizacional con el desempeño**

Cuando los gerentes se reúnen a dialogar acerca de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, debe existir sinergia entre lo que se plantea y lo que se puede alcanzar, sin exagerar, para que, por ejemplo, en el caso de los objetivos, sean alcanzables y no se transfigure a ideas insostenibles. Las estrategias en las empresas son creadas para facilitar los procesos, y es talento humano, el que debe tener la iniciativa, proponiendo proyectos que incluyan el bienestar de los colaboradores, su desarrollo y asesoramiento adecuado para su mejor desempeño, ya que sin esta toda estrategia empresarial quedaría relegada.

Las gestiones realizadas en relación a conservar a los colaboradores interesados en seguir laborando en la organización, pueden darles razones suficientes por las que el personal considere que su trabajo actual es placentero, beneficioso y justo, en donde sus superiores se preocupan por él y su desarrollo personal; por lo tanto, ante la comparación entre este y alguna otra oferta del mercado laboral la decisión puede ser la de mantenerse en la organización.

El conjunto de estrategias que se mencionen incluyen a todos los departamentos, cada uno aportará con lo más destacado y lo que necesiten aplicar, las dudas, comentarios o proyectos necesitan ser atendidos en consenso para fortalecer dichas estrategias y generalizarla como solamente una estrategia organizacional, dependiendo de lo que se requiera en la organización.

No es importante el planteamiento de proyectos cuando estos no están ligados a la estrategia organizacional, todo, absolutamente todo debe relacionarse con este factor, ya que es predecible el éxito cuando existe coherencia entre lo que se dice y se hace.

## **e. Materiales y Métodos**

### **Materiales**

Los materiales empleados para el desarrollo del presente trabajo son:

### **Equipos de oficina**

- ✓ Computador
- ✓ Cámara fotográfica

### **Útiles de oficina**

- ✓ Hojas INEN A4
- ✓ Libros y revistas
- ✓ Copias Xerox
- ✓ Útiles de escritorio (esferográficos, lápices, borrador)
- ✓ Materiales de impresión
- ✓ Carpetas
- ✓ Anillados
- ✓ Empastados
- ✓ Flash memory

### **Recursos humanos:**

- ✓ El investigador
- ✓ Director de tesis: Ing. Galo Eduardo Salcedo López

### **Métodos**

En el presente trabajo de investigación se utilizaron varios métodos, de los cuales se citan los siguientes:

**Método Histórico.-** Este método se lo utilizó para referirme a hechos pasados, para en base a los mismos actualizar o rectificar algún tipo de proceso o procedimiento existente en la Unidad Educativa Saraguro.

**Método inductivo.-** Este método me sirvió para analizar los problemas de la Unidad Educativa Saraguro, obteniendo las herramientas necesarias para sostener la validez y fundamentar el estudio teórico y conceptual para realizar el manual de procesos y procedimientos.

**Método deductivo.-** En base a este método, logré indagar los roles, y funciones que actualmente existen en la unidad educativa Saraguro, ayudando a describir la problemática y la falta de un manual de procesos y procedimientos en el Departamento de Talento Humano de la Unidad investigada.

**Método analítico.-** Este método me permitió determinar la necesidad de los diferentes puestos de trabajo en la institución, identificando los procesos y procedimientos requeridos no solo para alcanzar el éxito, sino también para alcanzar un clima organizacional adecuado en la Unidad Educativa Saraguro.

**Método estadístico.-** Este método cuantitativo por excelencia fue utilizado para la determinación de la muestra de la población a investigar, recopilación de la información, tabulación de los datos e interpretación de resultados a través de los instrumentos aplicados mediante el uso de cuadros y representaciones gráficas.

#### **Técnicas:**

**La encuesta.-** Fue aplicada a todo el personal tanto docente como administrativo y de servicio de la institución con la finalidad de obtener datos reales que verifique los requerimientos necesarios y procesarlos en

el manual propuesto, la encuesta se la aplicó a 61 docentes y 9 empleados

**La entrevista.-** Se aplicó al Ing. Rodrigo León Ordoñez Rector de la Institución Educativa, obteniéndose datos que permiten conocer el punto de vista de quienes direccionan el rumbo institucional.

## f. Resultados

### Diagnóstico situacional

#### Datos de la Institución Educativa

**Nombre:** Unidad Educativa Saraguro

Gráfico N° 1.



**Fuente:** Unidad Educativa Saraguro

**Ubicación Geográfica:** La Unidad Educativa Saraguro se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Saraguro, a sesenta y cuatro kilómetros al norte de la provincia de Loja, cuya cabecera cantonal está ubicada en las faldas del Puglla, a 2500 metros de altura y éste a su vez está a 3381 m.s.n.m. en el trayecto hacia la capital azuaya.

#### Reseña histórica de la Institución Educativa

La Unidad Educativa Saraguro se crea bajo resolución N° 0634-15 emitida por la Coordinadora Zonal de Educación Zona 7, Carmen Susana Guarnizo Cumbicus el 23 de noviembre del 2015, respondiendo al informe técnico N° 11D08-DDP-0001-2015 de fecha 12-08-2015 elaborado por la misma funcionaria en concordancia con la organización del Sistema Educativo Nacional que contempla el reordenamiento de la oferta educativa (GUARNIZO CUMBICUS, 2015).

La creación de la novel institución educativa se la realiza dando cumplimiento a la norma suprema 227 que establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación (CONSTITUYENTE, 2008).

La Unidad Educativa Saraguro resulta de la fusión de las siguientes instituciones educativas:

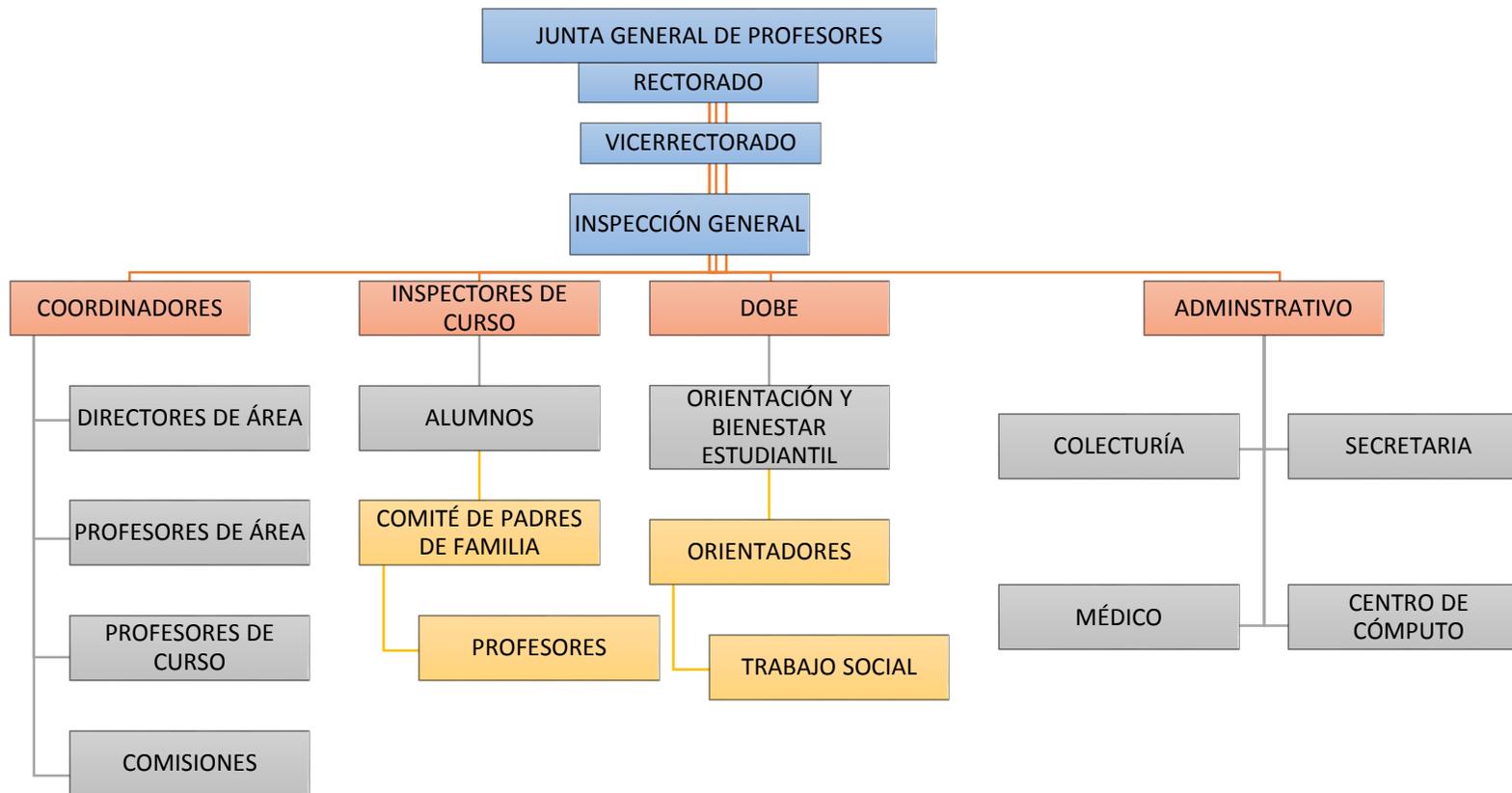
- Colegio de Bachillerato Saraguro con código AMIE N° 11H01375 ubicado en la parroquia Saraguro, provincia de Loja, creado con Acuerdo Ministerial N° 826 de fecha 4 de agosto de 1974.
- Escuela de Educación Básica Rosa María Guzmán de Torres, con código AMIE 11H01390, ubicada en la misma parroquia y provincia y creada con Acuerdo Ministerial N° 041 del 16 de noviembre de 1975.
- Escuela de Educación Básica 10 de marzo, con código AMIE 11H01374, ubicada igualmente en la misma parroquia y provincia y creada con Acuerdo Ministerial N° 044 del 10 de marzo de 1956.

La nueva institución educativa nace con código AMIE N° 11H01375 y pertenece al Circuito Educativo 11D08C02 del Distrito Educativo 11D08 Saraguro (GUARNIZO CUMBICUS, 2015)

### **Oferta educativa**

La Unidad Educativa Saraguro brinda a la colectividad de Saraguro una oferta educativa integral, esto es en los diferentes niveles educativos como son: Inicial, Básica General y Bachillerato, con lo que la ciudadanía se encuentra garantizada en lo que a servicios educativos se refiere.

## Organigrama estructural actual



**Fuente:** Unidad Educativa Saraguro

**Análisis e interpretación de la encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Unidad Educativa Saraguro.**

**Pregunta Nro. 1**

**¿Considera Ud. conocer con exactitud las funciones que debe desempeñar en su cargo?**

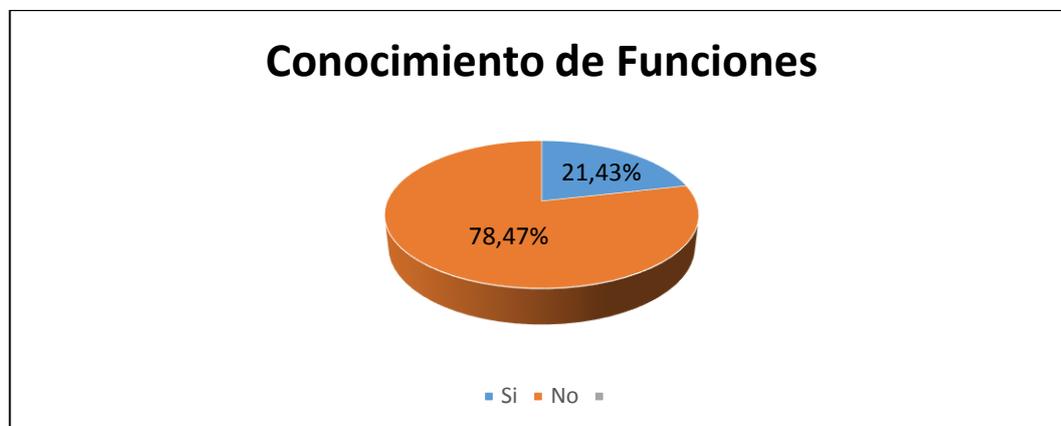
**Cuadro N° 1**  
**Conocimiento de funciones**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	21,43%
No	55	78,57%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Grafico N°1**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del total de encuestados el 21,43% manifestaron que si conocen con exactitud las funciones que deben desempeñar, el 78,57%, supieron manifestar que no conocen las funciones a desempeñar.

### Pregunta Nro. 2

¿Conoce Ud. el manual que describe las funciones del cargo que Ud. desempeña?

**Cuadro N° 2**  
**Descriptivos de cargos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	25,71%
No	52	74,29%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Grafico N°2**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del Total de los encuestados, 25,71% manifestaron que si conocen con exactitud el manual que describe las funciones del cargo que debe desempeñar, el 74,29%, supieron manifestar que no conocen el manual que describe las funciones del cargo que debe desempeñar.

**Pregunta Nro. 3**

**¿Cuáles son las funciones que actualmente desempeña en el puesto actual?**

CARGO	N°	FUNCIÓN
<b>RECTOR</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con el cumplimiento de las políticas y estrategias generales,</li> <li>✓ Efectuar los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo de la Institución de Educación.</li> <li>✓ Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos.</li> <li>✓ Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Institución educativa.</li> <li>✓ Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como lleva a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados a la Consejo Académico de la Institución.</li> <li>✓ Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Institución de educación.</li> </ul>
<b>DOCENTES</b>	<b>61</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparar sus clases</li> <li>✓ Ayuda con las Actividades educativas en el día.</li> <li>✓ Control Diario de asistencia.</li> <li>✓ Controlar el mantenimiento y aseo del área de clases.</li> <li>✓ Optimizar costos y tiempos en el proceso educativo.</li> <li>✓ Asignar calificaciones.</li> <li>✓ Mantener reuniones con los padres de familia.</li> <li>✓ Informar al departamento de secretaría sobre el rendimiento académico del estudiante.</li> </ul>
<b>CONTADORA</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos sobre el manejo del Servicio de Rentas Internas y asuntos afines a su cargo.</li> <li>✓ Realizar pagos de las remuneraciones</li> <li>✓ Elaboración de Estados Financieros y poner en conocimiento al Rector el presupuesto anua de la Institución educativa.</li> <li>✓ Elaboración de la Conciliación Bancaria.</li> <li>✓ Elaboración de Estados Financieros.</li> </ul>

<b>RESPONSABLE DE CENTRO DE COMPUTO</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener en orden las máquinas para el trabajo diario.</li> <li>✓ Captar nuevos clientes.</li> <li>✓ Utilizar técnicas de promoción de la Institución de educación.</li> <li>✓ Gestionar el mantenimiento de las máquinas para el buen funcionamiento.</li> <li>✓ Preparar la clase.</li> <li>✓ Orientar a los alumnos en asuntos informáticos.</li> </ul>
<b>SECRETARIA</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender las necesidades de información varias.</li> <li>✓ Crear reportes acordes con las necesidades de la administración.</li> <li>✓ Atender llamadas y pedidos.</li> <li>✓ Elaboración de correspondencias.</li> <li>✓ Presentación de informes oportunamente.</li> <li>✓ Correcto manejo de los archivos de la Institución de educación.</li> </ul>
<b>CONSERJE</b>	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atiende las necesidades del Docentes y maestros durante el proceso académico.</li> <li>✓ Preparar las aulas de clases y mantener el aseo de las diferentes dependencias de la Institución.</li> <li>✓ Llevar la correspondencia interna y externa.</li> <li>✓ Estar presto a cualquier tipo de servicio que se dé en la Institución de educación.</li> </ul>
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	

Elaborado por: Autor

#### Pregunta Nro. 4

¿Considera Ud. conocer las relaciones jerárquicas establecidas en el organigrama estructural?

**Cuadro N° 4**  
**Conocen el organigrama**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	35,71%
No	45	64,29%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Grafico N°4**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del Total de los encuestados, 35,71% manifestaron que si conocen con exactitud las relaciones jerárquicas establecidas en el organigrama estructural, el 64,29%, supieron manifestar que no conocen las relaciones establecidas en el organigrama estructural

### Pregunta Nro. 5

¿Considera Ud. que conoce la posición de su cargo dentro del organigrama estructural?

**Cuadro N° 5**

**Conocen la posición de su cargo en el organigrama**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	32,86%
No	47	67,14%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Grafico N°5**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del Total de los encuestados, 32,86% manifestaron que si conocen con exactitud la posición de su cargo establecidas en el organigrama estructural, el 67,14%, supieron manifestar que no conocen la posición de su cargo establecidas en el organigrama estructural

### Pregunta Nro. 6

¿En alguna ocasión su desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de sus funciones?

**Cuadro N° 6**

**Desempeño afectado por desconocer funciones**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	70,00%
No	21	30,00%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Gráfico N°6**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del Total de los encuestados, el 70,00% manifestaron que si son afectados por desconocer sus funciones a realizar, el 30,00%, supieron manifestar que no han sido afectados por desconocer sus funciones de trabajo.

### Pregunta Nro. 7

¿Al ingresar a laborar en la Institución participó de un programa de selección e inducción en el que se explicaban los principales objetivos del proyecto educativo de la Unidad Educativa Saraguro?

**Cuadro N° 7**

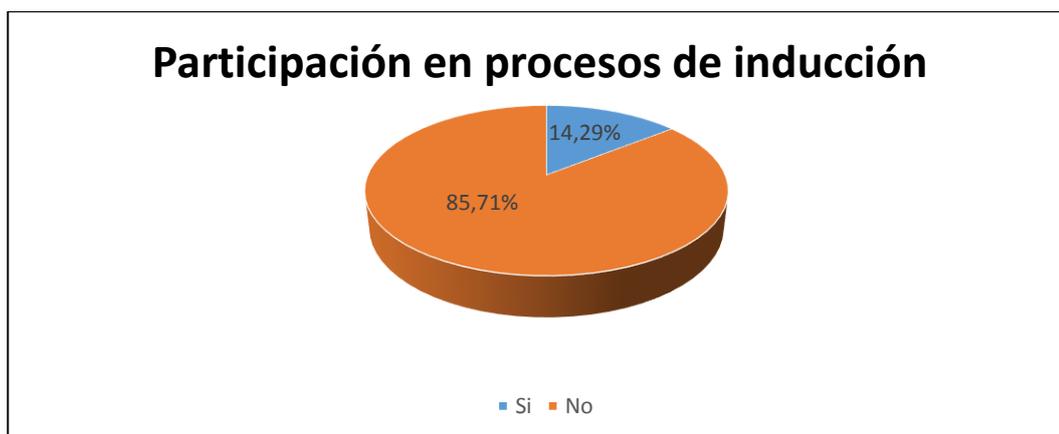
**Participación en procesos de inducción**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	14,29%
No	60	85,71%
<b>TOTAL</b>	70	100%

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Grafico N°7**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del Total de los encuestados, 14,29% manifestaron que si participaron de un programa de selección e inducción en la que explicaban los principales objetivos de proyecto educativo, el 85,71%, supieron manifestar que no han participaron de un programa de selección e inducción en la que explicaban los principales objetivos de proyecto educativo.

### Pregunta Nro. 8

¿Al ingresar a laborar en la Institución se le explicaron las principales características de su cargo (funciones, relaciones, entre otros)?

**Cuadro N° 8**

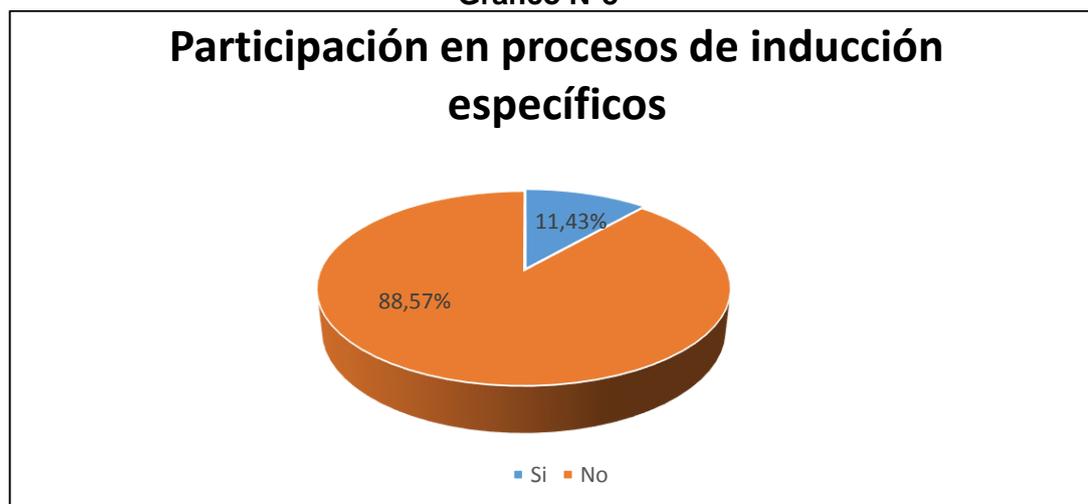
**Participación en procesos de inducción específicos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	11,43%
No	62	88,57%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Gráfico N°8**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del Total de los encuestados, 11,43% manifestaron que si participaron en procesos de inducción, el 88,57%, supieron manifestar que no han participado de un proceso de inducción específicos.

### Pregunta Nro. 9

¿Considera Ud. que conoce los reglamentos internos de la Unidad Educativa Saraguro?

**Cuadro N° 9**  
**Nivel de compromiso institucional**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	15,71%
No	59	84,29%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Grafico N°9**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del Total de los encuestados, 15,71% manifestaron que si conocen los reglamentos internos de la Unidad Educativa Saraguro, el 84,29%, supieron manifestar que no conocen los reglamentos internos de la Unidad Educativa Saraguro.

### Pregunta Nro. 10

¿Considera Ud. que el desempeño de sus compañeros refleja un alto nivel de compromiso con los principios de la Unidad Educativa?

**Cuadro N° 10**

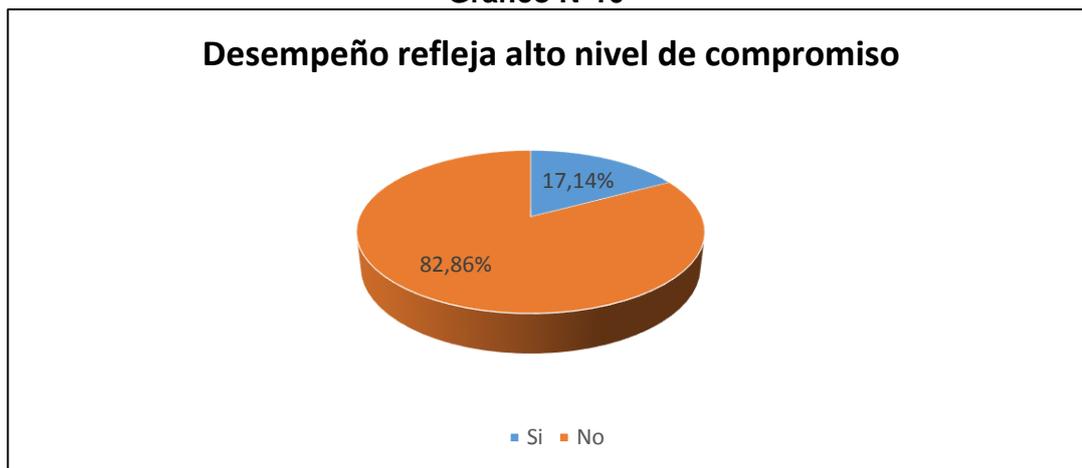
**Desempeño refleja alto nivel de compromiso**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	17,14%
No	58	82,86%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicio.

**Elaborado por:** Autor

**Gráfico N°10**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del Total de los encuestados, 17,14% manifestaron que si consideran que el desempeño de sus compañeros refleja un alto nivel de compromiso con los principios de la Unidad Educativa Saraguro, el 82,86%, manifestaron que no consideran que el desempeño de sus compañeros refleja un alto nivel de compromiso con los principios de la Unidad Educativa Saraguro.

## **Entrevista al Rector de la Unidad Educativa Saraguro.**

Por medio de la entrevista realizada al Señor Rector de la Unidad Educativa Saraguro, se explicaron algunas características y procedimientos de la gestión del talento humano y se supo contestar a las siguientes interrogantes:

### **¿Existen documentos institucionales que describan las funciones de los colaboradores y la manera que deban ser realizadas?**

El Señor Licenciado Rodrigo León, Rector de la Institución respondió que lamentablemente no existe en la Unidad Educativa Saraguro un manual de procesos y procedimientos que recoja, resuma y disponga de manera clara la información sobre los cargos y tareas que cada uno tiene que cumplir. Sin embargo, acotó el Señor Rector que poseen un documento llamado Código de Convivencia en el que se manifiestan y se enumeran algunas de las obligaciones de ciertas autoridades del plantel.

### **¿Conoce el personal cuáles son las funciones por las que se tienen que responsabilizar?**

Explicó que los colaboradores podían conocer cuáles son las funciones de las que se deben responsabilizar de tres maneras, la primera era que muchos de quienes trabajaban en la institución lo habían hecho ya desde hace muchos años por lo que sabían qué y cómo hacerlo; a quién debían rendirle cuentas, etc. Por otro lado, los funcionarios nuevos solicitan asesoría a los que tiene experiencia dentro de la organización y ellos les indican qué y cómo hacerlo.

### **¿Se brinda asesoría a los funcionarios nuevos que ingresan a laborar en la institución?**

El señor Rector de la Institución de educación manifestó que no se brinda asesoramiento porque los señores tienen que integrarse inmediatamente

solo les hace conocer el espacio de trabajo sus funciones y de repente sus compañeros.

**¿Cuáles son los medios por los cuales el personal puede acceder a conocer la responsabilidad de sus funciones?**

Accedían a la página del Ministerio de Educación y al Ministerio de Relaciones Laborales para analizar un documento que describe de manera general las funciones de la mayoría de los cargos propios de una Institución Educativa Pública

**¿Se ofrece en la institución procesos de inducción?**

En lo referente a los procesos de inducción y la frecuencia con la que se aplicaban dichos procesos, el rector de la institución explicó que en estos últimos años han ingresado una cantidad considerable de nuevos funcionarios en épocas muy diversas dentro del año lectivo y por las múltiples ocupaciones de los directivos no siempre pueden recibir o entrevistar a la persona al iniciar su trabajo. Por esta razón, después de la asignación se presenta el jefe inmediato y le explica brevemente al empleado lo que va a hacer, donde será su espacio de trabajo. Esta presentación inicial no puede ser muy extensa ya que el colaborador debe integrarse a trabajar lo más pronto posible.

**¿Cuáles son los métodos que se utilizan para dar a conocer la necesidad de personal en la institución?**

Otra interrogante fue sobre los métodos que emplean para informar a posibles candidatos que existe una vacante en la organización y se establecieron dos métodos o medios de comunicación entre los que se mencionaron: el primero es que los mismos funcionarios transmitan la información y los candidatos de quienes reciben las hojas de vida sean referidos de alguno de propios empleados. La segunda es que se contacta con algunos ex alumnos claves que transmitan la información,

entre el total de los ex-alumnos. Explicó que el problema con ambos métodos es que en los últimos años ha tomado más de un mes y medio encontrar a algún candidato.

### **¿Considera usted importante la creación del Departamento de Talento Humano?**

Por medio de la entrevista de elementos claves realizadas al rector y más autoridades del Plantel, fueron manifestadas varias necesidades de las cuales se identificaron aspectos relevantes en el departamento de Talento Humano. Con ayuda de preguntas, el Rector respondió r acerca de la reciente creación del departamento de Talento Humano siendo urgente el aumento de la rentabilidad de los procesos que integren al personal administrativo y docente.

La urgencia radica en que los integrantes de la Institución cumplan con lo establecido en la Ley. Por esta razón la elaboración de políticas internas fue relacionada con los valores para fomentar el compromiso de la Institución con la sociedad y la educación.

### **¿Qué elementos debe contener los descriptivos de los cargos del personal?**

En este caso el Rector consideró que era importante que tenga una estructura basada en la del Ministerio de Educación; datos importantes para la identificación del puesto, el área en que se encuentra, a quien reporta y supervisa; entre otros aspectos como la misión, clasificación de actividades, conocimientos, habilidades, experiencia, nivel educativo, etc. Así mismo, se realizó una entrevista orientada a identificar los elementos que debían ser considerados en la estructuración del Manual de Procesos y Procedimientos del departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa Saraguro.

**¿Considera usted importante que se deba programar la difusión de los valores institucionales?**

Manifestó el Señor Rector que es muy importante la difusión de los valores tanto internamente como externamente

**¿Existe una política institucional de evaluación al personal que labora en la Unidad Educativa Saraguro?**

Las políticas deben encaminarse a la correcta elección del personal para un adecuado desempeño en el cargo, buscando fomentar el espíritu de la Unidad Educativa Saraguro. Además, talento humano es responsable de la correcta ubicación y recepción de los candidatos, en este caso serán preseleccionados de acuerdo a las necesidades que hayan expuesto los jefes de área solicitando el personal y los descriptivos. Se prefieren en lo posible a los ex alumnos de la institución o a las mismas personas que trabajan en la misma. Todos deben ser evaluados con pruebas psicológicas para garantizar sus aptitudes.

**Conclusión a la entrevista realizada al Sr. rector de la institución**

Con la finalidad de profundizar en la entrevista los involucrados reflexionaron acerca de los valores internos y su importancia en cualquier programa creado por el departamento de Talento Humano, además de proporcionar material acerca de la identidad institucional para que esta sea reforzada. Ya sea por programas de motivación, reinducción, entrenamiento o capacitación.

En cuanto a las necesidades de la institución, buscan personas capaces de desempeñar bien su cargo ya sea administrativo o docente, que ame lo que hace, y que sea flexible ante las situaciones de cambio.

**Levantamiento de funciones e Identidad Institucional**

Para el proceso de elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos fue necesario diseñar un cuestionario que se aplicó en forma de entrevista

que recogió información indispensable para la adecuada documentación de las funciones, tareas, actividades, responsabilidades, ubicación en el organigrama, relaciones laborales, requisitos académicos, requisitos de experiencia laboral y conocimientos básicos que hacen posible que un colaborador desempeñe de manera óptima su cargo.

Se entrevistó cinco personas correspondientes al total de cargos tipo existentes en el establecimiento, entre los que se puede mencionar: profesor, coordinador, rector, vicerrector, tutor, secretaria, entre otros. Por medio de esta entrevista, se obtuvo la información con la cual se estructuraron los descriptivos de cargos.

Por otro lado, se trabajó con una entrevista sobre identidad institucional, por medio de la cual se recopiló información sobre los elementos claves del compromiso de los colaboradores con la Institución y viceversa; además se indagó sobre los obstáculos para el fortalecimiento del compromiso institucional.

## **g. Discusión**

### **Análisis global de resultados**

Por medio de la aplicación de los distintos instrumentos de recolección de datos e información tanto cuantitativos como cualitativos se ha determinado que los funcionarios de la Unidad Educativa Saraguro conocen sobre algunos de los procesos de la gestión del talento humano como los descriptivos de cargos para los puestos propios de una Institución Educativa, pero han tenido contacto con estos documentos por medio de las propuestas que presenta el Ministerio de Educación. Sin embargo, la institución no cuenta con estas herramientas para el desarrollo del talento humano y tampoco se ha estructurado ni se han formalizado algunos procesos como el de atracción y selección, por esta razón, no se ha podido diseñar ni implementar otros programas como evaluación de desempeño, plan de carrera y sucesiones entre otros.

Por lo que en el presente diagnóstico y propuesta se tomó en consideración los siguientes puntos.

- 1) Se creó la filosofía empresarial, con su visión, misión y valores corporativos.
- 2) Se realizó un manual de funciones
- 3) Se mejoraron los procesos y procedimientos para optimizar su agilidad.

### **FILOSOFÍA**

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la Institución de educación con lo que es y lo que quiere lograr ser, a su vez, permite desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifique a todas sus partes.

Para generar una Filosofía empresarial e institucional, se requerimos desarrollar la misión, visión y valores de la misma.



## MISIÓN

La Unidad Educativa Saraguro es una Institución Fiscal que promueve una educación integral, formando jóvenes solidarios, informados, ávidos de conocimiento, con alto nivel académico, tecnológico y con capacidad de liderazgo democrático e inclusivo propendiendo a una mejor calidad de vida, en el marco del buen vivir, pretende llegar a consolidarse en una Institución Educativa líder en el cantón de Saraguro, provincia de Loja, para el presente año.

- 1) Lo que pretende cumplir es que todo su estudiantado, docentes, empleados y trabajadores estén satisfechos de los servicios que presta la Unidad Educativa Saraguro.
- 2) Lo que pretende hacer es satisfacer a todos sus integrantes en lo que tiene que ver con el servicio educativo.
- 3) Él para quién lo va a hacer es para todos quienes aspiran los servicios de dichos establecimiento de educación.



## VISIÓN

En el año 2020 la Unidad Educativa Saraguro será un referente académico de innovación e inclusión con la activa participación de los integrantes de la comunidad educativa, tomando en cuenta las altas exigencias de un mundo globalizado, a efectos de consolidar una verdadera comunidad de aprendizaje promoviendo la formación de una sociedad justa y solidaria.

La Unidad educativa Saraguro pretende con la planta administrativa y docente lograr una apertura educativa que permita al estudiante ingresar de forma normal sin discriminación alguna con el objetivo de obtener sus conocimientos y de esta manera plasmarlos y ponerles en la práctica con la sociedad que tanto lo necesita.



Valores. Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la empresa o institución. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización y por ende lo que se está pidiendo tanto de los estudiantes, docente, empleados y trabajadores de la misma, como en cuanto a la atención al padre de familia.

Para los que inician un servicio esto les puede resultar de mucha utilidad, ya que establece un parámetro adecuado para tener claro hacia dónde y cómo empezar a gestionar.

Para cumplir con la discusión de resultados, hay que destacar que esta actividad se lleva a cabo luego de haber aplicado los instrumentos de investigación, los cuales indican que el personal docente, administrativo y de servicio no conocen con exactitud las funciones que deben desempeñar en sus respectivos cargos, por lo que señalan que no conocen el documento que describe las funciones del cargo que desempeña.

Otro aspecto que se constató es que no conocen las relaciones establecidas en el organigrama institucional, por lo tanto, tampoco la

posición que ocupan en dicha estructura. Esta situación ha generado que en más de una ocasión su desempeño se haya visto afectado por el desconocimiento de sus funciones.

Es necesario precisar que mediante el instrumento también se conoció que luego de haber ingresado a laborar en la institución no les han dado ningún programa de inducción que les permita conocer más de la institución educativa, así como tampoco les han explicado las características de sus cargos.

Por otra parte, se conoce que los encuestados no conocen los reglamentos internos de la institución, por lo que el desempeño de sus compañeros no refleja un alto nivel de compromiso institucional.

Con respecto al departamento de talento humano, no informan sobre las necesidades de capacitación a las autoridades del plantel, por lo que se ve truncado su desarrollo profesional.

En lo que respecta a las autoridades, mantienen que en realidad la institución carece de esta herramienta administrativa, pero que se debe a su novel vida institucional, mientras que en relación a los otros temas tratados y que carece la institución, sostienen que en parte existen dichas falencias, lo que hace suponer la existencia de la necesidad de contar con un manual de procesos y procedimientos que regule e informe el trajar institucional.

Finalmente, al conocer la información ofrecida por las fichas de levantamiento de funciones e identidad institucional, se constata la necesidad urgente de capacitación tanto a las autoridades como a los docentes, ya que sus resultados así lo señalan.

## **Propuesta del manual de procesos y procedimientos para el Departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa Saraguro.**

### **Introducción**

El Manual de Procesos y Procedimientos para la Unidad Educativa Saraguro, constituye una herramienta administrativa en el que definen las actividades que deben desarrollarse en la institución, su intervención en las diferentes etapas del proceso, su responsabilidad y participación.

Asimismo, otorga un orden a todas las actividades con el fin de agilizar los trámites que el usuario dentro de la institución educativa, evitando el doble de funciones, optimizando de esta manera los recursos y logrando cumplir la misión y los objetivos institucionales de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

La importancia de elaborar este Manual de Procesos y Procedimientos es porque se ha podido constatar mediante el diagnóstico institucional que no cuentan con esta herramienta administrativa que sirva de apoyo al desempeño de los funcionarios de la Unidad Educativa Saraguro, ya que permite realizar las actividades siguiendo un proceso, aprovechando la utilización de los recursos y avalando eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos.

### **Objetivo del Manual**

Describir los procesos, procedimientos y las rutinas de trabajo que deben ser agrupadas de tal manera que proporcionen la consulta y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las diferentes actividades.

### **Estructura Orgánica de la Unidad Educativa Saraguro.**

La Estructura Orgánica y la comunicación de la Dirección Distrital 11D08 Saraguro en forma vertical y para el cumplimiento de sus funciones, está compuesta de los siguientes niveles jerárquicos:

**Nivel Legislativo**

Constituye el máximo nivel jerárquico de la institución es el encargado de orientar, planificar, ejecutar, organizar, y dirigir.

**Nivel directivo**

Constituye el máximo nivel jerárquico de la Institución, es el encargado de orientar, planificar, ejecutar, organizar y dirigir.

**Nivel Asesor**

Es el responsable de la aplicación de la política definida por el nivel directivo, formula y ejecuta los planes y programas, aconseja, informa, recomienda y sugiere.

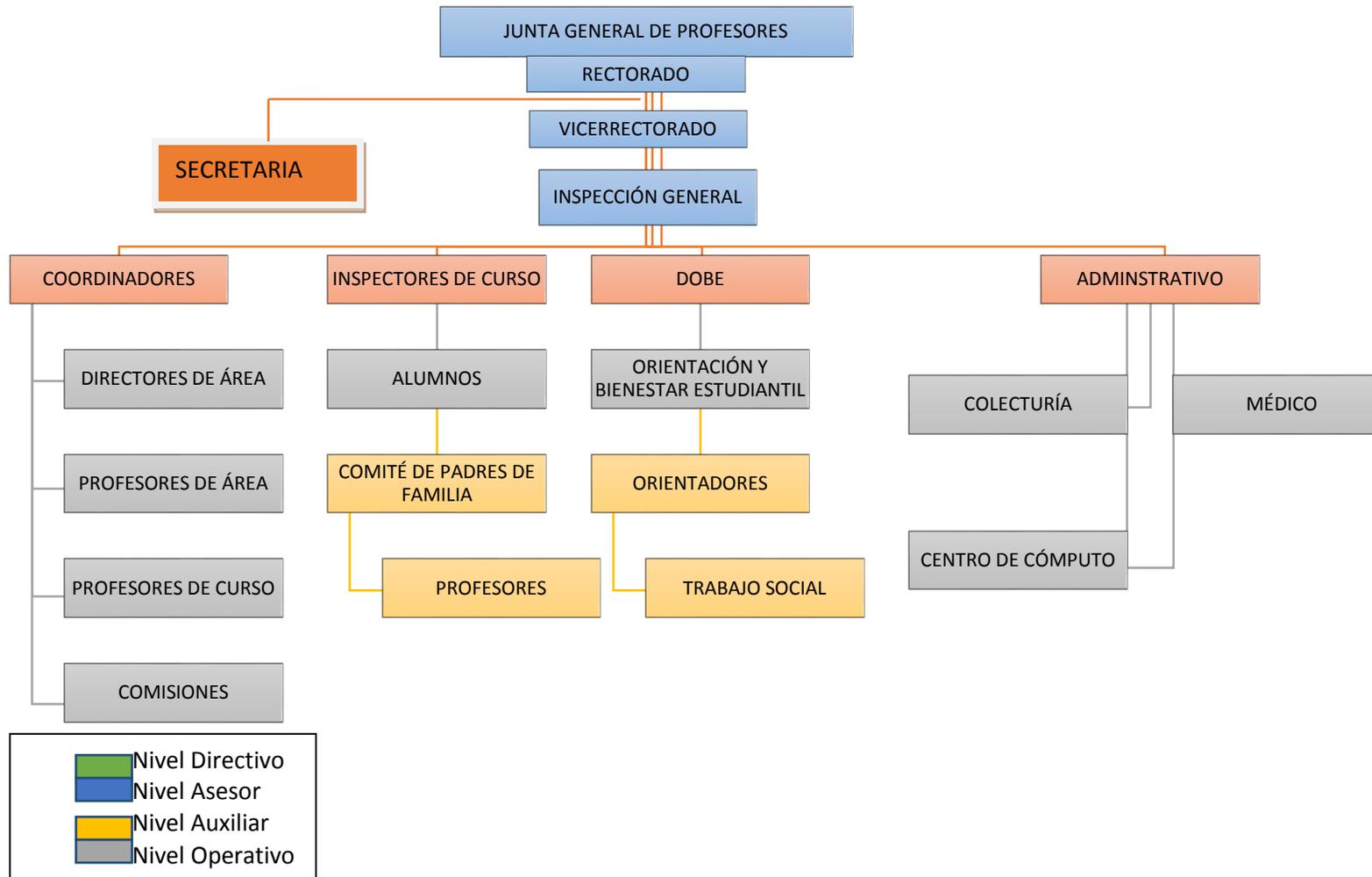
**Nivel de Auxiliar**

Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales.

**Nivel Operativo**

Es el responsable de la ejecución de los planes, programas y actividades en el campo de especialidad de las áreas que la conforman.

## Organigrama propuesto



**Elaborado:** Por el Autor

## PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

### FUNCIONES Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS

**NIVEL:** EJECUTIVO  
**CÓDIGO:** 01  
**TÍTULO DEL PUESTO:** RECTOR  
**CARGO:** RECTOR GENERAL

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades diarias de Atención Y servicio al usuario.

**TAREAS TÍPICAS:**

- ✓ Dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con el cumplimiento de las políticas y estrategias generales,
- ✓ Efectuar los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo de la Institución de Educación.
- ✓ Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos.
- ✓ Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Institución educativa.
- ✓ Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como lleva a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley serán presentados a la Consejo Académico de la Institución
- ✓ Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Institución de educación.

**CARACTERÍSTICAS DE LAS CLASES:** Responsabilidad en la supervisión y control de la Institución de educación, cumplimiento de metas.

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**Instrucción formal:** Superior

**Título:** Ingeniero Comercial

**Experiencia:** Mínimo dos años en puestos similares

**Capacitación:** Cursos manejo de personal

- ✓ Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la Institución educativa

**Elaborado por:** El Autor

**NIVEL:** ADMINISTRATIVO  
**CÓDIGO:** 02  
**TÍTULO DEL PUESTO:** SECRETARIA  
**CARGO:** SECRETARIA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Apoyo en todo lo relacionado con las actividades administrativas, elaboración de la correspondencia y su archivo, presentación de informes.

**TAREAS TÍPICAS:**

- ✓ Atender las necesidades de información varias
- ✓ Crear reportes acordes con las necesidades de la administración
- ✓ Atender llamadas y pedidos
- ✓ Elaboración de correspondencias
- ✓ Presentación de informes oportunamente
- ✓ Correcto manejo de los archivos de la Institución de educación

**CARACTERÍSTICAS DE LAS CLASES:** Responsabilidad en el manejo del procesos administrativos.

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**Instrucción formal:** Superior

**Título:** Bachiller en secretariado o contable.

**Experiencia:** Mínimo tres años en puestos similares.

**Capacitación:** Cursos de informática, cursos de secretariado, idiomas de tributación.

**Elaborado por:** El Autor

**NIVEL:** FINANCIERO  
**CÓDIGO:** 03  
**TÍTULO DEL PUESTO:** CONTADOR/A  
**CARGO:** CONTADOR/A

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Llevar los registros contables.

**TAREAS TÍPICAS:**

- ✓ Conocimientos sobre el manejo del Servicio de Rentas Internas y asuntos afines a su cargo.
- ✓ Realizar pagos de las remuneraciones
- ✓ Elaboración de Estados Financieros y poner en conocimiento al Rector el presupuesto anua de la Institución educativa.
- ✓ Elaboración de la Conciliación Bancaria
- ✓ Elaboración de Estados Financieros

**CARACTERÍSTICAS DE LAS CLASES:** Responsabilidad en el manejo del procesos contables.

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**Instrucción formal:** Superior

**Título:** Bachiller en contabilidad

**Experiencia:** Mínimo tres años en puestos similares

**Capacitación:** Cursos de contabilidad, tributario y financiero.

**Elaborado por:** El Autor

**NIVEL:** ACADÉMICO  
**CÓDIGO:** 04  
**TITULO DEL PUESTO:** DOCENTE  
**CARGO:** DOCENTE MAESTRO

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Tener conocimiento en actividades de educación.

**TAREAS TÍPICAS:**

- ✓ Preparar sus clases
- ✓ Ayuda con las Actividades educativas en el día.
- ✓ Control Diario de asistencia.
- ✓ Controlar el mantenimiento y aseo del área de clases.
- ✓ Optimizar costos y tiempos en el proceso educativo.
- ✓ Asignar calificaciones
- ✓ Mantener reuniones con los padres de familia
- ✓ Informar permanentemente el funcionamiento del estudiante a Secretaria

**CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:** Ética moral y profesional.

**REQUISITOS MÍNIMOS:** Tener título de tercer nivel

**Instrucción formal:** Superior

**Título:** Bachiller

**Experiencia:** Mínimo dos años.

**Capacitación:** Especialización en panadería y pastelería.

**Elaborado por:** El Autor

**NIVEL:** OPERATIVO  
**CÓDIGO:** 05  
**TÍTULO DEL PUESTO:** OBRERO  
**CARGO:** CONSERJE

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Ayudar en el proceso de mantenimiento del espacio físico de la Institución Educativa

**TAREAS TÍPICAS:**

- ✓ Atiende las necesidades del Docentes y maestros durante el proceso académico.
- ✓ Preparar las aulas de clases y mantener el aseo de las diferentes dependencias de la Institución.
- ✓ Llevar la correspondencia interna y externa.
- ✓ Estar presto a cualquier tipo de servicio que se de en la Institución de educación.

**CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:** Ética moral y profesional.

**REQUISITOS MÍNIMOS:**

**Instrucción formal:** Media

**Título:** Bachiller

**Experiencia:** Mínimo un año.

**Capacitación:** No indispensable

**Elaborado por:** El Autor

**NIVEL:** ACADÉMICO  
**CÓDIGO:** 06  
**TÍTULO DEL PUESTO:** RESPONSABLE DEL CENTRO INFORMÁTICO DE LA INSTITUCIÓN  
**CARGO:** RESPONSABLE DE INFORMÁTICA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Gestionar, realizar y mantener contactos, entrevistas, visitas, ofertas y negociaciones con los estudiantes y padres de familia.

**TAREAS TÍPICAS:**

- ✓ Mantener en orden las máquinas para el trabajo diario
- ✓ Captar nuevos clientes.
- ✓ Utilizar técnicas de promoción de la Institución de educación
- ✓ Gestionar el mantenimiento de las máquinas para el buen funcionamiento
- ✓ Preparar la clase
- ✓ Orientar a los alumnos en asuntos informáticos.

**CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:** Encargado de utilizar las herramientas necesarias para el buen funcionamiento del centro de cómputo.

**REQUISITOS MÍNIMOS:** Poseer título en informática.

**Instrucción formal:** Tercer nivel

**Título:** En administración y ventas

**Experiencia:** Mínimo un año

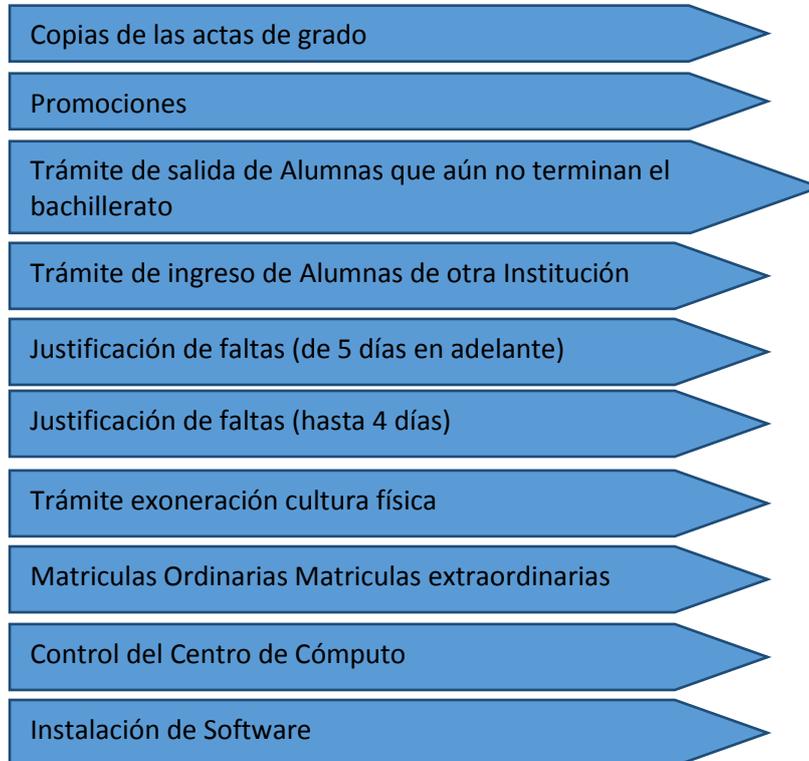
**Capacitación:** Curso en ventas, curso de relaciones humanas

**Elaborado por:** El Autor

## PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### Mapa de procesos

#### PROCESOS ADMINISTRATIVOS



#### PROCESOS ACADÉMICOS



<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Copias de las actas de grado
<b>SUB PROCESO:</b> Secretaría	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Cumplir con todas las necesidades del estudiantado	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estudiante, padre de familia y/o representante, realiza la petición respectiva.</li> <li>• Personal de apoyo extrae del sistema la copia del acta de grado siempre y cuando sea del año 1999 en adelante, caso contrario busca en el archivo físico y elabora manualmente la misma.</li> <li>• La Secretaria General legaliza con su firma y el sello.</li> <li>• Personal de apoyo entrega lo solicitado.</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

**DIAGRAMA DE FLUJO**



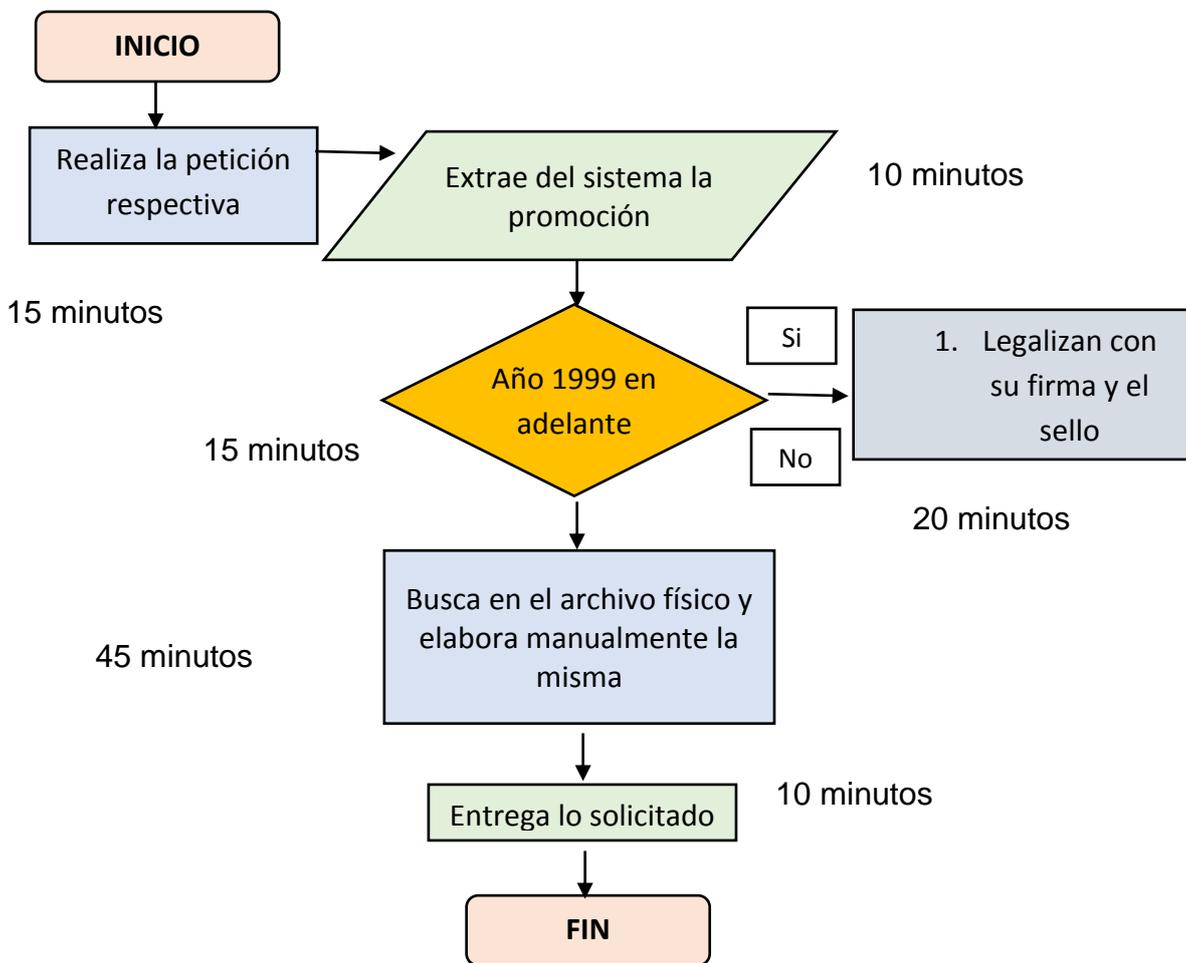
**PADRES DE FAMILIA**



**PERSONAL DE APOYO**



**SECRETARÍA GENERAL**



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en ciento quince minutos y se lo acostumbra a entregar de un día para otro.

<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Promociones
<b>SUB PROCESO:</b> Secretaría	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Dar a conocer eficiente mente las promociones de todos los años académicos.	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estudiante, padre de familia y/o representante, realiza la petición respectiva.</li> <li>• Personal de apoyo extrae del sistema la promoción, siempre y cuando sea del año 1999 en adelante, caso contrario busca en el archivo físico y elabora manualmente la misma.</li> <li>• La Rectora y Secretaria General legalizan con su firma y el sello.</li> <li>• Personal de apoyo entrega lo solicitado.</li> <li>• Se encargan de la recepción de la información</li> <li>• Se encargan de la clasificación y archivo de la información</li> <li>• Realizan la recepción de llamada</li> <li>• Constante socialización de todos los procesos con todos los directivos</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Padre de familia**



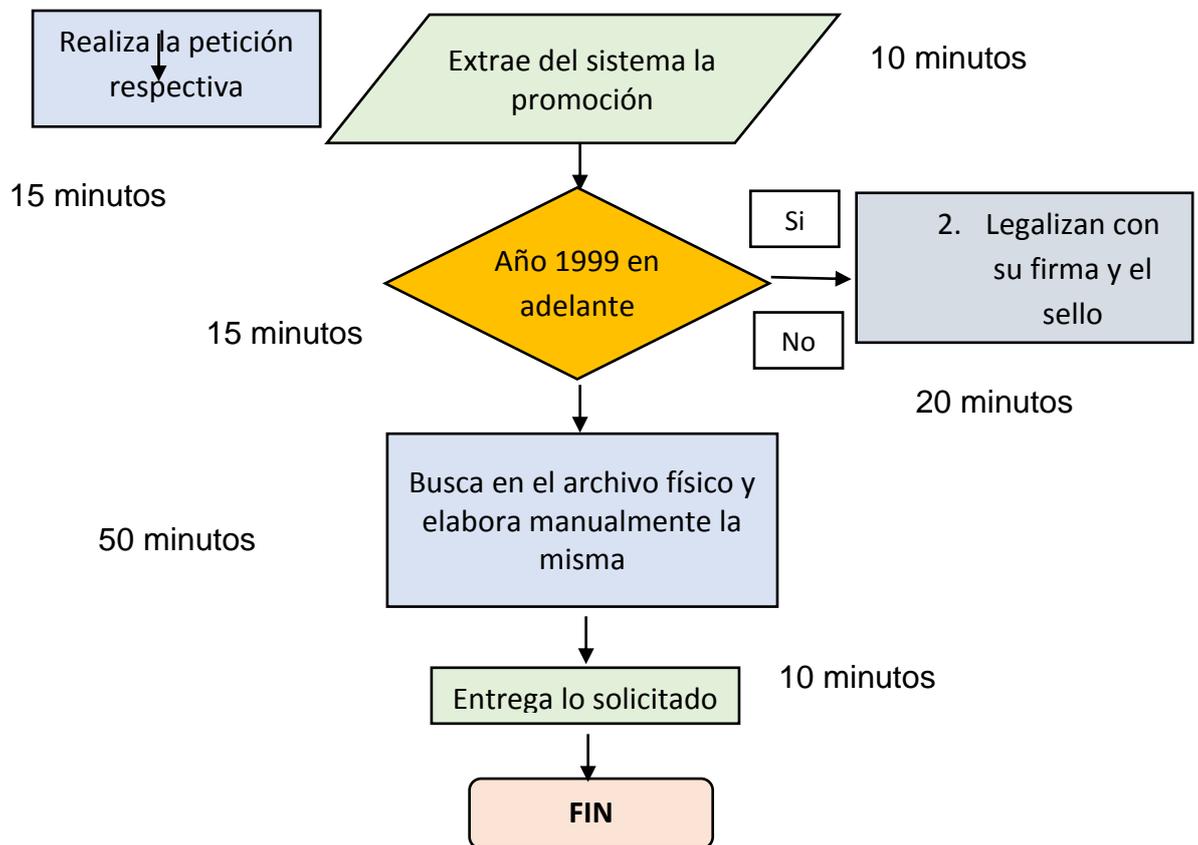
**Personal de apoyo**



**Rectorado**



**Secretaría General**



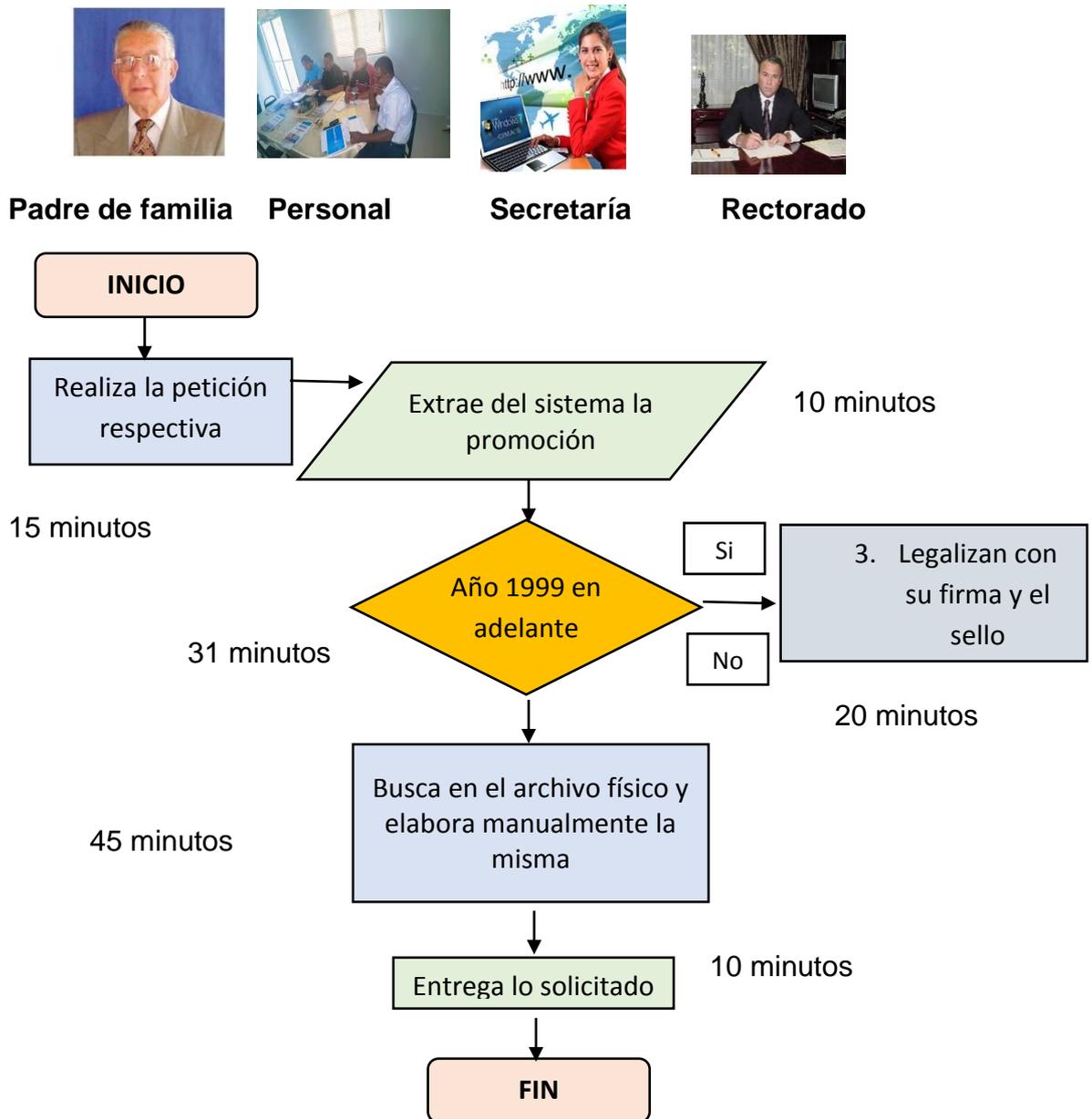
**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en ciento veinte minutos y se lo acostumbra a entregar de un día para otro.

<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Trámite de salida de la Unidad Educativa de alumnas de otra institución
<b>SUB PROCESO:</b> Secretaría	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Legalizar el ingreso de Alumnas nuevas provenientes de otra Institución.	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El padre de familia entrega el oficio de cupo por parte de la Institución Educativa a la cual va a ingresar.</li> <li>• Personal de apoyo ayuda a realizar la petición al padre, madre y representante legal</li> <li>• La Secretaria General firma la constancia de presentación</li> <li>• La Rectora autoriza con su firma entregar lo solicitado.</li> <li>• Personal de apoyo entrega la carpeta estudiantil con toda documentación incluido un certificado de disciplina y asistencia</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en ciento diez minutos y se lo acostumbra a entregar en un día.

<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Trámite de ingreso a la Unidad Educativa de alumnas de otra institución
<b>SUB PROCESO:</b> Secretaría	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Llevar un control de la asistencia de las estudiantes y conocer el por qué de la inasistencia a clases	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de apoyo ayuda a realizar la petición al padre, madre y/o representante legal. •</li> <li>• La Secretaria General firma la constancia de presentación.</li> <li>• La Rectora con su firma justifica la falta.</li> <li>• Personal de apoyo entrega el documento al padre de familia</li> <li>• El Padre de Familia entrega al inspector de curso</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Personal de apoyo**



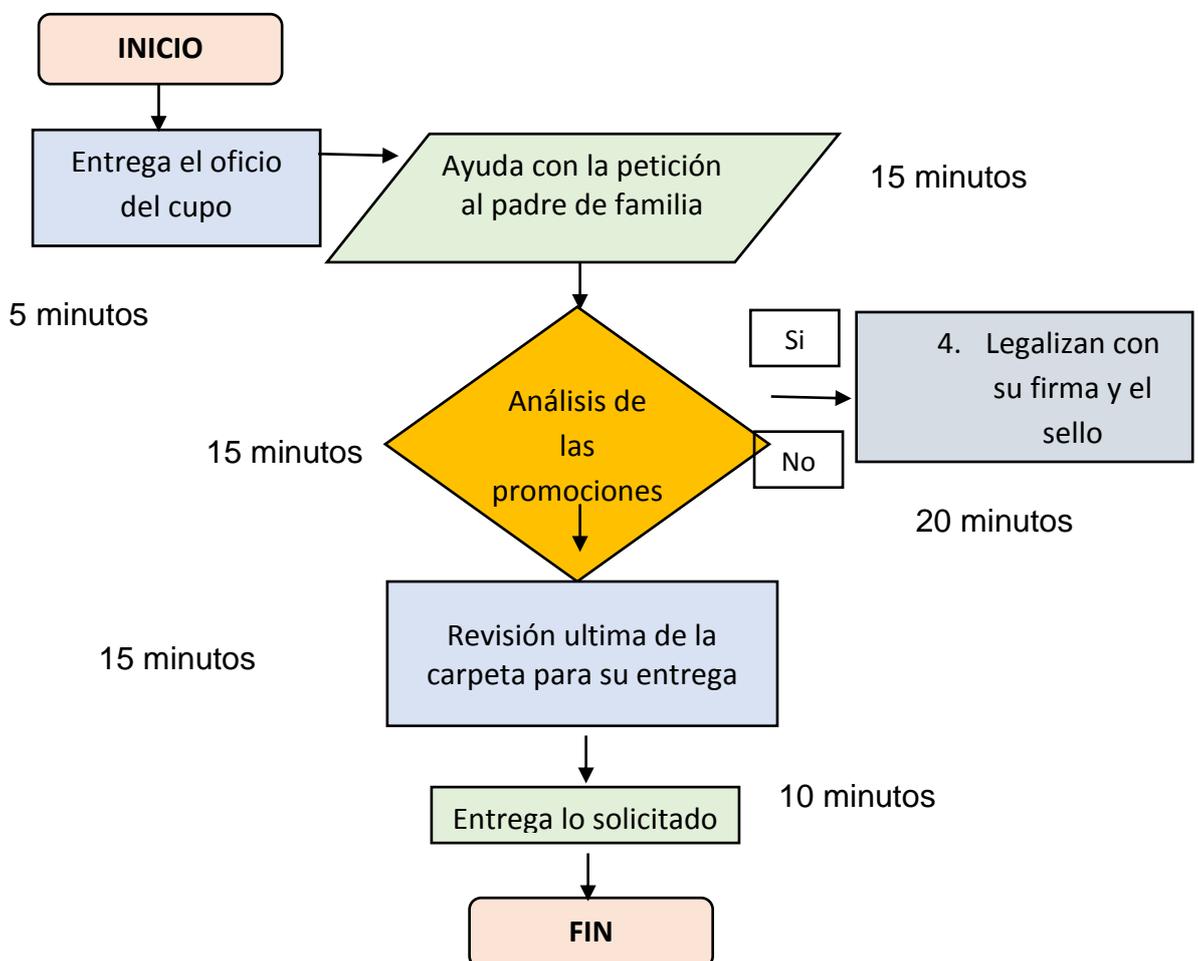
**Secretaría General**



**Rectorado**



**Padre de familia**



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en ochenta minutos y se lo acostumbra realizar en el día mismo para su entrega.

<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Trámite de justificación de faltas (hasta 4 días)
<b>SUB PROCESO:</b> Secretaría	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Llevar un control de la asistencia de las estudiantes y conocer el por qué de la inasistencia a clases.	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de apoyo ayuda a realizar la petición al padre, madre y/o representante legal.</li> <li>• La Secretaría General firma la constancia de presentación.</li> <li>• El Inspector General con su firma justifica la falta.</li> <li>• El Padre de Familia entrega al inspector de curso.</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Personal de  
apoyo**



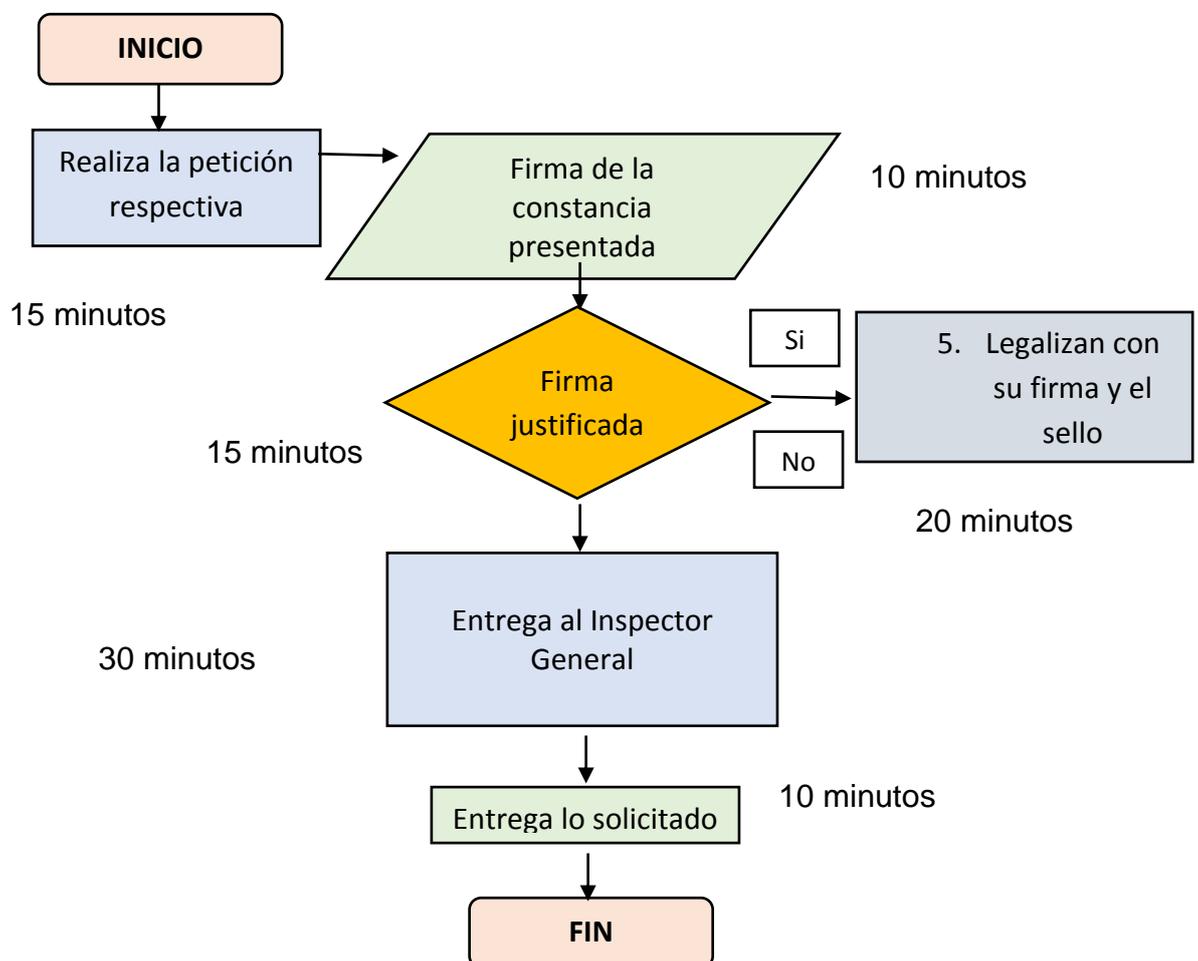
**Secretaría  
General**



**Rectorado**



**Padre de familia**



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en cien minutos y se lo acostumbra a entregar de un día para otro.

<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Trámite exoneración de cultura física
<b>SUB PROCESO:</b> Secretaría	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Preservar la salud de las estudiantes que por alguna razón no pueden realizar esfuerzo físico	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de apoyo ayuda a realizar la petición al padre, madre y/o representante legal.</li> <li>• La Secretaría General firma la constancia de presentación.</li> <li>• La Rectora autoriza con su firma al médico del ciclo respectivo emitir un informe sobre el estado de salud de la estudiante.</li> <li>• Personal de apoyo entrega el documento al padre de familia</li> <li>• El médico del plantel confiere el certificado.</li> <li>• Padre de familia regresa a la Secretaría para entregar la documentación pertinente.</li> <li>• La Secretaria General elabora el oficio para la exoneración por parte de la Dirección Provincial de Educación.</li> <li>• La Rectora autoriza la petición con la firma del oficio.</li> <li>• Una vez que llega el documento autorizado por parte de la Dirección de Educación, Rectorado por medio de oficio elaborado por Secretaria informa al profesor de Cultura física respectivo, sobre la exoneración (tipo y tiempo)</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Personal de  
apoyo**



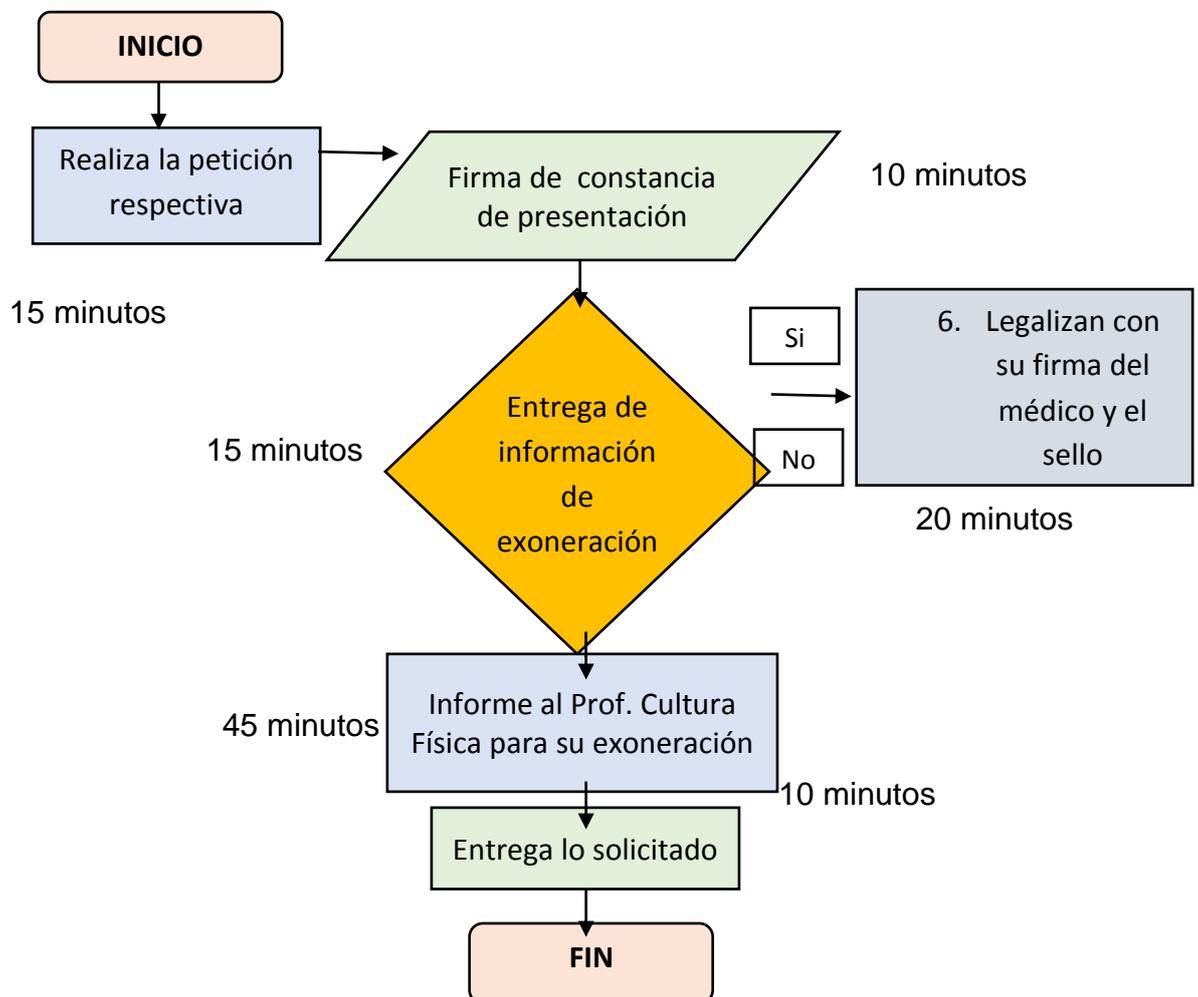
**Secretaría  
General**



**Rectorado**



**Dep. Médico**



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en cien minutos y se lo acostumbra a entregar de un día para otro.

<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Control del centro de cómputo
<b>SUB PROCESO:</b> Centro de cómputo	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Mantener un control riguroso en del Centro de Computo para el correcto funcionamiento de los equipos.	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los resultados con los planes generales.</li> <li>• Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.</li> <li>• Idear los medios efectivos para medir las operaciones.</li> <li>• Comunicar cuales son los medios de solución a los problemas presentados.</li> <li>• Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.</li> <li>• Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.</li> <li>• Informar a las autoridades responsables de las diferentes interpretaciones.</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

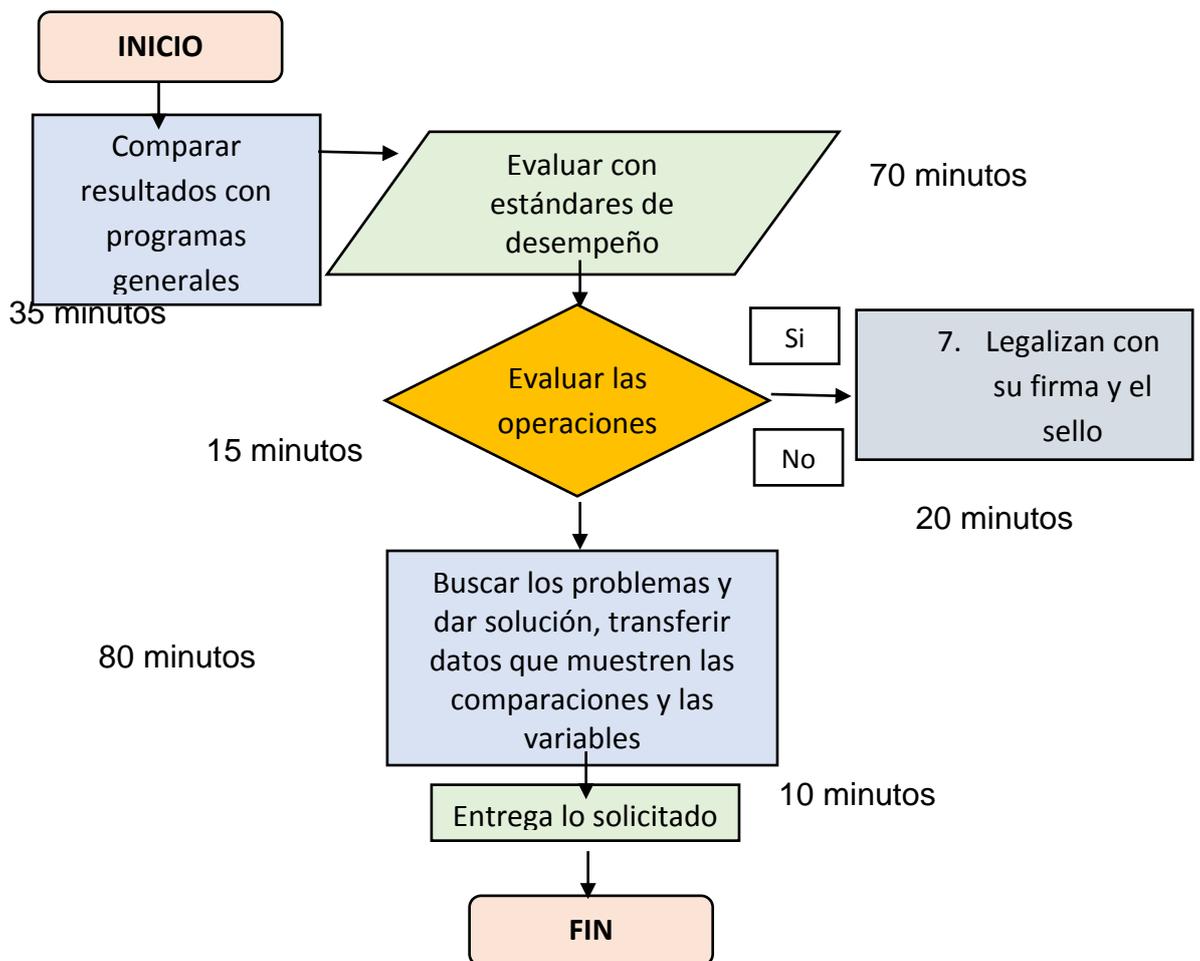
## DIAGRAMA DE FLUJO



**Centro de cómputo**



**Autoridades**



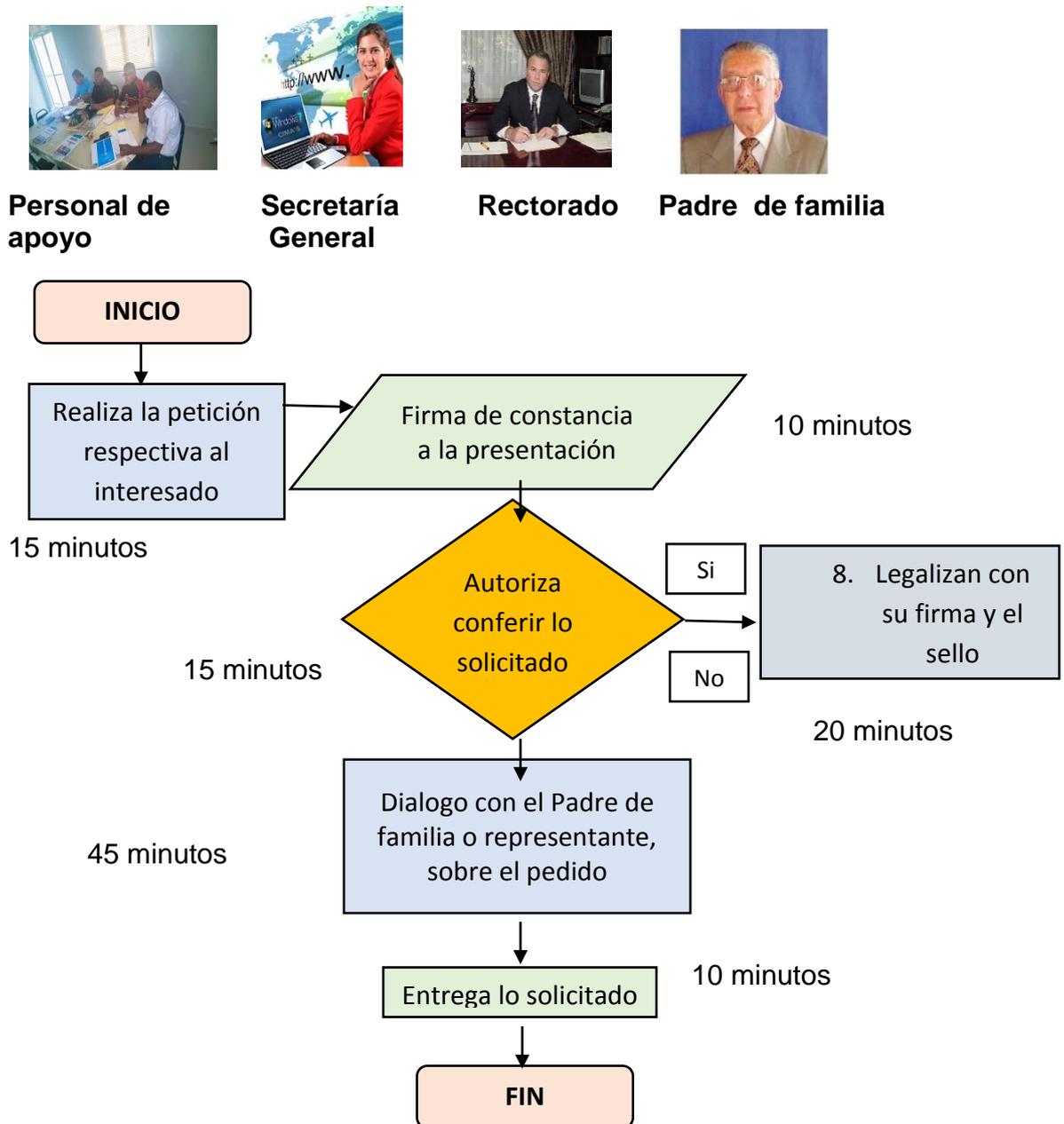
**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en doscientos treinta minutos y se lo acostumbra a entregar en tres días.

<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Otorgamiento de certificados de matrículas y disciplina
<b>SUB PROCESO:</b> Secretaría	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Cumplir con los requerimientos de las estudiantes, cuando necesiten estos documentos para cualquier trámite	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de apoyo ayuda a realizar la petición al padre, madre y/o representante legal.</li> <li>• La Secretaria General firma la constancia de presentación.</li> <li>• La Rectora autoriza con su firma conferir lo solicitado.</li> <li>• La Secretaría General firma y legaliza lo solicitado.</li> <li>• Personal de apoyo entrega el documento al padre de familia</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en ciento quince minutos y se lo acostumbra a entregar en el mismo día.

<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Trámite para desglose de carpeta.
<b>SUB PROCESO:</b> Secretaría	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Llevar un control eficiente de la documentación de todas las personas existentes dentro de la institución.	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de apoyo ayuda a realizar la petición al padre, madre y/ representante legal</li> <li>• La Secretaria General firma la constancia de presentación</li> <li>• La Rectora autoriza con su firma la entrega de lo solicitado.</li> <li>• Personal de apoyo entrega la carpeta al representante con toda la documentación de la estudiante.</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

## DIAGRAMA DE FLUJO



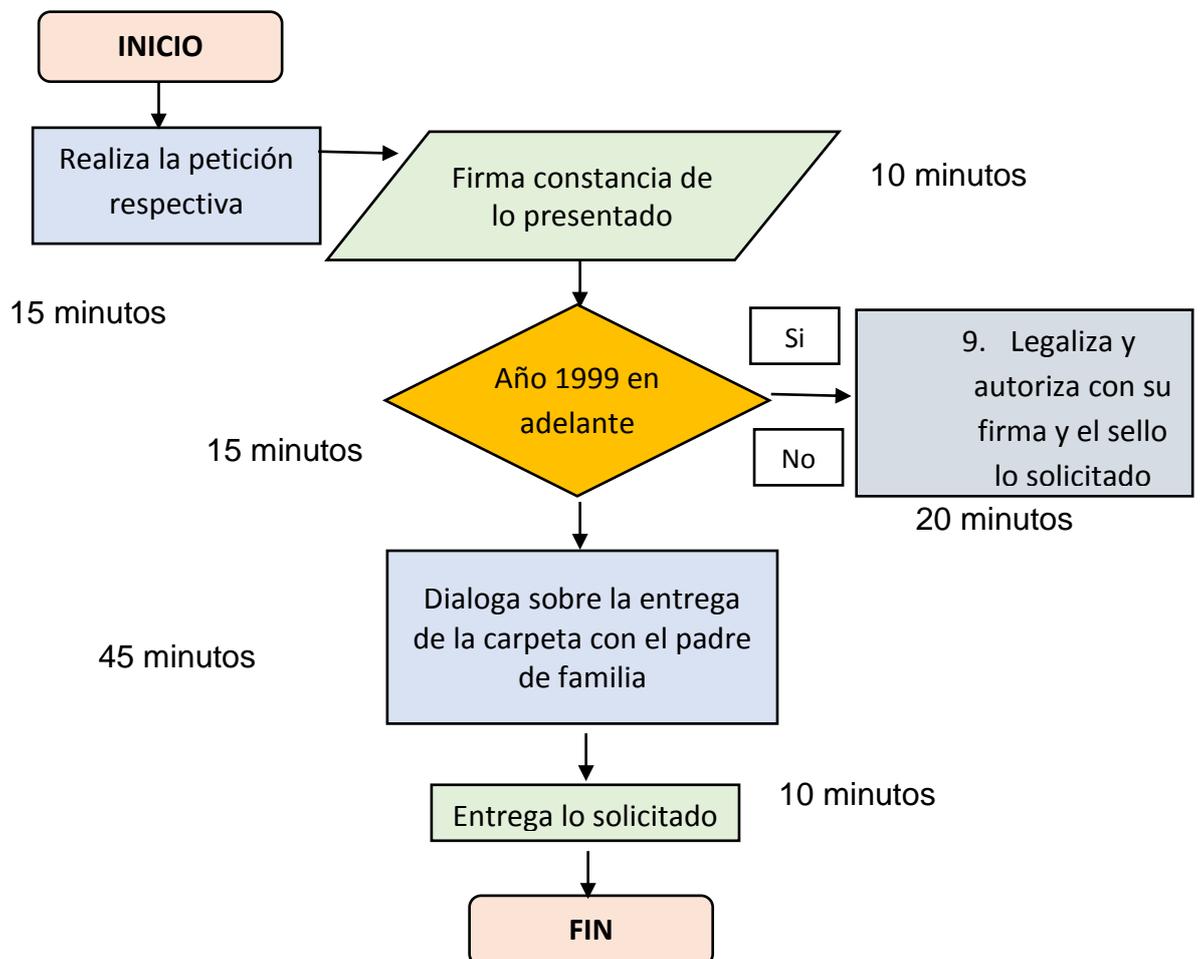
**Personal de apoyo**



**Secretaría General**



**Rectorado**



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en cien minutos y se lo acostumbra a entregar de un día para otro.

<b>UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO</b>	
<b>MAPA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>MACRO PROCESO:</b> Académico	<b>PROCESO:</b> Orientación
<b>SUB PROCESO:</b> DECE	<b>CÓDIGO:</b>
<b>OBJETIVO</b>	
Contribuir a la formación de la personalidad del estudiantado y apoyo a la educación de los padres.	
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas y talleres de orientación grupal enfocando temas de diferente índole, para lo cual existe la respectiva planificación.</li> <li>• Se coordina con Departamento de Inspección en cuanto a cronogramas y calendarios para talleres o charlas.</li> <li>• Aplicación de test psicológicos para determinar rasgos de personalidad, caracterológico.</li> <li>• Con estudiantes que presentan problemas emocionales se mantiene entrevistas conjuntamente con sus representantes.</li> <li>• De ser necesario se reporta el caso a profesionales en caso de requerir tratamiento terapéutico.</li> </ul>	

**Elaborado por:** El Autor

## DIAGRAMA DE FLUJO



**Orientación**



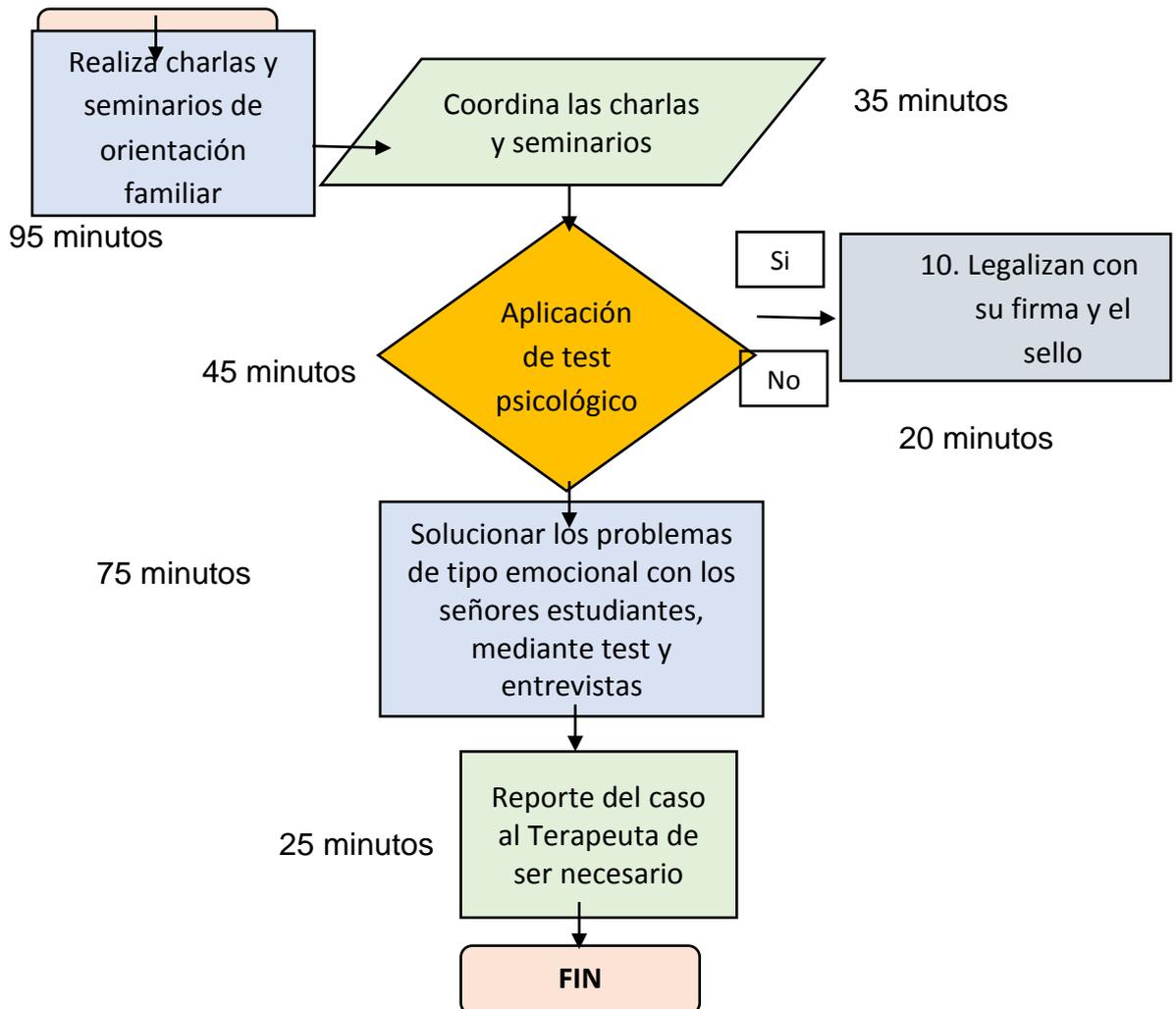
**Inspección General**



**Est. Represent.**



**Terapeuta**



**Elaborado por:** El Autor

Este procedimiento se lo logra realizar en trescientos diez minutos y se lo acostumbra a entregar en una semana.

Por lo antes mencionado puedo afirmar que existen sesenta y un cargos pertenecientes a Profesores y Docentes más siete empleados administrativos y cuatro trabajadores restantes, mismos que pertenecen al código de trabajo.

## **h. Conclusiones**

Luego de haber finalizado adecuadamente con la presente investigación del “DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SARAGURO, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PARA EL AÑO 2016” y con el fin de desarrollar eficientemente la organización administrativa de la institución educativa, se deducen las conclusiones más relevantes.

- Con la valiosa colaboración de todo el personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa Saraguro, fue factible conocer su situación actual, su estructura organizacional, así como sus falencias existentes, las cuales obstaculizan su normal desenvolvimiento.
- Se estableció la filosofía institucional fundamentada en la misión y visión, referentes de apoyo para el desarrollo de la Unidad Educativa Saraguro a través del cumplimiento de sus objetivos institucionales, los cuales son monitoreados por la autoridad educativa nacional.
- Al no contar con un organigrama estructural que clasifique por niveles jerárquicos cada puesto de trabajo, se propuso uno, el cual está organizado por el nivel directivo, asesor, auxiliar y operativo, en la perspectiva de orientar al personal en lo que respecta a la jerarquía de puestos de trabajo para evitar confusiones.
- Se realizó un análisis de los cargos existentes para establecer responsabilidades de acuerdo a las funciones que se deben desempeñar por cada uno de los integrantes de la Unidad Educativa Saraguro, nivel de responsabilidad y compromiso.

- Se elaboró el Manual de Procesos y Procedimientos, el mismo que contiene el macroproceso, proceso y subproceso a cumplirse, así como también el objetivo y procedimiento, de igual manera se establecieron los diagramas de flujo respectivos que debe cumplir cada puesto de trabajo en la institución.

## **i. Recomendaciones**

Luego de haber establecido las conclusiones respectivas, se procede a recomendar lo siguiente:

- Dar aplicabilidad al Manual de Procesos y Procedimientos, para asegurar que realmente sean útiles en la Unidad Educativa Saraguro, con la finalidad de optimizar los procesos administrativos y obtener una estructura organizacional más eficiente.
- Difundir a través de la socialización con toda la comunidad educativa la filosofía institucional propuesta expresada a través de la misión y visión institucionales, la cual permitirá direccionar el rumbo institucional hacia metas claras y definidas.
- A la autoridad institucional, considerar el organigrama estructural propuesto como herramienta administrativa que permita operativizar los procesos tanto administrativos como académicos desarrollados en la misma, de tal manera que fomente eficiencia y eficacia administrativa.
- Se recomienda a la Unidad Educativa Saraguro poner en práctica las responsabilidades y funciones detalladas en el manual, a fin de contar con orientaciones claras y, a su vez socializarlas con su equipo de colaboradores, para ayudar a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución mejorando con ello el ambiente laboral.
- Dar la importancia necesaria al análisis y elaboración de las herramientas administrativas propuestas, ya que por medio de ellas se tendrá personal consiente y comprometido con los objetivos de la institución.

## j. Bibliografía

- ACOSTA GARCÍA, C. A. (2013). *Manual de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional*. Barcelona: Corpes.
- CABRERA, L. (2007). *Procedimeinto de gestión administrativa*. México: Mc Graw.
- CATACORA, F. (2006). *Sistemas y procedimientos administrativos y contables*. Caracas: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- CONSTITUYENTE, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: ANC.
- CONTINOLO, G. (2009). *Dirección y organización del trabajo administrativo*. México: Mc Graw-Hill.
- COSTA, J. (2009). *Imagen corporativa del siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- DESSLER, G. &. (2011). *Adminstración de los recursos humanos*. México: Pearson.
- DUHALT KRAUS, M. (2008). *Administración del personal*. Mexico: Pearson.
- EDITA, P. (2011). *Análisis adminsitrativo y propuesta de unmanual de ventas*. Barcelona: MKT.
- FERNANDEZ, M. (2013). *Análisis y descripción de puestos*. Lima: Puente.
- FRANKLIN, B. (2008). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México: Mac Graw-Hill.
- GUARNIZO CUMBICUS, C. S. (23 de Noviembre de 2015). Resolución N° 0634-15. *Resolución N° 0634-15 COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN - ZONA 7*. Loja, Loja, Ecuador: CZEZ7.
- GUNS, B. (2008). *Aprendizaje organizacional*. México: Prentice Hall.
- HELGUERA Y GARCIA, A. (2009). *Manual práctico de la producción de riqueza*. México: HGA.
- HITT, M. (2009). *Administración*. México: Educación.

- JONES, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson.
- LOSEP. (2012). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: ANDES.
- Moreno, N. (2007). *Requerimientos actuales*. México: SMPL.
- NACIONAL, H. C. (2005). *Código del trabajo*. Quito: HCN.
- QUINTERO, Y. (2011). *Los puestos de trabajo*. Madrid: León.
- ROBBINS, S. &. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- ROBBINS, S. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- RODRÍGUEZ, M. y. (2006). *Creatividad en el servicio*. México: Mc Graw.
- SCHEIN, E. (2002). *Cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona: Plaza.
- SLACK, N. e. (2011). *Administración de operaciones*. México: Continental.
- STONER, J. A. (2009). *Administración*. Madrid: Ibero.
- TOMASINA, F. (2014). *Manual básico en salud, seguridad y medio ambiente de trabajo*. México: Trillas.
- TRABAJO, I. D. (2012). *Diagnóstico situacional en seguridad y salud en el trabajo*. Quito: ISAT.
- VASQUEZ, V. H. (2011). *Organización aplicada*. Quito: UNiversidad Central del Ecuador.
- VÁSQUEZ, V. H. (2012). *Organización aplicada*. Quito: PURCE.
- VELASTEGUÍ, W. (2010). *Procesos administrativos*. Madrid: Paz.
- WERTHER, W. (2010). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

## **k. Anexos**

### **Anexo 1: Resumen del Proyecto**

#### **a. Tema**

“Diagnóstico y propuesta de un manual de procesos y procedimientos para el Departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa Saraguro, cantón Saraguro, provincia de Loja, para el año 2016”

#### **b. Problemática**

Los procedimientos administrativos a nivel de Latinoamérica se han transformado en rutinas, las cuales con el paso del tiempo se van alterando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de herramientas que establezcan los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Así pues, según Edita P., se conoce que:

Los manuales representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto” (EDITA, 2011).

Ya lo ha mencionado Idalberto Chiavenato en su obra la administración de la GTH, que los procedimientos en el área de Talento Humano son cada vez más complejos; para lo cual se opta por introducir herramientas que ayuden en el cumplimiento de las tareas, actividades y responsabilidades de un departamento.

Estos manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas directivas utilizados para comunicar y documentar las

actividades complejas y que requieren de mucho tiempo para su ejecución. Consiste en la organización lógica, ordenada y secuencial de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable, para cada puesto.

Por ello es importante que las organizaciones independientemente de su tamaño formalicen su actividad administrativa y, sobre todo, las entidades gubernamentales, ya que el cambio organizacional es inminente también en ellas y no puede permanecer estática. Las actividades están estandarizadas dentro de una organización a medida que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos.

Por ello, autores como Stephen Robbins sostienen que la formalización implica definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuando deben hacerlo y cómo llevarlo a cabo. (ROBBINS, 2010)

A decir de Fernando Catacora:

La finalidad de los manuales es permitir plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma (CATACORA, 2006).

En Ecuador los manuales administrativos están siendo base fundamental para el correcto desempeño de las organizaciones, especialmente en el caso de las instituciones gubernamentales o públicas se están tomando muy en cuenta e incluso se está siguiendo un control muy complejo para que las entidades cuenten con estas herramientas. La nueva estructura de planificación del Estado que es ejecutada bajo la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y las resoluciones de la

Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES fusionada con el Ministerio de Trabajo, para crear el Ministerio de Relaciones Laborales), que emanan de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA), ahora llamada ley orgánica de servicio público (LOSEP) manteniendo las mismas especificaciones que la anterior, permiten la inclusión en los manuales, para un correcto funcionamiento de las mencionadas entidades, con esto se busca implementar herramientas que faciliten el cumplimiento de las diferentes operaciones que se realizan en las entidades.

La Unidad Educativa Saraguro es una entidad gubernamental perteneciente al sector público, esta institución cuenta con un departamento de Talento Humano, el mismo que es el encargado de gestionar la administración del personal de la organización, sin embargo, este departamento, no ha creado un Manual de Procedimientos en el área de Talento Humano; que le permita guiar y regular sus actividades a la consecución de sus metas. Esto ha producido incertidumbre en los colaboradores por no tener claro cuáles son sus verdaderas funciones, ocasionando colapso en las actividades; y consecuentemente, retrasos en las tareas a realizar. Esta situación también ha provocado ausentismo, descontentos y conflictos laborales, descuidos en las actividades, evasión de responsabilidades, usurpación de funciones, distorsión de la información, y al final esto desemboca en un deficiente desempeño laboral.

### **c. Justificación**

**Justificación Académica.** – La presente investigación reviste vital importancia, ya que, desde la óptica de futuro profesional en el ámbito administrativo, es deber el llevar a la práctica los conocimientos en el campo administrativo muy adecuadamente asimilados durante la etapa de estudiante de la Universidad Nacional de Loja, en tales circunstancias, se

ha considerado la necesidad de desarrollar la presente investigación, misma que refuerza lo aprendido en la aulas debido a que se relaciona con la especialidad, para de esta manera contribuir desde esta etapa a la solución de los problemas sociales en una constante vinculación con la sociedad.

**Justificación Social.** – La elaboración de esta herramienta, es de gran utilidad ya que mediante esta investigación se puede observar tanto, actividades críticas que no son tenidas en cuenta por muchos funcionarios que deberían desarrollarlas, así como también aquellas labores que tienen un grado de relevancia en la labor desempeñada, es importante dado a que en él se contiene información de los procesos según puestos de trabajo y su implicación en la gestión.

**Justificación institucional.** - Siendo la Unidad Educativa Saraguro, una entidad gubernamental, la investigación es de mucho interés, porque requiere que sus actividades sean monitoreadas con cautela dados los procesos que en ella ocurren según los niveles de jerarquía. Si se observa en el área de Talento Humano, se encuentra que existen diversas actividades que con frecuencia pasan desapercibidas ya que normalmente cada trabajador no se concentra en las que son propias de su puesto de trabajo muchas veces sin tener claridad de por qué y para qué las ejecuta y cuál es su importancia en el contexto de las demás actividades.

#### **d. Objetivos**

##### **d.1. Objetivo general**

Proponer un manual de procesos y procedimientos para la Unidad Educativa Saraguro, con la finalidad de establecer de forma general las pautas o directrices que conlleven al logro de los objetivos institucionales.

## **d.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico para establecer la situación actual de la institución.
- Establecer la misión y visión de la Unidad Educativa como parte fundamental y prioritaria para el inicio del proceso de elaboración del manual.
- Diseñar el organigrama de la institución con la finalidad de establecer el orden jerárquico y el flujo de información.
- Efectuar un análisis de los cargos existentes para establecer funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la Unidad, nivel de responsabilidad y compromiso.
- Desagregar cada una de las actividades propias del cargo, para determinar la manera correcta en la que deben ser llevadas a cabo y estandarizadas.
- Realizar el manual de procesos y procedimientos para la Unidad Educativa Saraguro.

## **f. Metodología**

Para la consecución de la presente investigación, es necesario contar con diferentes métodos y técnicas que viabilicen el proceso a seguir, toda vez que ayudarán a recopilar información con respecto al tema investigado en la perspectiva de contar con los elementos necesarios para emprender en la propuesta del manual.

- **Métodos:**

**Método inductivo.** - Para emplear este método se partirá de la observación situacional de los diferentes departamentos con los que cuenta la Unidad Educativa Saraguro, estructurar el manual de procesos y procedimientos que servirá de valiosa herramienta para lograr tanto la

satisfacción laboral de los trabajadores como el brindar un excelente servicio a la comunidad.

**Método deductivo.** - El método deductivo se lo utilizará para en base a referencias teóricas relacionadas con la elaboración e implementación de manuales de procesos y procedimientos en las empresas, elaborar uno específico para la Unidad Educativa investigada.

**Método analítico.** - Se utilizará para determinar los niveles de necesidad de los diferentes puestos de trabajo de la institución, identificando los procesos y procedimientos requeridos para alcanzar el éxito.

**Método estadístico.** - Mediante la utilización de este método se logrará procesar la información recolectada con los instrumentos aplicados, en cuadros y representaciones gráficas.

- **Técnicas:**

**La encuesta.** - Permitirá compilar datos reales con la interpretación y análisis de cada uno de las preguntas para llegar a determinar los requerimientos necesarios tanto del personal docente, administrativo y de servicio, para desde esta óptica emprender en la elaboración de la propuesta.

**La entrevista.** - Será aplicada a las diferentes autoridades de la institución, lo cual permitirá contar con datos que permitan incorporar aspectos positivos y negativos en el manual propuesto.

## **h. Presupuesto y financiamiento**

### **h.1. Presupuesto**

Implementos de escritorio	USD \$ 300,00
Servicios de reproducción (copias)	USD \$ 150,00
Movilización, transporte y comunicaciones	USD \$ 300,00

Levantamiento del texto	USD \$ 200,00
Anillado y empastado del trabajo	USD \$ 50,00
Gastos del trabajo de campo	USD \$ 300,00
Otros gastos	<u>USD \$ 100,00</u>
 Total:	 USD \$ 1.400,00

## **h.2. Financiamiento**

El financiamiento de la presente investigación estará exclusivamente a cargo del investigador.

**Anexo 2: Encuesta****Encuesta aplicada al Personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Unidad Educativa Saraguro.**

Apreciado personal docente, administrativo y de servicio, con la finalidad de conocer la importancia del manual de procesos y procedimientos para la Unidad Educativa Saraguro, solicito a usted se digne en contestar el siguiente cuestionario de preguntas que a continuación se detalla:

1. ¿Considera Ud. conocer con exactitud las funciones que debe desempeñar en su cargo?  
( ) Si      ( ) No
  
2. ¿Conoce Ud. el manual que describe las funciones del cargo que Ud. desempeña?  
( ) Si      ( ) No
  
3. ¿Cuáles son las funciones que actualmente desempeña en el puesto actual?  
( ) Si      ( ) No
  
4. ¿Considera Ud. conocer las relaciones jerárquicas establecidas en el organigrama estructural?  
( ) Si      ( ) No
  
5. ¿Considera Ud. que conoce la posición de su cargo dentro del organigrama estructural?  
( ) Si      ( ) No
  
6. ¿En alguna ocasión su desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de sus funciones?

( ) Si      ( ) No

7. ¿Al ingresar a laborar en la Institución participo de un programa de selección e inducción en el que se explicaban los principales objetivos del proyecto educativo de la Unidad Educativa Saraguro?

( ) Si      ( ) No

8. ¿Al ingresar a laborar en la Institución se le explicaron las principales características de su cargo (funciones, relaciones, entre otros)?

( ) Si      ( ) No

9. ¿Considera Ud. que conoce los reglamentos internos de la Unidad Educativa Saraguro?

( ) Si      ( ) No

10. ¿Considera Ud. que el desempeño de sus compañeros refleja un alto nivel de compromiso con los principios de la Unidad Educativa?

( ) Si      ( ) No

***Gracias por su colaboración***

**Anexo 3: Entrevista**

1. ¿Existen documentos institucionales que describan las funciones de los colaboradores y la manera que deban ser realizadas?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Conoce el personal cuáles son las funciones por las que se tienen que responsabilizar?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Se brinda asesoría a los funcionarios nuevos que ingresan a laborar en la institución?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles son los medios por los cuales el personal puede acceder a conocer la responsabilidad de sus funciones?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Se ofrece en la institución procesos de inducción?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cuáles son los métodos que se utilizan para dar a conocer la necesidad de personal en la institución?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Considera usted importante la creación del Departamento de Talento Humano?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Qué elementos debe contener los descriptivos de los cargos del personal?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Considera usted importante que se deba programar la difusión de los valores institucionales?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Existe una política institucional de evaluación al personal que labora en la Unidad Educativa Saraguro?  
\_\_\_\_\_

**ÍNDICE**

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	50
f. RESULTADOS.....	53
g. DISCUSIÓN.....	72
h. CONCLUSIONES.....	106
i. RECOMENDACIONES.....	108
j. BIBLIOGRAFÍA.....	109
k. ANEXOS.....	111
ÍNDICE.....	121