



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**CREACIÓN DE LA OFICINA DE TALENTO HUMANO EN LA
RENOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO
HUMANO, EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO EDUPRAXIS DE
LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, EN
EL AÑO 2011.**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA:

ORFA DE JESÚS JÁCOME ALVAREZ

TUTOR:

Lic. ROBERTO CULQUI PAREDES

Pares académicos: Ing. Clara Morejón

Ing. Ramiro Jaramillo

Guaranda, 2012

II. DEDICATORIA

Este trabajo dedico en primer lugar a mi Dios ya mis hijas Karlita y Maytee por toda la comprensión, paciencia y amor que he recibido, ya que son mi pilar fundamental, mi fortaleza para busca la superación y alcanzar mis objetivos.

Orfa

III. AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar por haberme abierto las puertas de su templo académico para ayudarme en mi formación profesional.

A los docentes de la universidad, y de manera especial a la Dra. Miriam Delgado quienes brindaron desinteresadamente sus sabias enseñanzas y sus nobles consejos que me permitieron llegar a la meta y cumplir con los sueños de ser profesional

Un agradecimiento muy especial y sentido al Lic. Roberto Culqui, por ser el soporte y guía permanente en este trabajo de investigación quien con sus luces de sapiencia y sus consejos de ser humano alentó a concluir este emprendimiento académico para llegar a feliz término.

Orfa

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

ROBERTO CULQUI, DOCENTE DIRECTOR DE TESIS A PETICIÓN DE PARTE INTERESADA TIENE A BIEN

CERTIFICAR:

En mi calidad de Director de la Tesis titulada “ **CREACIÓN DE LA OFICINA DE TALENTO HUMANO EN LA RENOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO EDUPRAXIS DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, EN EL AÑO 2011**”, de la señora ORFA DE JESÚS JÁCOME ÁLVAREZ , portadora de la C.C. No. 1802371656, egresada de la carrera de Ingeniería Comercial, luego del acto de predefensa realizado el 7 de agosto del presente año, y cumplidas las recomendaciones dadas por los Pares Académicos, considero autorizar la continuación de los pasos subsiguientes para la defensa de este trabajo de investigación.

Guaranda, 7 de septiembre de 2012

Roberto Culqui Paredes

Director de Tesis

V. AUTORÍA

Las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el tema: “ CREACIÓN DE LA OFICINA DE TALENTO HUMANO EN LA RENOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO EDUPRAXIS DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, EN EL AÑO 2011” son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....
Tcgl. Orfa de Jesús Jácome Álvarez
C.I. 1802371656

VI. TABLA DE CONTENIDOS

Contenidos	pág.
Portada	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Certificación del Director	IV
Autoría	V
Tabla de contenidos	VI
Lista de cuadros y gráficos	IX
Lista de figuras	XI
Lista de Anexos	XI
Resumen ejecutivo	XII
Introducción	XV

CAPÍTULO I

1. Tema	1
2. Antecedentes	1
3. Problema	5
4. Justificación	6
5. Objetivos	8
5.1 General	8
5.2 Específicos	8
6. Marco Teórico	9
6.1 Referencial	9
6.2 Conceptual	17
6.3 Teoría científica	27
7. Hipótesis	44
8. Variables	45
8.1 Operacionalización de variables	46
9. Metodología	47
9.1 Métodos	48
9.2 Tipo de investigación	48
9.3 Técnicas e instrumentos para la obtención de datos	50
9.4 Universo y muestra	51

9.5 Procesamiento de datos	52
CAPÍTULO II	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
2.1 Conclusiones	74
2.2 Recomendaciones	77
2.3 Comprobación de hipótesis	79
CAPÍTULO III	
LA PROPUESTA	83
3.1 Título	83
3.2 Introducción	83
3.3 Justificación	84
3.4 Objetivos	87
3.5 Fundamentación teórica	88
3.6 Procedimiento de la aplicación de la propuesta	98
3.7 Sistema de evaluación de la propuesta	112
3.8 Desarrollo	114
3.9 Impacto	153
Bibliografía	154
Anexos	157

VII. LISTA DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Contenidos	pág.
Cuadro No. 1: Operacionalización Variable Independiente	45
Cuadro No.2: Operacionalización Variable Dependiente	46
Cuadro No. 3: Universo y muestra	51
Cuadro No. 4: Presupuesto	53
Cuadro No.5: Comprobación de Hipótesis/Datos Observados	80
Cuadro No. 6: Comprobación de Hipótesis/Datos Esperados	80
Cuadro No. 7: Sistema de evaluación de la propuesta	112
Cuadro No. 8: Matriz Perfil Capacidad Interna	115
Cuadro No. 9: Presupuesto Talento Humano	150
Cuadro No. 10: Presupuesto Recursos Materiales	150
Cuadro No. 11: Presupuesto Útiles de oficina	151
Cuadro No. 12. Resumen del presupuesto	152
Tablas y Gráfico No. 1: Plan Estratégico Instituto	54
Tablas y Gráfico No. 2: Oficina de T. Humano	55
Tablas y Gráfico No. 3: Políticas de Personal	56
Tablas y Gráfico No. 4: Administración T. Humano	57
Tablas y Gráfico No. 5: Concurso de méritos	58
Tablas y Gráfico No. 6: Perfil del puesto	59
Tablas y Gráfico No. 7: Funciones por escrito	60

Tablas y Gráfico No. 8: Problemas	61
Tablas y Gráfico No. 9: Manual de Funciones	62
Tablas y Gráfico No. 10: Funciones puesto de trabajo	63
Tablas y Gráfico No. 11: Ambiente laboral	64
Tablas y Gráfico No. 12: Relación título académico	65
Tablas y Gráfico No. 13: Problemas de personal	66
Tablas y Gráfico No. 14: Normas Talento Humano	67
Tablas y Gráfico No. 15: Evaluación del trabajo	68
Tablas y Gráfico No. 16: Fines evaluación desempeño	69
Tablas y Gráfico No. 17: Resultados de evaluación	70
Tablas y Gráfico No. 18: Diagnóstico de capacitación	71
Tablas y Gráfico No. 19: Políticas salariales	72
Tablas y Gráfico No. 20: Creación oficina de personal	73
Gráfico No. 21: Zona de Rechazo y aceptación	82
Gráfico No. 22: Organigrama Estructural I.T.E.	118
Gráfico No. 23: Organigrama Estructural Oficina T.Humano	119
Gráfico No. 24: Organigrama Funcional Oficina T.Humano	120
Gráfico No. 25: Organigrama Posicional Oficina T.Humano	121

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1: Modelo de administración de personal para PYMES	91
Figura No. 2: Modelos de organización formal del de oficina T.H.	94

VIII. LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Anexo 2. Solicitud de personal

Anexo 3. Fotografías

Anexo 4. Matriz FODA del I.T.E.

IX. RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto Tecnológico Superior EDUPRAXIS, es una institución que forma parte del Sistema Nacional de Educación Superior, ubicado en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, cuya finalidad es la de preparar profesionales altamente calificados e idóneos con capacidad para resolver la problemática social local, regional y nacional.

Como toda organización, su labor está encaminada a buscar en forma permanente su mejoramiento continuo en todos sus procesos: académicos, administrativos, financiero, de infraestructura y de Talento Humano. Este último con mayor énfasis ya que el personal constituye el motor de desarrollo de toda estructura organizacional.

El presente trabajo de investigación pretende resolver un problema latente que actualmente tiene el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, relacionado con la falta de la Oficina de Talento Humano para la administración del personal.

Este tema es relevante para realizar la presente investigación, misma que busca resolver la problemática visualizada, a fin de dotarle al Instituto, dentro de su estructura organizacional, la Unidad de Talento Humano que regule la administración del personal en forma técnica y la orientación de los esfuerzos y talentos hacia la obtención de los objetivos del Instituto.

Conocido el diagnóstico en materia de administración del personal, el objetivo central fue el de proponer la creación de la Oficina de Talento Humano para fortalecer la administración del personal y de esta manera contribuir a la administración del personal, creando un ambiente laboral saludable, alta motivación del personal, niveles de eficiencia y eficacia y satisfacción laboral. Esta forma de administrar el Talento Humano contribuirá de manera efectiva a la consecución de los objetivos estratégicos, sociales, institucionales, funcionales e individuales, maximizando los recursos de la institución y optimizando los procesos; además, de crear una fuerza laboral permanente y efectiva, como parte importante de nuestra cultura organizacional.

La problemática de no contar con una clasificación técnica de puestos y descripción de actividades, la falta de objetivos y propósitos claramente definidos, la ausencia de automatización de procesos, y la inexistencia de instrumentos técnicos, entre otros, que sitúen una administración efectiva del talento humano hace que el Instituto tenga una impropia planeación del recurso más importante de la institución.

El propósito que persigue la creación de la Oficina de Talento Humano es mejorar las contribuciones productivas del personal, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El capital humano es uno de los elementos más valiosos que tiene toda organización, de manera que deben ser administrados bajo técnicas modernas que exige el entorno a fin de lograr efectividad en los procesos internos.

Por otra parte, los esfuerzos se direccionarán a alcanzar los propósitos y objetivos planteados en los distintos procesos, mismos que contribuirán al desarrollo y posicionamiento del ITE.

Es oportuno aclarar que las actividades de Talento humano son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada al interior de la organización.

Es obvio que las oficinas de talento humano llevan a cabo funciones muy específicas, dependiendo de la magnitud y el tamaño de las mismas. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos, como es nuestro caso, sencillamente se concentran en las actividades más importantes y relevantes para la administración efectiva del Talento Humano, como se aspira se concrete con la propuesta de creación de la Oficina de Talento humano, que servirá para organizar los procesos institucionales con personal adecuado y capacitado de acuerdo al tipo de puesto creado.

De la investigación de campo realizada al personal docente, discente y administrativo del ITE, se desprende que una gran mayoría de los colaboradores manifiesta su deseo y conformidad de que se cree la Oficina de Talento Humano para la Administración del Talento Humano. Pudiéndose colegir que es inminente la creación de esta unidad administrativa.

Como una de las recomendaciones se sugiere que una vez que se apruebe la creación de la Unidad de Talento Humano y previo a su funcionamiento, es pertinente que se busque asesoría de especialistas en el área, a fin de que se sugiera los subsistemas que deben ser implementados en forma inmediata y mediata para un funcionamiento acorde con la realidad institucional.

Finalmente, considero que por la importancia que reviste el presente tema de investigación y la utilidad que brinda para la administración de las oficinas, jefaturas, direcciones u otra modalidad a implementarse en las organizaciones, servirá como material de lectura y consulta para quienes se interesen.

Con la información proporcionada en este estudio, los responsables de la administración de las Oficinas de Talento Humano, podrán estar acordes con las nuevas condiciones del mercado profesional y podrán seleccionar las mejores estrategias de captación y retención del talento entre las nuevas generaciones.

Es de gran satisfacción entregar a la comunidad los resultados del presente estudio que con seguridad ayudará a mejorar el activo más valioso de las organizaciones: su gente.

X. INTRODUCCIÓN

Razones y Finalidades del trabajo.

Desde el inicio de la formación de las empresas, el hombre siempre ha representado el recurso más valioso para ésta ya que su participación es imprescindible.

Específicamente el talento humano constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. En cuanto a la Administración de Recursos Humanos no existen leyes, es decir, es contingente ya que en la manera que ésta se desarrolle dependen de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de la conceptualización que se tenga en la organización acerca del hombre y de la naturaleza. A medida que estos factores cambian, cambia la manera de administrar los talentos humanos.

El personal tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones y depende de ellas directamente que se pueda reflejar el buen funcionamiento de las mismas. Para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de el talento humano, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente. De manera, que si se desea otorgar satisfacción total a los clientes externos, es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos. Para que se realice esta calidad es necesario que en las unidades de desarrollo de dicha organización, se pueda analizar el clima laboral a través de los aspectos de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

Por tratarse de una institución de educación superior, en la que la naturaleza del servicio implica la formación de profesionales, se espera un óptimo funcionamiento de todas las unidades que integran la estructura organizacional de EDUPRAXIS que garanticen la formación de los usuarios. En el campo educativo los procesos deben ser eficientes debido al gran número de clientes externos que se tienen, ya que se necesita que todo esté perfectamente sincronizado entre departamentos para llevar a cabo las funciones en el rango de tiempo que se tienen para cumplir con todos los requerimientos necesarios.

Para llevar a cabo todo el conjunto de actividades en forma correcta, todas las unidades que conforman esta organización educativa tienen que trabajar con un alto desempeño, para que esto suceda, como requisito indispensable se debe contar con una Oficina de Talento Humano, misma que se encargará de lograr satisfacción de sus colaboradores en el desempeño laboral motivadas a seguir con su trabajo y a seguir dentro de la institución, este es el propósito que persigue el presente proyecto.

El material fue elaborado con la finalidad de ser de utilidad para el Instituto Tecnológico Superior EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en cuanto a la creación de la Oficina de Talento Humano para la renovación de la Administración del Talento Humano, y a la vez tratar de facilitarle la tarea de selección y reclutamiento de personal para sus diferentes áreas, así como para darle a conocer a los candidatos y futuros empleados, la capacitación y desarrollo, higiene y seguridad, remuneraciones y compensaciones, así como desarrollo y plan de carrera entre muchos otros beneficios que al fin y al cabo se verán reflejados en el éxito de esta institución educativa.

Es por eso que en el material se encontrarán las principales desventajas de no contar con un área o departamento de recursos humanos en la institución, y que de ahí se tomó la base, para el desarrollo y planteamiento del problema.

Fuentes consultadas

Una de las principales fuentes que se consultó para realizar esta investigación, es precisamente el personal que labora en el Instituto Tecnológico Superior EDUPRAXIS, ya que se realizó una encuesta para conocer la percepción de ellos hacia la Institución en materia de Administración del Talento Humano

En el Capítulo Primero, se presenta el planteamiento del problema, el cual describe el punto de partida de la investigación a realizar. Posteriormente se presenta la justificación de la investigación, en la cual se explica los beneficios que obtendrá el Instituto EDUPRAXIS durante y después de concretado el estudio. Posteriormente se presenta el objetivo general como los objetivos específicos, que van ligados al problema en general. Finalmente se encuentra los alcances y limitaciones que ayudaron a realizar una investigación más factible.

Además, se muestra el marco teórico, el cual contiene toda la teoría con la que se respalda el resto del estudio. Se definen términos importantes y enfoques a tratar en la investigación, los cuales ayudan a entender el contexto de la misma. Además el estudio se respalda con Teoría Científica con enfoques de de varios autores relacionadas con la Administración del Talento Humano.

Por otra parte, se presenta la metodología utilizada en el estudio, la muestra que se toma en cuenta, su selección y característica de los sujetos involucrados en el estudio, así como también se expone el instrumento utilizado y finalmente se reporta el procedimiento.

En el Capítulo Segundo, se exponen los resultados obtenidos de este estudio y posteriormente se presenta el análisis e interpretación de los datos, cuya finalidad es el complementar los resultados, así como darles una mayor claridad. Como producto de análisis e interpretación de los resultados se llega a las conclusiones extraídas de los criterios de los encuestados, para finalmente emitir ciertas recomendaciones o sugerencias que se deberán tomar en cuenta al momento de ejecutar el proyecto.

En el Capítulo Tercero, Contiene el desarrollo de todo el procedimiento a observarse e implementarse para la viabilidad del proyecto en sus fases de ejecución y funcionamiento de lo que será la Creación de la Oficina de Talento Humano y el impacto social y el rol protagónico en el desarrollo actual y futuro del Instituto.

Dentro de las referencias, se encontrará la bibliografía utilizada a lo largo de la investigación. Y finalmente se encuentran los anexos, los cuales son los registros con los que se respaldan tanto los resultados como el análisis.

Finalmente, el presente trabajo de investigación, aspiro que sea de utilidad tanto para el Instituto Tecnológico Superior EDUPRAXIS, que requiere en forma impostergable la Creación de esta Unidad Administrativa clave para el desarrollo y éxito de la institución, así como sirva de material de consulta para quienes se interesen por esta temática que refleja la razón de ser, principio y fin de las organizaciones.

CAPÍTULO I

1. TEMA

Creación de la Oficina de Talento Humano en la renovación de la administración del Talento Humano, en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el año 2011.

2. ANTECEDENTES

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

El conocimiento es el eje esencial sobre el cual las organizaciones giran en busca de cumplir su visión, misión y objetivos corporativos. Las personas son elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces, dotados de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Esta compleja tarea lo desempeña el área de talento humano, que forma parte de ese gran sistema organizacional, en el cual todos los elementos accionan e interactúan.

La expresión de “talento humano” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de talento humano para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizado por personas que trabajan individualmente. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, el efecto que tienen sobre la vida y la

calidad de vida de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las personas y aumentan la complejidad de los recursos necesarios para la supervivencia y crecimiento.

El contexto sobre el que opera la administración de talento humano (ATH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y depende de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente.

La ATH tiene grandes cambios e innovaciones especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la fuerte competencia mundial; actualmente, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son un problema. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo vigor e inteligencia.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano como su capital más importante y la correcta

administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante, se utilizará el término talento humano.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

No es suficiente contar con activos financieros, equipamiento e infraestructura necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los

recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del responsable de un departamento de talento humano es influir en esta relación entre la organización y sus empleados.¹

Werther & Davis en su libro Administración de Personal y Talento humano explica definitivamente que un departamento de personal contribuye a que los seres humanos que integran una organización logren sus objetivos y los de la organización. Un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas de esos seres humanos, de las organizaciones y del entorno en que existen. Estas son las razones que determinan la creación de una Oficina de Talento humano, que aplique las técnicas de administración de personal orientadas a la consecución de los objetivos organizacionales, funcionales, sociales e individuales del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.

Las técnicas de la administración de Talento Humano, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

¹CHIAVENATO I. Administración de Talento humano. 1999

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la carencia de una oficina de talento humano incide en la administración del talento humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS (I.T.E.) de la ciudad de Ambato?

Una administración técnica del talento humano asegura los niveles de eficiencia y eficacia de toda organización. Es importante recalcar que la fuerza laboral constituye el motor de desarrollo de las organizaciones.

Si no dispone el ITE de una fuerza laboral técnicamente reclutada y seleccionada, así como asignadas las funciones de acuerdo con el Manual de Descripción y Clasificación de puestos se corre el riesgo de que el desempeño laboral del personal no coadyuve al cumplimiento de los objetivos corporativos, así como limitados niveles de efectividad en el desempeño de sus puestos de trabajo.

Una administración empírica afecta al comportamiento organizacional y el clima laboral de la institución, incidiendo en los parámetros de rendimiento en los puestos de trabajo que redundan en los procesos funcionales y organizacionales del instituto.

4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación pretende resolver un problema latente que actualmente tiene el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, relacionado con la falta de la Oficina de Talento Humano para la administración del personal.

Este tema es de gran interés para realizar la presente investigación, misma que busca resolver la problemática visualizada, a fin de dotarle al Instituto, dentro de su estructura organizacional, la Unidad de Talento Humano que regule la administración del personal en forma técnica y la dirección de los esfuerzos y talentos hacia la obtención de los objetivos del Instituto.

Una vez realizado el diagnóstico de la forma de administrar al personal y con los conocimientos adquiridos sobre el tema abordado, el objetivo central es el de proponer la creación de la Oficina de Talento Humano y de esta manera contribuir a la administración del personal, creando un ambiente laboral saludable, alta motivación del personal y satisfacción en el desempeño del personal. Esta forma de administrar el Talento Humano contribuirá de manera efectiva a la consecución de los objetivos estratégicos, sociales, institucionales, funcionales e individuales, maximizando los recursos de la institución y optimizando los procesos; además, de crear una fuerza laboral permanente y efectiva, como parte importante de nuestra cultura organizacional.

La problemática de no contar con una clasificación técnica de puestos y descripción de actividades, la falta de objetivos y propósitos claramente definidos, la ausencia de automatización de simples procesos, y la inexistencia de instrumentos técnicos, entre otros, que orienten una administración efectiva del talento humano hace que el Instituto tenga una imprecisa planeación del recurso más importante de la institución.

El propósito que persigue la creación de la Oficina de Talento Humano es mejorar las contribuciones productivas del personal al Instituto, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El capital humano es uno de los elementos más valiosos que tiene toda organización, de manera que deben ser administrados bajo técnicas modernas que exige el entorno a fin de lograr niveles de eficiencia y eficacia en los procesos internos.

Por otra parte, los esfuerzos se direccionarán a alcanzar los propósitos y objetivos planteados en los distintos procesos, mismos que contribuirán al desarrollo y posicionamiento del ITE.

Es oportuno aclarar que las actividades de Talento humano son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada al interior de la organización.

Las Oficinas de Talento Humano llevan a cabo funciones muy específicas, obviamente no todas las actividades que le corresponden a esta área se cumplen en su totalidad. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos, como es nuestro caso, sencillamente se concentran en las actividades más importantes y relevantes para la administración efectiva del Talento Humano, como se aspira se concrete con la propuesta de creación de la Oficina de Talento Humano, que servirá para organizar los procesos institucionales con personal adecuado y capacitado de acuerdo al tipo de puesto para el que se va a desempeñar.

Por las razones expuestas se pretende resolver la problemática descrita observada en esta prestigiosa Institución de Educación Superior de la Provincia de Tungurahua.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Constituir la Oficina de Talento humano para fortalecer la administración del Talento Humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

5.2 Objetivo Específico

- Diagnosticar los procedimientos utilizados para la administración del Talento Humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.
- Proponer una estructura orgánica funcional para la creación de la Oficina de Talento humano.
- Elaborar el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos que defina las funciones, tareas y responsabilidades del personal que integra el ITE.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Marco Referencial

El Instituto Tecnológico EDUPRAXIS fue creado por el Ministerio de Educación, mediante acuerdo N°. 2425 del 29 de julio de 1997. Está ubicada en las calles Juan Benigno Vela 7-56, entre Montalvo y Mera. Edf. Santo Domingo de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

Se sustenta en el Art. N°. 23 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de 2 de Enero del 2001 y verificado el cumplimiento de requisitos estipulados en el Art. mencionado y vista la documentación presentada por el, Instituto Tecnológico EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato, le otorga el Registro Institucional con el número 18-015, con las modalidades Presencial y a Distancia. Y los Niveles Técnico Superior, con las carreras de: Contabilidad y Finanzas, Informática Empresarial y Gestión Comercial. En el Nivel Tecnológico, con las Carreras de Contabilidad y Finanzas, Informática Empresarial y Gestión Comercial.²

Principios y valores

El Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, para el desarrollo de sus funciones se rige por los siguientes

Principios:

- . Excelencia Académica
 - . Pluralismo ideológico
- . Búsqueda de la verdad
- . Respeto a los derechos humanos
- . Ejercicio de la razón

² Estatuto Instituto Tecnológico EDUPRAXIS. 2010

Valores

- . Honestidad
- . Transparencia
- . Puntualidad
- . Disciplina
- . Amistad
- . Trabajo

Visión

“Consolidarnos entre las primeras instituciones de Educación Superior a nivel local y nacional formando profesionales visionarios, sustentados en la excelencia académica, mediante el desarrollo de competencias orientadas a resolver la problemática nacional que soporte una mejor calidad de vida de la población”.

Misión

“Formar profesionales prácticos con elevado nivel técnico-científico-humanista, con capacidad de liderazgo, autogestión y cogestión, que resuelvan las demandas sociales y propicien el desarrollo del país”.³

Fines

Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, se sustenta en los siguientes fines:

- Formar profesionales de Nivel Superior Técnico y Tecnológico, con las competencias que les permitan contribuir al desarrollo socioeconómico del País;
- Garantizar una preparación académica basada en la investigación científica y humanista para el desarrollo técnico-tecnológico propendiendo al bienestar social

³ Plan Estratégico 20082013

y la integración soberana del país en el concierto andino, latinoamericano y universal.

- Son fines específicos del Instituto:

- El Instituto Superior Tecnológico EDUPRAXIS, es una institución particular que oferta educación presencial y a distancia, orientada a impartir una educación integral de post-bachillerato, para que sus alumnos en el futuro puedan desenvolverse eficientemente en la sociedad y ser aporte para el desarrollo del país, en forma profesional.

- Es un establecimiento de Educación Superior, sujeto a la Ley y Reglamento de Educación, y a las disposiciones de la Ley de Educación Superior, destinado a formar Técnicos y Tecnólogos Superiores en las especialidades de Gestión Comercial, Contabilidad y Finanzas e Informática Empresarial y las demás que se crearen en el futuro, en atención a las demandas laborales y sociales.

Objetivos Generales

El Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, persigue los siguientes objetivos:

- Formar, capacitar, especializar y actualizar a estudiantes y profesionales en los niveles de pregrado, en las especialidades de: Contabilidad y Finanzas, Gestión Comercial e Informática Empresarial, y las que se crearen en adelante;

- Preparar líderes con pensamientos crítico y conciencia social, de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual y de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado, privilegiando la diversidad de la oferta académica para propiciar una oportunidad de inserción de los profesionales en el mercado ocupacional;

- Ofrecer una formación científica y humanística del más alto nivel académico respetuosa de los derechos humanos, de la equidad de género y del medio

ambiente, que permita a los estudiantes el desarrollo humano y a una plena realización profesional y personal:

- Ser un Centro de Investigación científico-tecnológico;
- Fortalecer los ejes: docencia, investigación, extensión y gestión;
- Preservar y fortalecer la interculturalidad, la educación bilingüe, la solidaridad y la paz;
- Capacitar al personal docente en las nuevas corrientes pedagógicas que permitan mejorar los procesos de aprendizaje de los futuros profesionales.

Modelo Educativo

El modelo educativo del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, forma parte del sistema de educación superior, sustentado en un aceptable nivel de competencias y competitividad, basada en la excelencia académica, mediante un proceso sistemático de calidad educativa y de atención a las nuevas demandas que exige el entorno. Abiertos totalmente al cambio en busca del mejoramiento continuo durante el proceso de formación de los futuros profesionales y especialistas.

La gestión de los directivos, la participación de docentes, estudiantes, personal administrativo, responden al rol específico que cada uno de estos sectores debe cumplir en su hacer cotidiano, en función del cumplimiento de la visión y misión.

El modelo educativo del ITE se centra en la gestión productiva y visión microempresarial, a través de la identificación de problemáticas visualizadas en el ecosistema, en el que la tarea de docentes y estudiantes es altamente participativa, práctica y real en la configuración de los proyectos.

La gestión productiva y visión microempresarial, es un factor dominante en la formación académica del futuro profesional, pues responde a las interrogantes, ¿Qué enseñar?, ¿cómo enseñar? y ¿para qué enseñar? En esta trilogía docentes y

estudiantes son los actores protagónicos de la filosofía de servicio plasmadas en acciones pragmáticas que coadyuven en el desarrollo social sustentable.

La gestión institucional se basa en los principios de humanismo, solidaridad, respeto, tolerancia a la diversidad, ética profesional y moral, pluralismo ideológico y excelencia académica. Propicia un clima organizacional saludable, amigable y de excelentes relaciones interpersonales.

En este contexto los estudiantes involucrados en la acción productiva y visión microempresarial forman grupos multi e interdisciplinarios a fin de que se convierten en agentes de cambio y lideran proyectos concretos, soportados en una amplia y profunda investigación.

El proceso Enseñanza-Aprendizaje E-A, se realiza en la modalidad a distancia, bajo un modelo de clase tipo seminario, en el que el estudiante debe revisar previamente la información referencial y básica del módulo, que le permita comprender los temas que se abordarán en el aula. Para el cumplimiento de esta actividad el estudiante previamente recibe el módulo de la asignatura que le corresponde con quince días de anticipación.

El aprendizaje por problemas es la característica del presente modelo educativo, basado en un sistema de tareas integradoras, como eje vertical que genere proyectos integradores y como eje horizontal que genere proyectos profesionales orientados a la creación y desarrollo empresarial, como eje integral resultante.

En este proceso la función del docente se fundamenta en un modelo de tutoría, orientador del conocimiento hacia el desarrollo de habilidades y destrezas del estudiante; para este fin, el estudiante debe asistir a la tutoría previamente preparado sobre las unidades temáticas que contiene el módulo de acuerdo con el calendario académico. Los directivos juegan un papel preponderante en la administración del currículo, lo cual brinda amplias facultades para el cumplimiento de la filosofía del instituto.

Además, la gestión académica se soporta, en sistemas de videoconferencias, el Internet y el correo electrónico, son soportes para nuestra gestión académica, administrativa y de vinculación con la comunidad.

Contamos con una planta docente de alto nivel académico-profesional, con formación de postgrado formados en diversas áreas del conocimiento, de los 32 docentes, 30 tienen títulos de postgrado.

Modelo Pedagógico

La educación a distancia es un proceso continuo, integral, universal, personalizado e innovador se enriquece con una dimensión social, que a la vez se conjuga en un concepto integrador y organizador del sistema educativo.

El Instituto Tecnológico EDUPRAXIS ha adoptado por una educación con claras perspectivas de formar un ser humano consciente de sus deberes, a la vez conocedor de sus derechos, enfocado a establecer un modelo de vida fomentado sobre los principios de libertad, equidad, solidaridad, paz y justicia social basado en el conocimiento de su entorno y la vivencia de los valores universales.

Esta declaración se cristaliza en los siguientes procesos que se aplican en el ITE.

Una pedagogía Integral

Es decir desarrollando la parte física, cognitiva, afectiva en su biodiversidad étnica, cultural, social y política.

Se retoma la orientación de la UNESCO, para determinar los procesos de formación, mismos que se han incorporado al ITE.

- Aprender a ser
- Aprender a hacer
- Aprender a aprehender

- Aprender a vivir
- Aprender a convivir

Una pedagogía práctica

Parte del criterio de una formación académica-profesional para todos y todas, fue creada como alternativa de educación para personas que por diversas circunstancias, especialmente laborales no pueden acceder al sistema universitario regular: Nuestro lema “*Formar líderes, con pensamiento creador y crítico, espíritu visionario y creativo*”, se vincula la teoría con la práctica y se educa por y para la vida.

El tecnólogo se complementa con asignaturas de libre opción y optativas como ejes transversales para la formación profesional e integral del individuo.

El sistema de educación a distancia es progresivo. Es objetivo fundamental de la educación liberadora ayudar a la formación del ser humano nuevo, acorde a las exigencias del mundo post moderno y sobre todo a la parte vivencial y actitudinal individual.

Se fomenta una pedagogía en desarrollo del pensamiento

Aplicando esta pedagogía el ITE anhela:

- Formar personas autónomas, éticas capaces de decidir, evaluar y optar ante conflictos valorativos.
- El maestro es el facilitador de aprendizajes
- Cooperar con el estudiante a fin de que se potencien sus procesos intelectuales y alcancen mayor fluidez
- Los maestros y alumnos aprehenden en conjunto, y
- Evalúan los desarrollos alcanzados.

Sistemas de Evaluación

Una pedagogía de evaluación de aprendizajes

La verificación del aprendizaje se realiza a través de:

- Autoevaluaciones, coevaluaciones y heteroevaluaciones.
- Resultados de proyectos inter disciplinarios, investigativos, trabajos de grupos, aportes individuales, pruebas intermedia, y exámenes finales.
- La evaluación disciplinada está en coherencia con las planificaciones curriculares.
- Además la recuperación mediante un proceso apropiado, constituye una referencia educativa permanente.
- La Nota máxima es de 10/10, y la mínima para la promoción al semestre inmediato superior es de 07/10.

Carreras

El Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, para su funcionamiento cuenta con las carreras de: Gestión Empresarial, Contabilidad y Finanzas e Informática Empresarial.

Ciclos Académicos

El Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, funciona con la modalidad a distancia en dos ciclos: Octubre a marzo y Abril a septiembre de cada año calendario, con una oferta de tres carreras.⁴

⁴ Perfil de Carreras ITE.

6.2 Marco Teórico Conceptualización

Medio Ambiente.

Sistema

Se define como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Por tanto, un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos. En un automóvil, por ejemplo, se identifica el sistema eléctrico; en el cuerpo humano, el sistema respiratorio.

El Sistema Integral de Talento Humano SIRH

Constituye un sistema compuesto de elementos claramente definidos o subsistemas.

Administración general

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Organización

Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado.

Personas

Dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y, las personas como recursos dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.

Recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Recursos materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, manuales, flujo gramas, etc.

Talento humano

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

La dirección del talento humano

Es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones

Ergonomía

Estudio de datos biológicos y tecnológicos aplicados a problemas de mutua adaptación entre el hombre y la máquina.

Capital

Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Capital humano

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Competencia

Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Gestión por competencia

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Performance Management

Está basado en los sistemas de administración por objetivos y en la gestión por competencias, es decir: comprende la definición de los "Qué organizacionales" (los objetivos a cumplir) y los "Cómo organizacionales" (los comportamientos requeridos para cumplir esos objetivos que denominamos "competencias").

Recursos

Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos.

Fuerza de trabajo

Capacidad del hombre para trabajar, conjunto de fuerzas físicas y espirituales de que el hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales. La fuerza de trabajo es la condición fundamental de la producción en toda sociedad. En el proceso de producción, el hombre no sólo actúa sobre la naturaleza que le rodea, sino que desarrolla, además, su experiencia productiva, sus hábitos de trabajo.

Admisión

Trámite previo en que se decide, apreciando aspectos de forma y fondo la elección de determinados aspectos de entre otros y la inclusión en determinado ámbito de acción.

Análisis de cargos

Proceso sistemático para recoger información sobre los aspectos más importantes relacionados con la actividad de un cargo.

Cultura

Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social.

Compensación

Modo de extinguir obligaciones vencidas, cumplidas en dinero o en cosas fungibles, entre personas que establecieron un compromiso previo.

Desempeño

Forma de cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Descripción del cargo

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Reclutamiento

La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas

tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Selección

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, es decir que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización. Acción y efecto de elegir a una o varias personas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas.

Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Talento humano, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Inducción de personal

La inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega. La inducción facilita el proceso de integración de todo personal nuevo.

Análisis de puestos

Se denomina Análisis de Puestos a los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

La Comunicación en el proceso Administrativo

La comunicación hace posible el proceso administrativo y sirve como lubricante para su operación uniforme. Es un elemento clave para la imagen (del ambiente externo) de la organización. De manera específica la comunicación ayuda a que la planeación, dirección, control, organización e integración del personal sean bien ejecutados.

Comunicación sobre talento humano

Incluye procedimientos formales que se utilizan para adquirir y distribuir información que usan los integrantes de la organización.

Controles Administrativos

Son los procesos que permiten medir y corregir todos los procedimientos, cuya finalidad es la de garantizar que los hechos concuerden con los planes.

Eficacia

Es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Eficiencia

La eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

Efectividad

Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. La eficacia tiene que ver con optimizar todos los procedimientos para obtener los mejores y más esperados resultados. Por lo general, la eficacia supone un proceso de organización, planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados.

Es el grado de inteligencia, dinamismo y confiabilidad que tiene una persona para realizar un trabajo, logrando así el mayor éxito posible.

Efectividad Organizacional

Adecuar su Modelo de negocio, entorno interno y externo bajo una estructura organizacional que responda a las necesidades de mejoramiento continuo de los procesos internos y generar una mayor productividad para orientar la ejecución, hacia la efectiva consecución de los objetivos empresariales y estrategias de mediano y largo plazo de su organización.

Evaluación del desempeño

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el

grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Ética

Designamos con la palabra “ética” el comportamiento, la conducta y el actuar del Hombre. Y con “moral” el aspecto práctico y concreto, las normas establecidas o propuestas por los hombres, o por una sociedad y época histórica determinada. La ética es, pues, aquella instancia desde la cual juzgamos y valoramos la forma como, de hecho, se comporta el hombre y, al mismo tiempo, la instancia desde la cual formulamos principios y criterios acerca de cómo debemos comportarnos y hacia dónde debemos dirigir nuestra acción.

Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Cultura organizacional

A veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organizaciones humanas, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de

confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

Coaching

Coaching, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas.

6.3 Teoría Científica

6.3.1 Teorías de Administración de Talento humano

6.3.1.1 Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow

Abraham Maslow, influyó notablemente en la visión del mundo para la sociedad. Proporcionó un nuevo rostro al estudio del comportamiento humano. Llamó a su nueva disciplina «Psicología Humanista».

Su vida familiar y sus experiencias influyeron en sus ideas psicológicas. Tras la Segunda Guerra Mundial, Maslow comenzó a cuestionarse el modo en que los psicólogos llegan a sus conclusiones, y, aunque no estaba totalmente en desacuerdo, tenía sus propias ideas sobre cómo entender la mente humana.

Los psicólogos humanistas postulan que todas las personas tienen un intenso deseo de realizar completamente su potencial, para alcanzar un nivel de «autorrealización». Para probar que los seres humanos no solamente reaccionan ciegamente a las situaciones, sino que tratan de realizar una tarea mayor. Maslow estudió mentalmente a individuos saludables en lugar de a personas con serios problemas psicológicos. Esto le proporcionó información para su teoría de que la gente vive «experiencias cumbre», momentos sublimes en la vida en los que el individuo está en armonía consigo mismo y con su entorno. Desde la perspectiva de Maslow, las personas autorrealizadas pueden vivir muchas experiencias cumbre durante el día, mientras que otras tienen esas experiencias con menor frecuencia.

Maslow, ideó una ayuda visual para explicar su teoría, que llamó «jerarquía de necesidades», consistente en una pirámide que contiene las necesidades humanas, psicológicas y físicas. Subiendo escalón a escalón por la pirámide, se llega a la autorrealización. En la base de la pirámide se encuentran las «necesidades básicas» o «necesidades fisiológicas», que incluyen la alimentación (comer y beber), la respiración, la eliminación (orinar, defecar, sudar, etc.), el descanso y el sueño y, en general, el mantenimiento involuntario e instintivo de las funciones corporales que hacen posible la vida. El siguiente nivel es el de las «necesidades de seguridad y protección»: seguridad, orden y estabilidad. Estos dos primeros escalones son importantes para la supervivencia de la persona. Una vez que los individuos tienen satisfecha su nutrición, cobijo y seguridad vital, tratan de satisfacer otras necesidades. El tercer nivel es el de «necesidad de amor y pertenencia», compuesto por necesidades psicológicas; cuando los seres humanos han cuidado de sí mismos físicamente, están listos para compartirse así mismos con otros. El cuarto nivel se alcanza cuando los individuos se sienten cómodos con lo que han conseguido; este es el nivel de «necesidad de estima», que incluye el éxito y el status, fundamentalmente en la percepción propia (autoestima), aunque también en la percepción que los demás le transmiten (heteroestima). La cima de la pirámide es la «necesidad de autorrealización», y se supera cuando se alcanza un estado de armonía y entendimiento.



Maslow, basó su estudio en las ideas de otros psicólogos, en Albert Einstein y en personas que conocía que claramente cumplían con el estándar de autorrealización. Usó los escritos y realizaciones de Einstein para ejemplificar las características de la persona autorrealizada. Encontró que todos los individuos que estudió presentaban rasgos de personalidad similares. Todos estaban «centrados en la realidad», capaces de diferenciar lo que era fraudulento de lo que era genuino. También estaban «centrados en los problemas», en el sentido de que trataban las dificultades de la vida como problemas que requerían solución. Estos individuos también estaban cómodos cuando estaban solos y tenían relaciones personales saludables. Sólo tenían unos pocos familiares y amigos cercanos, más que un gran número de relaciones superficiales. Una figura histórica que resultó útil a Maslow en su camino hacia el entendimiento de la autorrealización fue Lao-Tsé, el «padre del taoísmo». Un principio del taoísmo consiste en que las personas no obtienen significado personal ni placer buscando posesiones materiales.

Cuando Maslow introdujo estas ideas, algunos no estaban preparados para entenderlas; otros le tildaron de acientífico. Algunas veces considerado como en desacuerdo con Freud y su teoría psicoanalítica, Maslow, realmente posicionó su trabajo como un complemento vital al de Freud. En su libro *Toward a psychology of being* (1968), afirmaba: «Es como si Freud nos proporcionase la mitad enferma de la psicología y ahora debemos completarla con la mitad sana». Maslow encuentra dos facetas de la naturaleza humana, la sana y la enferma, de modo que considera que deberían existir dos caras en la psicología.

Consecuentemente, argumentaba Maslow, la forma en la que las necesidades esenciales son satisfechas es tan importante como las necesidades en sí mismas. Juntos, estos dos elementos definen la experiencia humana. En la medida en que una persona satisface su impulso de cooperación social, establece relaciones significativas con otras personas y amplía su mundo. En otras palabras, establece conexiones significativas con una realidad externa —un componente esencial de la autorrealización—. En la medida en que las necesidades vitales encuentran egoísmo y satisfacción del deseo de competición/competencia, la persona adquiere emociones

hostiles y limita sus relaciones con la realidad externa —su conciencia permanece internamente limitada.

Ruth Benedict y Max Wertheimer fueron modelos de la autorrealización para Maslow. A partir de ellos generalizó que, entre otras características, las personas autorrealizadas tienden a enfocar sus problemas fuera de sí mismas; tienen un sentido claro de lo que es verdadero y lo que es falso; son espontáneos y creativos; y no están demasiado aferrados a las convenciones sociales.

Más allá de la rutina de la satisfacción de las necesidades, Maslow previó experiencias extraordinarias, llamadas «experiencias cumbre», que constituyen momentos de profundo amor, entendimiento, felicidad, o arrobamiento, durante los que la persona se siente más completa, viva, autosuficiente, e incluso como la propia continuación del mundo, más consciente de la verdad, la justicia, la armonía, la bondad, y ese tipo de sentimientos. Las personas autorrealizadas tienen muchas experiencias de este tipo.

Maslow utilizó el término «metamotivación» para describir a las personas autorrealizadas que actúan impulsadas por fuerzas innatas que están más allá de sus necesidades básicas, de tal modo que pueden explorar y alcanzar su completo potencial humano.

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.

- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.

- Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.
- Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplos de ella: autonomía, independencia, autocontrol.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

- Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

6.3.1.2 Teoría Bifactorial de Herzberg

Los estudios de Frederick Herzberg de las actitudes hacia el trabajo y de su conexión con salud mental industrial se relacionan con la teoría de Maslow de la motivación. Sus resultados han tenido un considerable teórico, así como un práctico, influencia en actitudes hacia la administración. Según Herzberg, el hombre no es contento con la satisfacción de las necesidades de bajo-orden en trabajar-para el ejemplo, éstos asociados a los niveles del salario mínimo o condiciones de trabajo seguras y agradables. Algo, él busca la satisfacción de las necesidades psicológicas de alto nivel que tienen que hacer con el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el adelanto, y la naturaleza del trabajo en sí mismo. Hasta ahora, esto aparece ser paralelo a la teoría de Maslow de una jerarquía de la necesidad. Sin embargo, Herzberg agregó una nueva dimensión a esta teoría proponiendo un modelo bifactorial de la motivación, basado en la noción que la presencia de un sistema de características o de incentivos de trabajo lleva a la satisfacción del trabajador en el trabajo, mientras que otro y el sistema separado de características de trabajo lleva al descontento en el trabajo. Así, la satisfacción y el descontento no son en una serie continua con una que aumenta como la otra disminuye, pero son fenómenos independientes. Esta teoría sugiere eso para mejorar actitudes hacia el trabajo y productividad, los administradores deben reconocer y atender a ambos sistemas de características y no asumir que un aumento en la satisfacción lleva a una disminución conmensurada del descontento.

Herzberg analiza la motivación en el trabajo desde su perspectiva externa, y no desde las necesidades individuales como en el caso anterior. Este autor considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los factores higiénicos, que no producen motivación propiamente dicha pero cuya carencia genera insatisfacción en la plantilla, y los factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo. Entre los primeros (factores higiénicos) podemos citar: el ambiente físico de trabajo, el salario, la estabilidad en el empleo, las relaciones correctas con los compañeros y jefes, etc.

Esta serie de circunstancias es, de algún modo, el sustrato básico en el que se desarrollan las relaciones laborales, y su existencia y buen funcionamiento hacen que no se produzca malestar en el trabajo, aunque no motivan de forma directa. Sí, por el contrario, se producen fallos o déficit en las mencionadas circunstancias, automáticamente se origina una situación de insatisfacción. Por ejemplo, los asalariados perciben de forma positiva la existencia de unos sueldos correctos y de un ambiente de trabajo grato, pero ello no les induce a trabajar más y mejor; no obstante, si las retribuciones son muy insuficientes o hay un mal ambiente laboral, se extiende la insatisfacción, nacen conflictos y la productividad se resiente.

Los factores motivacionales ayudan a trabajar más y mejor y guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada. Entre estos factores cabe citar: la promoción en la empresa, la posibilidad de aplicar conocimientos y de desarrollo profesional, ser responsable de un puesto o de una tarea, asumir objetivos y ser evaluado conforme a los mismos, etcétera. En definitiva, vemos que para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son aquéllos que otorgan un mayor contenido al trabajo y más responsabilidad y relevancia a quienes lo realizan.

A partir de la teoría de la motivación de Herzberg, se proponen técnicas para dar mayor contenido y relevancia a los puestos de trabajo y, de esa manera, evitar el aburrimiento y la desmotivación. Algunas de las pautas para conseguir el enriquecimiento del trabajo.

A partir de la teoría de la motivación de Herzberg se proponen técnicas para dar más contenido a las tareas desempeñadas en determinados puestos. Se trata de evitar la monotonía.

Si además se incrementa la responsabilidad y el puesto adquiere mayor relevancia y la persona que lo desempeña se siente mejor valorada, este proceso dará lugar a que los puestos de trabajo tengan mayor contenido. Esto se conoce como "jobenrichment" o enriquecimiento del trabajo.

Se puede enriquecer un puesto de varias maneras:

- Dando a los trabajadores más libertad para decidir sobre cosas tales como: métodos de trabajo, ritmo, rechazo/aceptación de los materiales.
- Estimulando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
- Dando a los trabajadores la sensación de responsabilidad ante las tareas realizadas.
- Tomando medidas para asegurar que los trabajadores puedan ver como su trabajo contribuye al producto terminado.

- Ofreciendo a las personas retroalimentación (información) sobre el desempeño de su trabajo antes que los supervisores.
- Haciendo participar a los trabajadores en el análisis y cambio de los aspectos físicos del ambiente de trabajo.

La Teoría Bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	
FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN	
SATISFACTORES:	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	INSATISFACTORES:	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc.
			<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc.
			<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.

Factores higiénicos: En la gráfica se comparan con el nivel de agua mínima necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales: En función de la gráfica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Factores Higiénicos: son aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos:

- Condición de trabajo
- Supervisión recibida

- El salario, entre otros

Factores Motivacionales: es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados.

Ejemplos:

- Grado de responsabilidad
- El reconocimiento
- La posibilidad de progreso

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

6.3.1.3 Teoría E.R.C. de Alderfer

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el

fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta). Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

Clayton Adelfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japoneses que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

6.3.1.4 Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma

en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

La motivación juega un papel fundamental en la situación actual en que vivimos, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones. La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados.

La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión.

Si bien, no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente de algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que nos permita identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de poder identificar la necesidad de brindar lo que Skinner define como refuerzos.

Tradicionalmente los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus

dependientes. Como los supervisores conjeturan que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera, es decir actúan basándose en percepciones y no en la realidad. Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a sus gentes.

Muchos administradores no han tenido en cuenta que lo que desean las personas en sus empleos ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc. En países europeos como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar.

Análisis de las Teorías

La escala de valor de Maslow, según se puede apreciar tiene una tendencia humanista. Maslow clasifica las necesidades humanas en 5 niveles que deben satisfacerse de forma progresiva; estas necesidades constituyen una fuente de motivación que desaparece a medida que se satisface.

NECESIDADES	OBJETIVOS
5. Necesidades de autorrealización	Conseguir los ideales propuestos
4. Necesidades de autoestima	Sentirse valorado por el grupo social referencia
3. Necesidades sociales	Sentirse integrado en el grupo social
2. Necesidad de seguridad	Consolidación de los logros
1. Necesidad biológicas	Comer, vestir, alojamiento...

Teorías sobre la motivación: la participación en el trabajo

Según este autor el trabajador se ve impulsado en primer lugar por la motivación económica, que le lleva a obtener los medios necesarios para satisfacer las necesidades básicas.

Una vez que quedan resueltas estas necesidades la motivación del trabajador se dirige a la búsqueda de la seguridad, que le permita consolidar los logros adquiridos

y valora prioritariamente la seguridad en el trabajo, la protección ante la vejez, el paro, etc...

Una vez cubiertas las necesidades vitales y de seguridad se trata de consolidar un estatus favorable dentro de la empresa intentando que los otros miembros lo identifiquen con el rol que le corresponde, se persigue ocupar un puesto consolidado dentro del grupo y ser aceptado por el mismo, de manera que las personas del grupo lo consideren y respeten en el papel que desempeña.

En esta fase la motivación se dirige a la satisfacción de las necesidades sociales. El paso posterior será desenvolver la autoestima, mediante el logro de objetivos que la persona se proponga dentro de la empresa. En esta fase la motivación económica podría desempeñar un papel importante ya que una remuneración elevada podría ser un índice de la dirección de estima hacia el trabajador, siendo una forma de valorar sus capacidades.

El último estadio corresponde a la motivación para buscar la autorrealización global que satisfaga la capacidad de creación, el deseo de poder, la consecución del techo profesional.

La Teoría de **Herzberg** analiza la motivación desde la óptica externa y no desde las necesidades de los trabajadores.

El autor considera que en la motivación laboral existen dos grupos de factores: los factores higiénicos que no producen motivación, pero que su carencia genera insatisfacción en la plantilla y factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo.

Uno de los descubrimientos que hizo Herzberg es que las cosas que causan satisfacción en los trabajadores no son, exactamente, las opuestas a las que causan insatisfacción. Las cosas que satisfacen a los trabajadores son de naturaleza completamente distinta de aquellas que no les satisfacen.

Algunos elementos satisfactorios e insatisfactorios son:

• **Insatisfacción:**

- La política administrativa de la empresa.
- La supervisión.
- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.

• **Satisfactorias:**

- Los logros.
- El reconocimiento.
- El trabajo en sí.
- La responsabilidad.

La implicación principal de esto es darse cuenta de que la eliminación de un elemento insatisfactorio no proporciona una satisfacción automática.

Herzberg considera que los factores de insatisfacción del trabajo no tienen influencia como motivadores de un alto rendimiento. Cree que son los factores de satisfacción los que realmente tienen influencia como motivadores para conseguir niveles más elevados de rendimiento.

Según la Teoría de **Alderfer**. Él considera que el individuo tiene tres grupos básicos de necesidades:

Existenciales: La necesidad de bienes para la existencia material.

De Relación: La necesidad de mantener relaciones interpersonales con amigos, familia, supervisores, colaboradores y subordinados.

De Crecimiento: La necesidad de desarrollo personal, es decir, la necesidad de mejorar el potencial creativo o productivo del individuo.

A diferencia de la Teoría de Maslow que se ocupa esencialmente de la progresión en una jerarquía, la teoría de Alderfer reconoce explícitamente el potencial de frustración o regresión. Propone que si el intento de satisfacer las necesidades de crecimiento resulta frustrado, entonces las necesidades de relación adquieren una mayor importancia.

La Teoría de **B. F. Skinner**, se fundamenta en una especie de método general de resolución de problemas, se basa en la existencia de un mundo exterior regido por leyes a la espera de ser descubiertas. Una vez reveladas, esas leyes podrían utilizarse para mejorar la condición humana. Una premisa básica es que el entorno del individuo –los estímulos exteriores– controla su conducta.

En el entorno laboral afirma está controlado por actitudes de los supervisores positivas y negativas. El refuerzo positivo en el trabajo está determinado por recompensas en el trabajo bien efectuado, que produce cambios de comportamiento. Mientras que el refuerzo negativo se basa en amenazas de sanciones que pueden producir cambios impredecibles de los trabajadores.

De las cuatro teorías expuestas y analizadas se puede deducir que la teoría de Abraham Maslow, es un referente importante y valioso para la administración del Recurso Humano, pues la teoría encierra las aspiraciones que todo trabajador busca en su plaza laboral y del estado de su motivación dependerá la efectividad de su producción y el grado de satisfacción que logre alcanzar en su puesto de trabajo.

En conclusión esta teoría que abarca aspiraciones generales de los trabajadores en todo tipo de organización sería la que oriente la administración del Recurso Humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.

7. HIPÓTESIS

¿La constitución de la oficina de talento humano consolidará la administración del Talento Humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, de la ciudad de Ambato?

Variable Independiente: Constitución de la Oficina de Talento humano

Variable Dependiente: Consolidará la Administración del Talento Humano

Unidad de Observación: Instituto Tecnológico EDUPRAXIS

8. VARIABLES

8.1 Operacionalización de variables

Cuadro N° 1: Variable Independiente: Constitución de la Oficina de Talento humano

DEFINICIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTOS
La Oficina de Talento humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez,	Servicio	Manuales	Están descritas las actividades que desempeña en algún documento. El ITE cuenta con	Técnica: Observación Instrumento: Cuestionario

<p>Administración de Talento Humano⁶</p> <p>Se define la Administración de Talento humano como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Talento humano idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.</p>	Planificar	P.O.A. Planificación Estratégica Misión Visión Políticas	La administración del ITE, se lo hace a través de un Plan Estratégico?	Técnica: -Observación
	Organizar	Organigrama Estructural Funcional	Conoce los objetivos generales y específicos del Plan.?	Instrumento: Cuestionario
	Dirigir	Gerente General Unidades	La institución dispone de documentos técnicos para la administración de personal?	Donde: Instituto Tecnológico Edupraxis
	Controlar	Administrativos Auditoría Evaluación de desempeño Indicadores de Gestión	El instituto evalúa su desempeño laboral?	Tiempo: II semestre del 2011 Sujetos Investigados: Docentes Administrativos Especialistas en RR.HH.

9. METODOLOGIA

Modalidad básica de la investigación

⁶Joaquin Rodriguez Valencia

La presente investigación, por tratarse de un aspecto social que involucra al ser humano como centro de su análisis, se enmarca en el enfoque cualitativo, no sin apartarse de los aspectos cuantitativos que serán recolectados en el trabajo de campo.

Para la consecución de la información se recurrirá directamente a las fuentes primarias, es decir al objeto de estudio, en este caso al personal que labora en el “Instituto Tecnológico EDUPRAXIS”. Se iniciará el presente trabajo con una exhaustiva investigación de campo, a través de cuestionarios.

Para la construcción del Marco Teórico y sustentación de las conclusiones y recomendaciones, junto con la prueba de la hipótesis, se apoyará en una meticulosa investigación bibliográfica y documental, referente a la Administración empírica del Talento Humano y su incidencia en la consecución de los objetivos estratégicos del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.

La investigación de campo será la principal modalidad utilizada puesto que los informantes serán los docentes y personal administrativo del Instituto, quienes proveerán de los datos necesarios para un posterior análisis e interpretación.

El conocimiento de la teoría permitirá orientar la investigación para validar y contrastar entre la administración empírica y la administración moderna de acuerdo a la evolución que ha tenido la administración a través del tiempo

Considerando el nivel y profundidad de la investigación, está enmarcada en el tipo exploratorio porque no hay trabajos previos que se hayan realizado en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, lo que determina que la presente investigación será pionera en este ámbito y contexto en la institución.

Como se trata de una investigación socio-crítica, requiere de mayor profundidad en el tratamiento de la información recolectada, por tanto, no se quedará como un simple trabajo exploratorio y se buscará llegar a una investigación de carácter descriptivo, en la que se exprese los fenómenos, procesos, percepciones, criterios,

causas y consecuencias del manejo del personal y el desempeño laboral en el desarrollo de las actividades educativas a las que se dedica la Institución.

9.1 Métodos

Considerando la experiencia personal y conocimiento del espacio en el que se desarrollará la investigación, ésta se iniciará como una observación directa, para continuar desarrollando una metodología analítica en algunos de sus pasos y sintética en otros principalmente en la elaboración de las conclusiones.

Los acontecimientos internos de desenvolvimiento y accionar del personal requerirá del apoyo del método inductivo y del deductivo que permitan llegar a conclusiones válidas y confiables.

El Método Inductivo servirá para a través de las encuestas, cuestionarios y preguntas inducir a la contestación de los parámetros que se han determinado tanto en las encuestas como en los cuestionarios dirigidos, que partirá de un análisis de lo particular a lo general y viceversa de lo general a lo particular en el tema de la Administración del Talento Humano.

Técnicas

Las técnicas que se aplicarán en la presente investigación son: encuesta, cuestionario y entrevista. Las encuestas se aplicarán a los 24 docentes, 2 administrativos

9.2 Tipo de Investigación

En el proyecto se aplicará los Métodos:

Analítico o Explicativos

Este método pretenderá explicar por qué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa asociada a un fenómeno, o cuál es el efecto de esa causa, es decir se analizará

desde una perspectiva de datos primarios recogidos de la población la información relacionada con la administración del Talento Humano para su análisis y posterior toma de decisiones en el Instituto.

Descriptivo

Se utilizará el método descriptivo a través de la construcción de cuestionarios en el que constarán preguntas relacionadas con el tema de investigación. Las preguntas estarán dirigida a los encuestados (personal administrativa y docente del ITE.) y de la disponibilidad de datos en fuentes secundarias. La investigación descriptiva es adecuada cuando los objetivos de la investigación incluyen:

- Una descripción gráfica de las características de los fenómenos de que se estudian y determinación de la frecuencia con que se presentan.
- Una determinación del grado de asociación de las variables.
- Una formulación de predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos estudiados (administración empírica del Talento Humano)

Se procura brindar una buena percepción del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras en que se comportan las variables, factores o elementos que lo componen. Los estudios descriptivos llegan finalmente a conclusiones generales construidas por medio de abstracciones, que darán cuenta de los hechos observados en el ITE y se llaman generalizaciones empíricas. Las generalizaciones empíricas pueden ser tomadas como presunciones teóricas o hipótesis de trabajo por quienes encaran otras investigaciones más tarde y usan estas hipótesis para explicar hechos o quieren saber si las hipótesis funcionan.

La aplicación de este tipo de investigación en el presente proyecto explicará la incidencia de la administración empírica del instituto, qué impacto tienen en la administración de la Institución y o como limitan la consecución de los objetivos.

Prospectivo

Se tratará de registrar la información conforme van ocurriendo los fenómenos.

Propositivo

Conocidos los fenómenos dentro del proceso de investigación se propondrá las posibles soluciones a la problemática observada.

9.3 Técnica e instrumentos

De acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, la técnica que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta. Con esta técnica se recabará toda la información pertinente y necesaria de los elementos de observación, es decir del personal docente y administrativo del ITE. Mientras que la entrevista servirá para recabar información de los especialistas y se apoyará en la técnica del cuestionario semiestructurada, con el fin de obtener criterios valederos y relevantes sobre la administración del Talento Humano.

El cuestionario a aplicarse será sometido, en principio, a una prueba piloto con el afán de realizar ajustes y verificar su validez y confiabilidad en la obtención de los datos. Tendrá un máximo de 20 preguntas, la mayoría de ellas de tipo cerrada, con muy pocas preguntas abiertas.

9.4 Universo y Muestra

El Instituto Tecnológico Edupraxis cuenta con 24 docentes, 2 Autoridades, 2 administrativos en el área Talento humano, quienes serán los potenciales informantes

sobre los aspectos más esenciales de la administración, atención, gestión y organización del Instituto. Así como se auscultará a especialista en el tema de la ATH.

Su punto de vista y opinión serán los referentes que ayuden a tomar decisiones acertadas sobre una verdadera Administración del Talento Humano.

A nivel interno del Instituto cuenta con 4 funcionarios administrativos quienes aportarán con sus opiniones y comentarios, los mismos que servirán para profundizar el análisis situacional del Instituto.

Cuadro N° 3

Involucrados	N
- Profesores	24
- Autoridades	2
- Administrativos	2
TOTAL	28

Fuente: Cotizaciones

Elaborado por: Orfa Jácome

9.5 Procesamiento de datos

Aplicadas las encuestas a la población: Directivos, docentes, y personal administrativo para conocer el estado actual de la Administración del Talento

Humano se procederá a realizar las siguientes actividades para el procesamiento de los datos:

- Ordenamiento de las encuestas
- Verificación de codificación
- Elaboración de programa para introducción de los datos en el ordenador
- Vaciado de la información
- Análisis de resultados
- Interpretación de resultados
- Conclusiones y recomendaciones

La investigación de campo utilizará, como técnica principal, para la recolección de los datos la encuesta, la misma que articulará un conjunto de preguntas que respondan a los objetivos de la investigación; las preguntas serán principalmente cerradas para una mejor tabulación y procesamiento de la información, el cuestionario constará de 20 preguntas aproximadamente, previamente validadas con un trabajo piloto.

Las encuestas serán aplicadas en la instalación del Instituto Tecnológico con el sistema de muestreo probabilístico aleatorio, de tal manera que todos puedan ser tomados en cuenta y participar indistintamente EDUPRAXIS.

A las Autoridades se les realizará una entrevista focalizada para conocer sus criterios y el modo de manejar y administrar el Instituto. Estas opiniones y conceptos serán analizados en función de los objetivos de la presente investigación.

9.5.1 Plan de procesamiento de la información

La información será procesada bajo las siguientes consideraciones que recomienda Naranjo & otros (2002):

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

- “Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación”.
- “Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo”

9.5.2 Presupuesto

Cuadro N° 4

No.	DESCRIPCIÓN	TOTAL
1	Proyecto	100.00
2	Material de oficina	50.00
3	Textos y material bibliográfico	100.00
4	Fotocopiado	20.00
5	Informe final	400.00
	SUBTOTAL	670.00
	10% Imprevistos	67.00
	GRAN TOTAL	667.00

Fuente: Cotizaciones

Elaborado por: Orfa Jácome

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Encuesta docentes administrativos

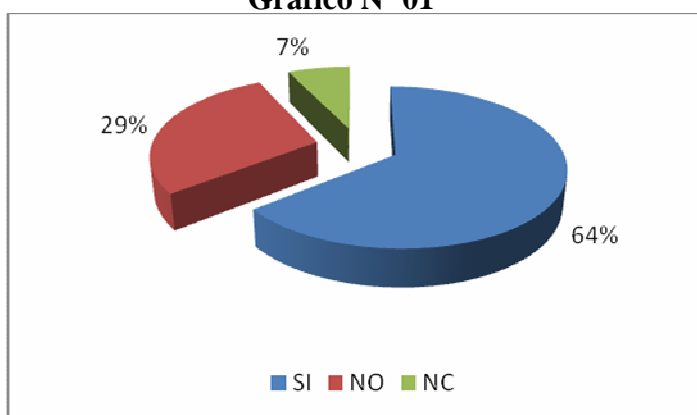
Pregunta N° 1:

¿Tiene un Plan Estratégico el Instituto?

Tabla N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	64
NO	8	29
NC	2	7
TOTAL	28	100

Gráfico N° 01



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR: Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado indica que un apreciable porcentaje del personal tiene conocimiento de la existencia del Plan Estratégico, un mínimo porcentaje indica que el Instituto no dispone de un plan, datos que no reflejan la realidad pues la institución cuenta con un plan estratégico y no ha sido socializado con todos los actores de la institución.

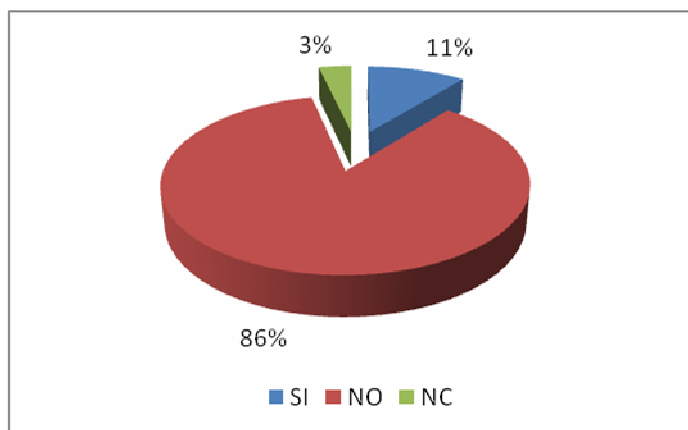
Pregunta N° 2:

¿Conoce si el Instituto tiene una oficina de Talento Humano?

Tabla N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	11
NO	24	86
NC	1	4
TOTAL	28	100

Gráfico N° 2



Análisis: El

análisis

efectuado indica

que un mínimo

porcentaje del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS conoce de la existencia de la unidad de personal, y un alto porcentaje indica que no conoce, lo que ha ocasionado dificultad para los trámites administrativos de personal.

FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR: Orfa Jácome

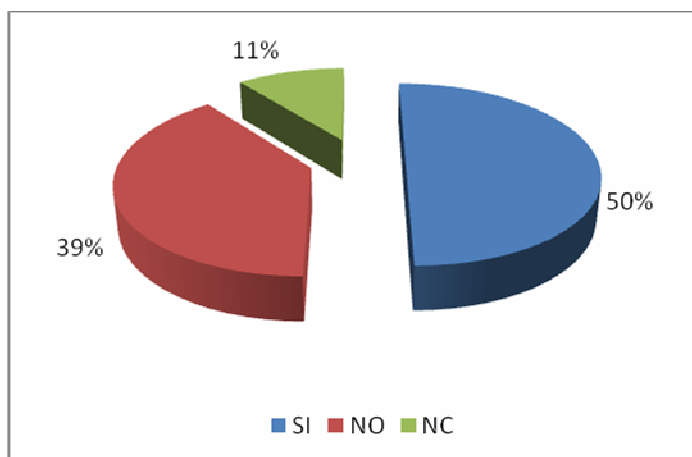
Pregunta N° 3:

¿El Instituto tiene políticas de personal establecidas?

Tabla N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	50
NO	11	39
NC	3	11
TOTAL	28	100

Gráfico N° 3



Análisis:

El análisis

El

FUENTE:
ENCUESTADOR

Encuestas personal ITE.
Orfa Jácome

efectuado indica que la mitad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, conoce de la existencia de algunas políticas de personal que se han venido manejando a medida de las necesidades del momento, sin embargo es importante señalar que las mismas deberían estar claramente definidas en un manual de funciones y procedimientos a fin de mejorar esta situación.

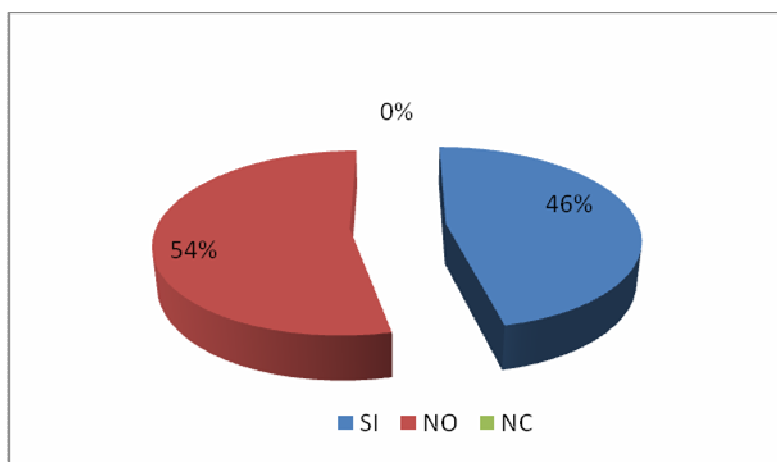
Pregunta N° 4:

¿En su criterio el Instituto tiene dificultades de administración del Talento Humano?

Tabla N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	46
NO	15	54
NC	0	0
TOTAL	28	100

Gráfico N° 4



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR: Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado indica que casi la mitad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, dan a conocer que tiene dificultades en la administración del Talento humano y un porcentaje que representa la mitad refieren que no existe dificultades en el área señalada.

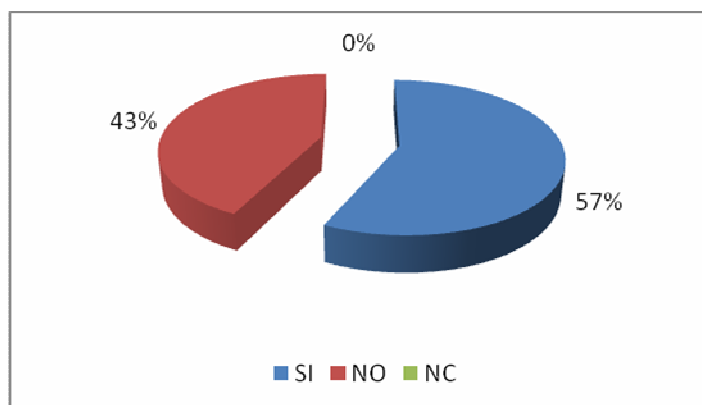
Pregunta N° 5:

¿El personal es reclutado a través de concurso de méritos?

Tabla N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	57
NO	12	43
NC	0	0
TOTAL	28	100

Gráfico N° 5



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado indica que más de la mitad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, es reclutado por concurso de méritos y un porcentaje menos de la mitad informan que no han sido reclutados a través del sistema de méritos.

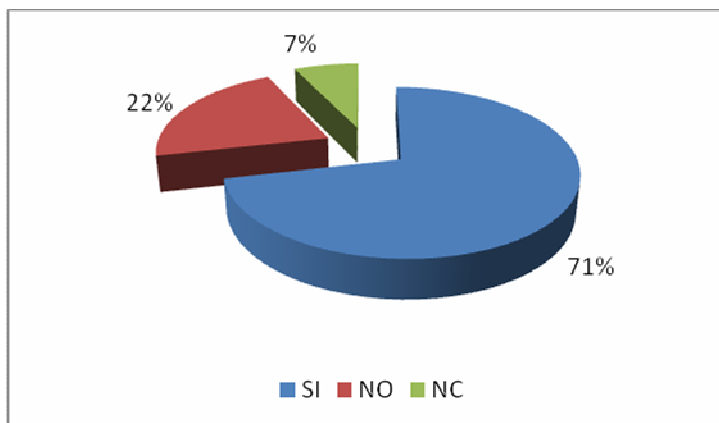
Pregunta N° 6:

¿Tiene conocimiento del perfil de su puesto?

Tabla N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	71
NO	6	21
NC	2	7
TOTAL	28	100

Gráfico N° 6



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR: Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado indica que un gran porcentaje del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, tienen conocimiento del perfil de su puesto de

trabajo, lo que afirma que hay claridad para el desempeño de sus funciones, mientras que un mínimo porcentaje indica que no tienen conocimiento.

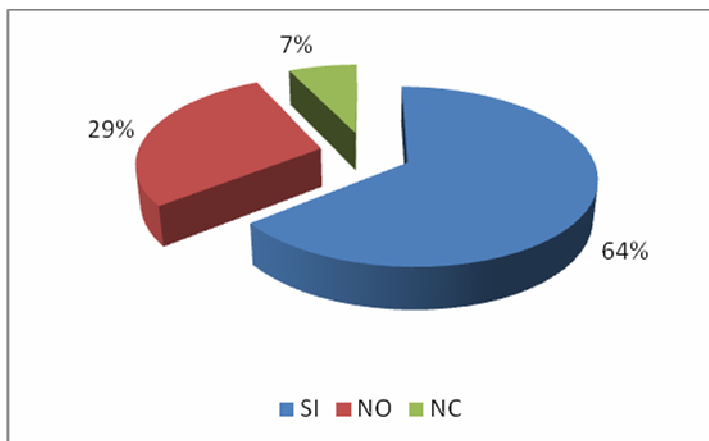
Pregunta N° 7:

¿Las funciones de su puesto fueron dadas por escrito?

Tabla N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	64
NO	8	29
NC	2	7
TOTAL	28	100

Gráfico N° 7



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR: Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado indica que un gran porcentaje del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, fueron entregadas las funciones de sus puestos de trabajo por escrito, de manera que conocen las tareas que deben realizar en sus puestos de trabajo, mientras que un menor porcentaje indican que no fueron entregados por escrito de conformidad con los cargos que desempeñan.

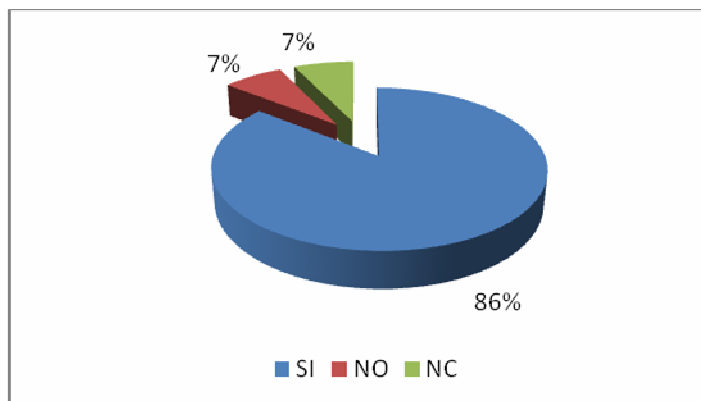
Pregunta N° 8:

¿Sabe a quién dirigirse cuando se presenta problemas?

Tabla N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	86
NO	2	7
NC	2	7
TOTAL	28	100

Gráfico N° 8



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que casi la totalidad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, saben a quién dirigirse cuando se presentan problemas relacionados con el desarrollo de sus funciones, mientras que un mínimo porcentaje indican que no saben a quién dirigirse cuando se presentan dificultades durante el desempeño de sus labores cotidianas.

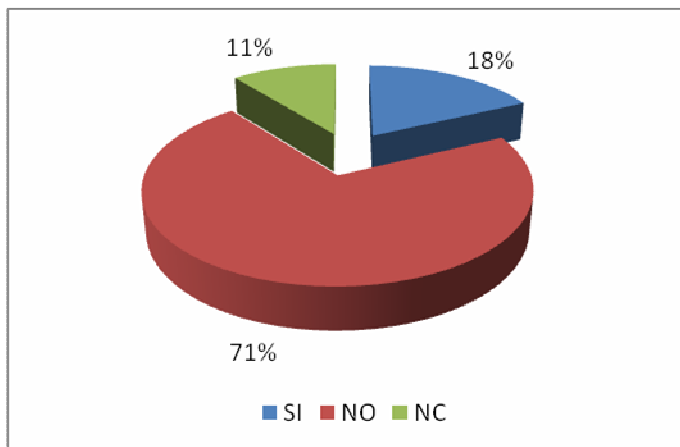
Pregunta N° 9:

¿Conoce si disponen de un Manual de Funciones?

Tabla N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	18
NO	20	71
NC	3	11
TOTAL	28	100

Gráfico N° 9



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un gran porcentaje del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, no conocen de la existencia de un Manual de Funciones para la asignación de actividades que deben cumplir en cada puesto de trabajo, mientras que un mínimo porcentaje dice que si conocen. Este porcentaje que afirman de la existencia de un Manual de Funciones se debe a que los actuales funcionarios son informados verbalmente por el rectorado sobre e las funciones que deben cumplir en sus puestos de trabajo de acuerdo con las competencias del tipo de cargo a desempeñar.

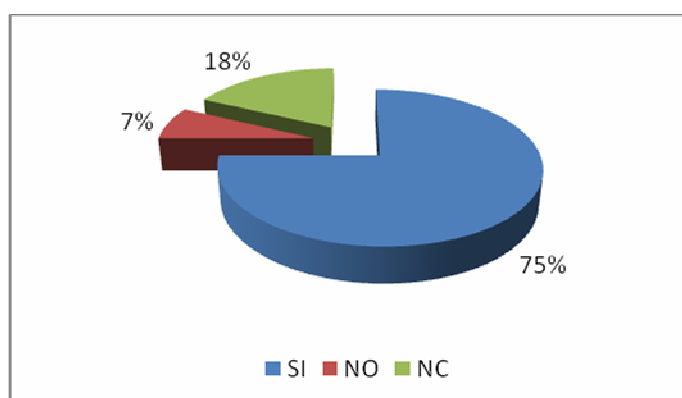
Pregunta N° 10:

¿Las funciones que realiza son propias de su puesto de trabajo?

Tabla N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	75
NO	2	7
NC	5	18
TOTAL	28	100

Gráfico N° 10



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un gran porcentaje del personal de la institución desarrolla funciones de acuerdo con sus puestos de trabajo, mientras que un mínimo porcentaje dicen que las funciones que realizan no corresponde a la denominación de su puesto de trabajo.

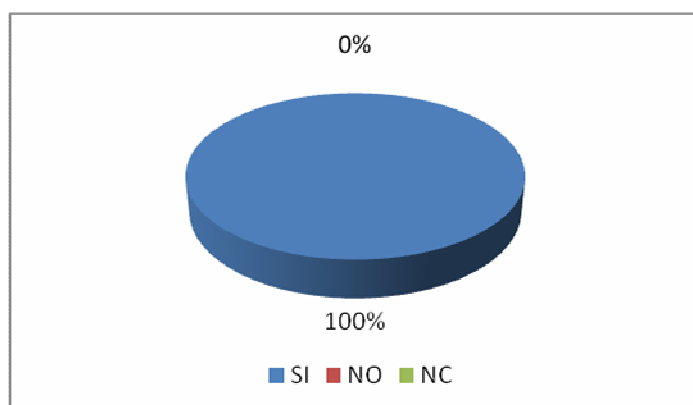
Pregunta N° 11:

¿El ambiente laboral es tranquilo y amigable?

Tabla N° 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	100
NO	0	0
NC	0	0
TOTAL	28	100

Gráfico N° 11



FUENTE: Encuestas personal ITE.
ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que la totalidad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, disponen de un ambiente tranquilo y amigable durante el desarrollo de sus actividades diarias.

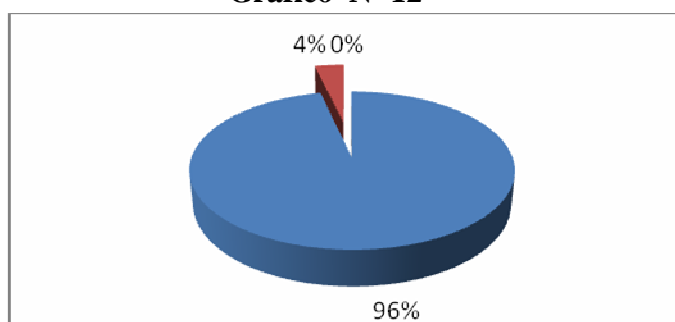
Pregunta N° 12:

¿Su puesto de trabajo está en relación con su título académico?

Tabla N° 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	96
NO	1	4
NC	0	0
TOTAL	28	100

Gráfico N° 12



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis : El análisis efectuado demuestra que casi la totalidad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, concuerdan en que su puesto de trabajo está afín con su título académico, situación que evidencia que el desempeño de sus funciones lo realizan en los campos profesionales para los que se han preparado, y un mínimo porcentaje manifiestan lo contrario.

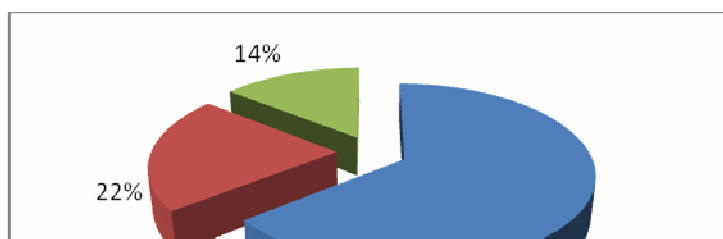
Pregunta N° 13:

¿Los problemas de personal son atendidos en forma oportuna?

Tabla N° 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	64
NO	6	22
NC	4	14
TOTAL	28	100

Gráfico N° 13



FUENTE: Encuestas personal ITE.
ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un porcentaje que supera más de la mitad del personal del Instituto, coinciden en que los problemas de personal son atendidos en forma inmediata y por consiguiente el desarrollo de las actividades diarias no se interrumpen y son solucionadas en forma oportuna; por otra parte, un porcentaje relativamente pequeño manifiestan que no son resueltos sus problemas.

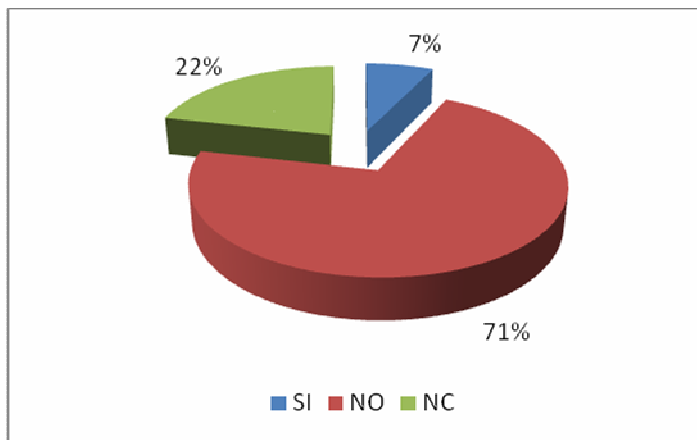
Pregunta N° 14:

¿Existen normas para la administración de Talento Humano?

Tabla N° 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	7
NO	20	71
NC	6	22
TOTAL	28	100

Gráfico N° 14



FUENTE: Encuestas personal ITE.
ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un mínimo porcentaje del personal de la institución, señalan que existen normas para la administración del Recurso Humano, en cambio un significativo porcentaje coinciden que no conocen de la existencia de normas para la administración del personal, lo que claramente evidencia una administración empírica del talento humano.

Pregunta N° 15:

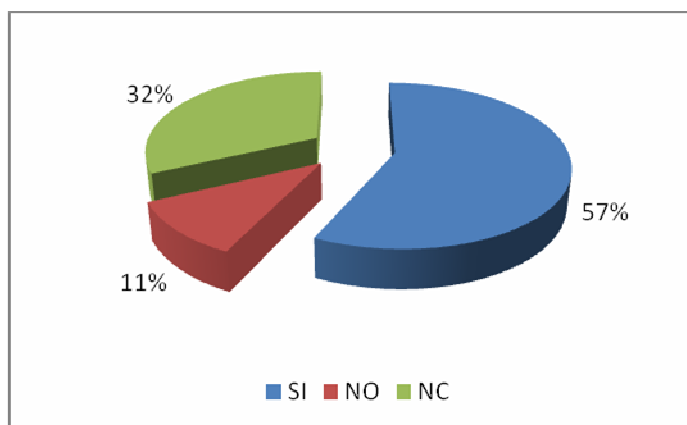
¿Le evalúan su trabajo?

Tabla N° 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	57
NO	3	11

NC	9	32
TOTAL	28	100

Gráfico N° 15



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR: Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un porcentaje que supera la mitad del personal de la institución coinciden que son evaluados en sus puestos de trabajo resultados que facilitará tomar a sus directivos acciones que potencien el desempeño profesional de sus colaboradores, y un mínimo porcentaje opinan que no.

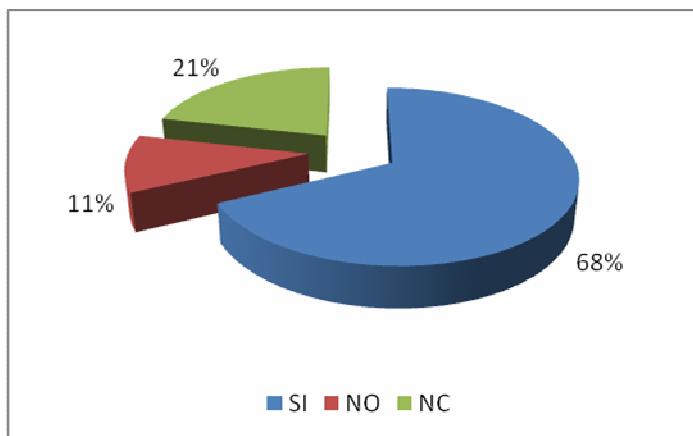
Pregunta N° 16:

¿Conoce con qué fines se evalúa el desempeño?

Tabla N° 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	68
NO	3	11
NC	6	21
TOTAL	28	100

Gráfico N° 16



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un significativo porcentaje del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, coinciden en que conocen el propósito que persigue los procesos de evaluación del desempeño; por otra parte, un mínimo porcentaje desconocen los fines que persigue la evaluación.

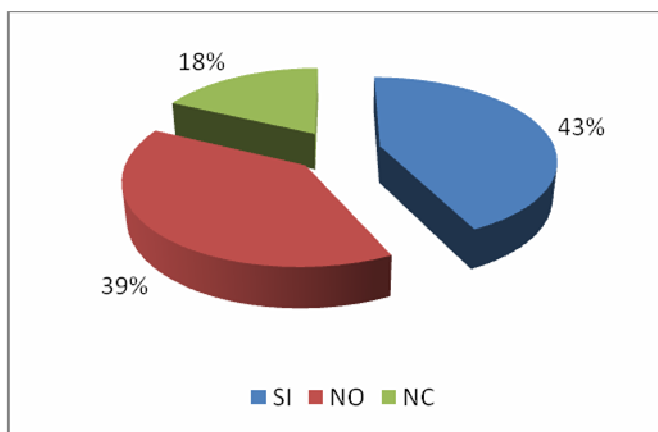
Pregunta N° 17:

¿Le informan sobre el resultado de la evaluación?

Tabla N° 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	43
NO	11	39
NC	5	18
TOTAL	28	100

Gráfico N° 17



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un porcentaje que se aproxima a la mitad dicen que si les informan sobre los resultados de la evaluación, puntaje que les permitirá categorizarse y evaluarse en su desempeño profesional, mientras que un porcentaje significativo manifiesta que no les dan a conocer los resultados de su evaluación, lo que provocará incertidumbre respecto a su nivel de desempeño.

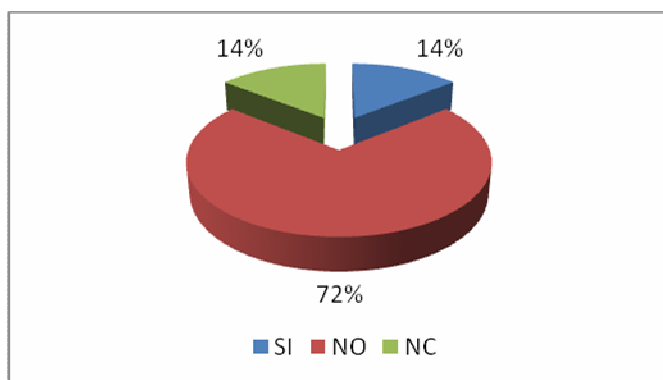
Pregunta N° 18:

¿Se hace un diagnóstico de las necesidades de capacitación?

Tabla N° 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	14
NO	20	71
NC	4	14
TOTAL	28	100

Gráfico N° 18



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR: Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un elevado porcentaje del personal de la institución coincide en que no se realizan un diagnóstico de las necesidades de capacitación, mientras que un mínimo porcentaje indica lo contrario.

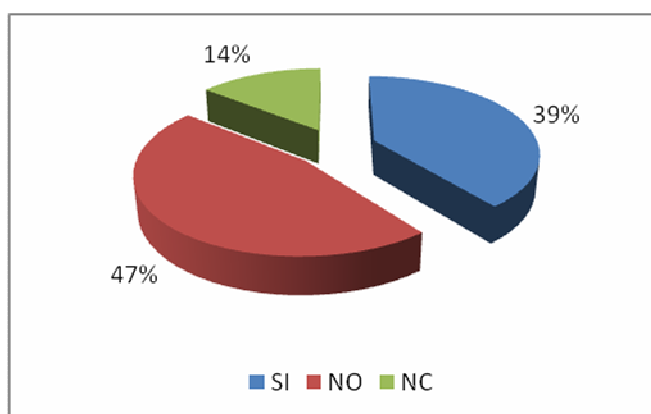
Pregunta N° 19:

¿Conoce si están definidas políticas salariales?

Tabla N° 19

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	39
NO	13	46
NC	4	14
TOTAL	28	100

Gráfico N° 19



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un porcentaje que se aproxima a la mitad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, manifiesta no tener conocimiento sobre la determinación de las políticas salariales que regulen las remuneraciones percibidas por la prestación de servicios laborales que den sentido de equidad en el tratamiento de las remuneraciones; por otra parte, un porcentaje menor indican lo contrario.

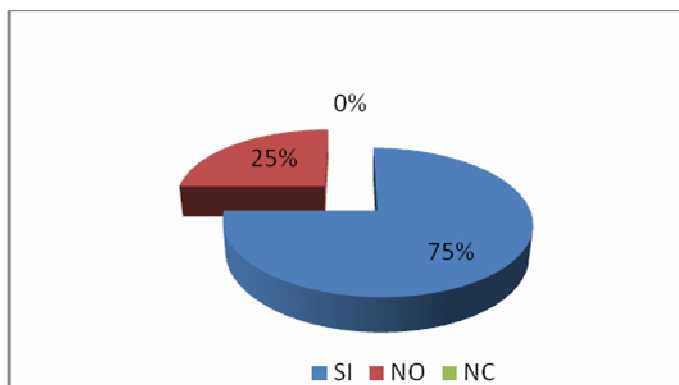
Pregunta N° 20:

¿Considera que es necesaria la creación de una oficina de personal para la administración del Talento Humano?

Tabla N° 20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	75
NO	7	15
NC	0	0
TOTAL	28	100

Gráfico N° 20



FUENTE: Encuestas personal ITE.

ENCUESTADOR: Orfa Jácome

Análisis: El análisis efectuado demuestra que un gran porcentaje del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, coinciden en que es necesario que se cree la Oficina de Talento Humana que oriente las actividades administrativas acordes con los fines inmediatos que la institución persigue, por otra parte, un mínimo porcentaje opina lo contrario.

2.1 Conclusiones

- Un apreciable número de colaboradores que son parte del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, conocen de la existencia del Plan Estratégico y una población significativa desconocen de la existencia del plan.
- Casi la totalidad de empleados del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, concuerdan en su apreciación que desconocen la existencia de una oficina de talento humano que administre los procesos y subprocesos de personal.
- La mitad de los colaboradores que trabajan en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS manifiestan que la institución tiene definidas políticas de personal, que tienen dificultades administrativas y que conocen que el personal reclutado ingresa a través de concurso de méritos, pero la otra parte de colaboradores manifiestan lo contrario.
- Con relación al análisis de puestos los empleados del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, un gran porcentaje coinciden en que conocen el perfil y las funciones asignadas son propias de sus puestos de trabajo, que hay línea de autoridad definida y saben a quién dirigirse en caso de problemas que se presenten en su ejercicio profesional.
- Algo más de la mitad de los empleados que colaboran en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, expresan que las funciones que realizan fueron dadas por escrito, no así una población significativa que opina lo contrario

- Un gran porcentaje de empleados que laboran en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, dicen no conocer de la existencia de un Manual de Funciones que defina las tareas y responsabilidades de cada cargo.
- Con relación al clima laboral un alto porcentaje de ellos coinciden los criterios que el clima laboral del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS es saludable, tienen autonomía para realizar su trabajo, se encuentran motivados, su puesto está relacionado con su título académico.
- Y un porcentaje que supera la mitad de empleados que trabajan en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, indican que los problemas de administración del Talento Humano son ventilados en forma oportuna. Además se visualiza una población inconforme por no ser atendida y solucionada sus problemas laborales en forma inmediata, lo que ocasiona malestar e incomodidad de los servidores.
- Un porcentaje que representa la mitad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, coinciden que son evaluados siempre en sus puestos de trabajo, lo que indica que se encuentra institucionalizada la cultura de evaluación, y un porcentaje menos de la mitad, pero apreciable juzgan que no son evaluados rara vez, pudiéndose concluir que no toda la población son evaluados en forma permanente.
- Con relación a la capacitación y desarrollo un significativo porcentaje que supera más de la mitad del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, coinciden en que no se realizan estudios para determinar las necesidades de capacitación y formación.
- Y por último con relación a la creación de la Oficina de Talento humano para el Instituto Tecnológico Edupraxis, una gran mayoría de los colaboradores manifiesta su deseo y conformidad de que se cree la Oficina de Talento humano para la Administración del Talento Humano. Pudiéndose colegir que es inminente la creación de esta unidad administrativa.

- Se puede colegir del trabajo de investigación que claramente se observa la necesidad de determinar los procesos y subprocesos en el área de Administración del Talento Humano, mismos que regularán los procesos técnicos del Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, cuya Misión es el de dotar a las organizaciones de los instrumentos y herramientas científico-técnico orientadas a regular todas las actividades en materia de Gestión del Talento Humano.

2.2. Recomendaciones

- Sería importante que se seleccione algunas estrategias a fin de que todo el personal que trabaja en el Instituto Tecnológico Edupraxis, tenga conocimiento del contenido del Plan Estratégico Institucional, como documento orientador de la Misión que persigue la institución.
- Es elemental que todo el personal que trabaja para el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS , se sienta comprometido con los fines y objetivos institucionales, para lograr la integración es necesario que se busquen formas motivacionales que estimule el estado de ánimo de sus colaboradores
- A fin de avalar el escogitamiento idóneo del personal que ingrese a trabajar al Instituto Tecnológico Edupraxis, es importante que sea reclutado a través de Concursos de Merecimiento y Oposición, este proceso garantizará contar con un personal calificado y por otra parte, se optimizarán recursos institucionales.
- Una vez que se apruebe la creación de la Unidad de Talento Humano, es pertinente que se busque asesoría de especialistas en el área, a fin de que se sugiera los subsistemas que deben ser implementados en forma inmediata y mediata para un funcionamiento acorde con la realidad institucional.
- Como política de administración del talento humano es indispensable que se establezcan planes de mejoramiento continuo del personal a través de programas de capacitación cíclicos que reflejen la necesidad de fortalecer las

competencias y desarrollo de habilidades y destrezas del personal en sus puestos de trabajo.

- A fin de evitar la superposición de funciones es inminente que el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, disponga de un Manual de Descripción y Clasificación de Puestos, que guíe el reclutamiento y selección personal, así como la determinación de funciones por plazas de trabajo.
- Por otra parte, se recomienda que se definan políticas salariales que respondan a la homologación general de instituciones similares, para que se cuente con una fuerza laboral empoderada y comprometida con la filosofía del Instituto Tecnológico Edupraxis.

2.3 Comprobación de hipótesis

Procesado los datos obtenidos de la investigación realizada a la población objetivo y obtenidos los resultados de los encuestados, se procede a verificar las hipótesis formuladas en el presente estudio de investigación, habiendo seleccionado dos opciones de las preguntas del cuestionario 4 y 20 por ser las más representativas que tienen relación directa con el tema de investigación, con el propósito de probar las hipótesis planteadas.

2.3.1 Modelo Lógico

H1: La creación de la Oficina de Talento Humano si renovará la administración del Talento Humano, en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato

Ho: La creación de la Oficina de Talento Humano no renovará la administración del Talento Humano, en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato,

2.3.2 Nivel de Significancia

El nivel de significancia con que se trabajó es del 5%. (.05)

2.3.3 Elección de la prueba estadística Ji cuadrado.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

\sum = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

$$X^2 = ?$$

2.3.4 Combinación de frecuencias

Cuadro N° 5

Datos Observados (O)

PREGUNTAS	A l t e r n a t i v a		TOTAL
	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	
	SI	NO	
En su criterio el Instituto tiene dificultades de administración del talento humano	21	7	28
Considera que es necesario la creación de una oficina de personal para la administración del Talento Humano	13	15	28
TOTAL	34	22	56

Cuadro N° 6

Datos Esperados (E)

PREGUNTAS	A l t e r n a t i v a		TOTAL
	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	
	SI	NO	
En su criterio el Instituto tiene dificultades de administración del talento humano	17	11	28

Considera que es necesario la creación de una oficina de personal para la administración del Talento Humano	17	11	28
TOTAL	34	22	56

2.3.5 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de columnas menos uno así:

$$gl = (i-1) (j-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$X^2 = 3.84$$

Donde:

gl = Grado de libertad.

j = Columnas de la tabla

i = Fila de la tabla

Entonces tenemos que $gl = 1$; y el nivel de significancia es de 0,05; en la tabla de distribución Ji cuadrado equivale a 3.84.

2.3.6 Cálculo matemático

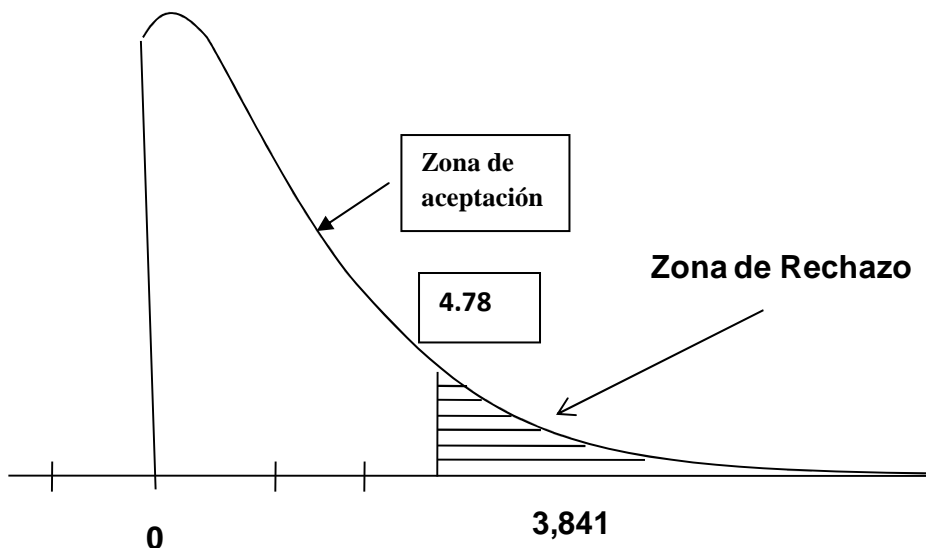
Se utiliza este cálculo para evaluar la hipótesis nula, para ello calculamos el Ji cuadrado evidenciando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no exista ninguna asociación entre las variables.

$$\begin{aligned} X_{ce}^2 &= \frac{(21 - 17)^2}{17} + \frac{(7 - 11)^2}{11} + \frac{(13 - 17)^2}{17} + \frac{(15 - 11)^2}{11} \\ X_{ce}^2 &= \frac{16}{17} + \frac{16}{11} + \frac{16}{17} + \frac{16}{11} \\ X_{ce}^2 &= 0.94 + 1.45 + 0.94 + 1.45 \end{aligned}$$

$$X_{ce}^2 = 4.78$$

$$X^2 E > X^2 O = 4.78 > 3.84$$

Gráfico N° 21 Cálculo J².



FUENTE: Encuestas

ELABORADO POR: Orfa Jácome A.

2.3.7 Decisión final.

El valor $4.78 > 3.84$ y de acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula, de manera que se confirma que la creación de la Oficina de Talento Humano si renovará la administración del Talento Humano, en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO III

LA PROPUESTA

3.1 Título

Plan de creación de la Oficina de Talento Humano en la renovación de la administración del Talento Humano, en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato.

3.2 Introducción

Las organizaciones utilizan talentos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, el talento humano constituye un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Talento humano, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito colectivo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo del Talento Humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

La oficina de Talento Humano es la unidad que se encarga de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, fijar las remuneraciones, determinar políticas de personal, etc., es la unidad encargado de tratar con el recurso más importante de cualquier empresa -los empleados-. También se encargan de seleccionar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral amigable y saludable.

No sólo es la puerta de entrada a la organización, sino también es el mediador entre las necesidades de la empresa y las de los trabajadores; requiere grandes habilidades de conciliación entre los intereses y necesidades de las dos partes. En la medida que pueda sacar exitosamente a las partes que integran la organización, lograrán niveles de eficiencia y eficacia.

La función principal de una Oficina de Talento Humano es auxiliar a la gerencia en los asuntos relativos a la administración del talento humano a través del asesoramiento, en coordinación con las demás unidades, así como con el personal técnico y administrativo de las organizaciones.

Del análisis realizado se puede colegir que la Oficina de Talento Humano desempeña un rol ineludible, preponderante y de gran importancia para el manejo del personal

y el gobierno de las organizaciones independientemente de su tamaño y complejidad de sus funciones.

3.3 Justificación

La Oficina de Talento Humano cumple con diversas funciones dentro de la organización. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia del Talento Humano de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de toda clase. Sólo es a través del Talento Humano que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Estas son razones más que suficientes que justifican la creación de la Oficina de Talento Humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS. La gestión de Talento humano debe contribuir decisiva y proactivamente para que todos tengan (empleados y administradores, permanentes y contratados) un trabajo que les garantice seguridad, crecimiento, bienestar y prosperidad para todos sus colaboradores, de esta manera contribuir al logro de los resultados esperados en el hacer educativo.

La presente propuesta es factible porque cuenta con el apoyo de los directivos de la institución ya que manifiesta su deseo de mejorar la marcha administrativa y específicamente en lo concerniente a la administración del personal, buscando de manera primordial dar un servicio de calidad a los usuarios que demandan nuestros servicios.

El proyecto pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad, haciendo ver la importancia y los beneficios que EDUPRAXIS accionará de contar con una Oficina de Talento Humano, que asegurando de esta manera una efectiva administración del personal.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

Constituir la Oficina de Talento Humano para fortalecer la administración del Talento Humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

3.4.2 Objetivo Específico

Diagnosticar los procedimientos utilizados para la administración del Talento Humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.

Proponer una estructura orgánica funcional para la creación de la Oficina de Talento humano.

Elaborar el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos que defina las funciones, tareas y responsabilidades del personal que integrará la Oficina de Talento Humano del ITE.

3.5 Fundamentación teórica

La Administración de Talento humano

Cuando mejor funcionen las organizaciones, más fácilmente podrá afrontar nuestra sociedad los desafíos y las oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto, el desafío central de nuestra época es el mejoramiento de nuestras organizaciones tanto privadas como públicas.

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado, las organizaciones han tenido que encontrar maneras de perfeccionarse. Uno de los campos en los que más se ha avanzado con el fin de mejorar su eficacia en los organismos sociales es el de la administración de talento humano. Desde el punto de vista académico, el estudio de la administración de talento humano requiere se describa lo que hacen los gerentes de personal y se indique lo que deberían hacer. En la práctica, para lograr este objetivo es necesario que el personal contribuya al mejoramiento de las organizaciones.

La administración de personal sigue un orden lógico, las cuales se caracteriza principalmente por lo siguiente:

- Persiguen el logro de rendimientos que permitan el pago de costos y la obtención de ganancias.
- Poseen una estructura organizacional de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de la empresa.
- Utilizan de manera racional los recursos de la organización.

Las empresas, para lograr sus objetivos, requieren diversos recursos: humanos, financieros, materiales y técnicos. Los talentos humanos son fundamentales para el funcionamiento de una organización, pues sólo ellos pueden mejorar y perfeccionar el trabajo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual sucede a la inversión.

Para lograr lo anterior las organizaciones deben contar con un área de personal que se encargará de recibir y analizar los requerimientos del personal, y de suministrar el personal solicitado si lo considera pertinente. Dicha área también será la responsable de solucionar los problemas que puedan surgir en relación con este recurso.

En concreto, algunas funciones del departamento talento humano son el dotar de personal a la empresa, promover la capacitación del personal, administrar los sueldos y salarios, diseñar la remuneración del personal, evaluar el desempeño, promover la higiene y seguridad en el trabajo, promover relaciones laborales adecuadas y diseñar controles administrativos de personal.

En resumen, la administración de personal consiste en las acciones encaminadas al análisis de las necesidades del personal que integra una organización, así como de la puesta en marcha de los planes y programas que éstos realizarán, ya que son también un recurso fundamental de la empresa.

Otra función del departamento de talento humano es la de asistir, apoyar y asesorar a la empresa en todo lo referente a este recurso esto incluye un componente de

autoridad técnica y profesional que sólo se sostiene si va acompañado de una actitud ética, que implica el respeto por el otro y la confidencialidad de los datos. La dimensión técnica también se manifiesta en el ejercicio responsable del puesto, para lo que es necesario tener claro hasta dónde se puede actuar de acuerdo con el puesto, es decir, el nivel jerárquico que se ocupa y el que ocupan los demás, así como los objetivos a alcanzar.

Modelo de administración de personal para PYMES

En las empresas grandes y muy grandes por lo general existe una unidad orgánica de personal que tiene objetivos, funciones y planes amplios y cuenta con personal especializado para cada función básica.

No sucede lo mismo en la pequeña y mediana empresa, pues debido al tamaño y a las características de éstas las actividades de personal son más restringidas. Por consiguiente, en este caso esas actividades no son realizadas por personal especializado sino por personas que poseen habilidades múltiples.

En consecuencia, podemos concluir que, en cuanto a las funciones de personal, no hay grandes diferencias entre la grande empresa y la “PYME”. En ambos se plantea el personal, se selecciona, se remunera, se capacita, se establecen relaciones laborales, etcétera.

El modelo de administración de Talento humano teóricamente aceptado divide a las empresas en dos grandes componentes, los cuales se muestra en el siguiente cuadro:

Componentes de la Administración de personal

<p style="text-align: center;">Fase Estructural</p> <p>Actividades de planeación de personal Actividades de organización de personal Actividades de integración de personal</p>

<p>Fase</p> <p>Operativa</p> <p>Actividades de dirección del personal</p> <p>Actividades de control de personal</p>

Criterios de estratificación

Con el propósito de avanzar en la definición de políticas, estrategias y acciones empresariales e impulsar a las empresas competitivas en la economía global, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial SECOFI, dio a conocer el 13 de abril de 1999 los nuevos criterios de estratificación de las empresas, como se puede observar en el cuadro siguiente:

Criterios de estratificación de empresas

Clase/Tamaño	Industriales	Comerciales	De servicios
. Micro	1 a 3 empleados	1 a 5 empleados	1 a 20 empleados
. Pequeñas	31 a 100 empleados	6 a 20 empleados	21 a 50 empleados
. Medianas	101 a 500 empleados	21 a 100 empleados	51 a 100 empleados
. Grandes	501 o más	101 o más	101 o más

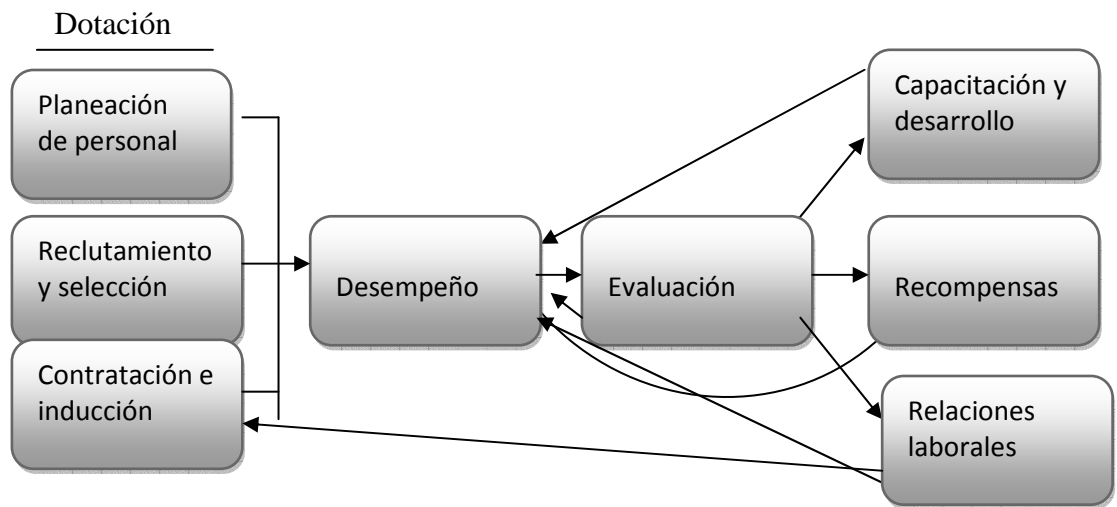
Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan, además, por su adaptabilidad, ya que requieren adaptarse de manera constante a su entorno.

Otra característica que distingue a este tipo de empresas es su flexibilidad en cuanto a valores en relación con la reciprocidad y congruencia, así como en relación con la lealtad y la estabilidad laboral.

Modelo de administración de personal para pequeñas y medianas empresas

Este modelo estudia la manera en que las diversas funciones genéricas de los talento humano (dotación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, y recompensas) afectan el rendimiento organizacional, la variable en este modelo es la conducta. Este conjunto de tareas administrativas repercuten en el desempeño tanto a nivel individual como colectivo. La siguiente figura muestra este modelo.

Figura N°1: Modelo de administración de personal para PYMES



Estas funciones parecen fáciles de explicar y comprender, pero en la práctica son difíciles de ejecutar, porque las personas se comportan de manera impredecible. Cada una de ellas ingresa a la empresa con distintos niveles de calificación y facilidad para aprender nuevas tareas, con metas distintas en cuanto a las recompensas que tratan de obtener de la organización y con un conjunto diferente de experiencias vitales que determinan cómo aceptan la retroalimentación. El desafío de la empresa consiste en lograr un ambiente que impulse las inclinaciones positivas de su personal y facilite vincular de manera estrecha los objetivos individuales y los organizacionales.

Este modelo será aplicado para la implementación de la Oficina de Talento Humano en el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, por las características de nuestra institución tanto estructural como de personal que se clasifica dentro de las pequeñas empresas.

Estructura orgánica de un departamento de talento humano

Un departamento especializado en los trabajadores de organizaciones medianas o grandes emplea tanto tiempo en el área de talento humano que es adecuado denominarlo departamento de personal o de talento humano. En organizaciones pequeñas puede no existir tal departamento, dado que los diversos componentes

centralizados de la función de personal pueden ser manejados por el propietario o el ejecutivo.

La estructura formal de una organización define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto, pero en ello y, por consiguiente, en la administración de personal también influyen los trabajadores.

Para ubicar de manera correcta el nivel jerárquico de una unidad de talento humano, hay que recurrir primero a la estructura general de la organización. Existen diversos tipos de estructura organizacional, pero los más comunes son: la organización lineal, la organización funcional y la organización de línea y asesoría. El tipo de estructura organizacional que se aplica depende del tipo y tamaño del organismo social. El autor D. Hampton señala que para diseñar la estructura de una organización es necesario identificar las condiciones estratégicas y tecnológicas, así como el medio ambiente en que esta funciona.

La función de talento humano debe ubicarse en el mismo nivel jerárquico que las de producción, mercadotecnia y finanzas.

Esto se debe a las razones que se exponen a continuación:

- a) La primera es que el departamento de Talento humano ganó importancia conforme avanzó el progreso industrial y tecnológico del país, así que es necesario ubicarlo en el mismo nivel que las otras funciones operacionales básicas.
- b) La segunda es que como es una función operacional integradora, o sea que atiende y asesora en materia de personal todos los departamentos de la organización, requiere tener amplias facultades.

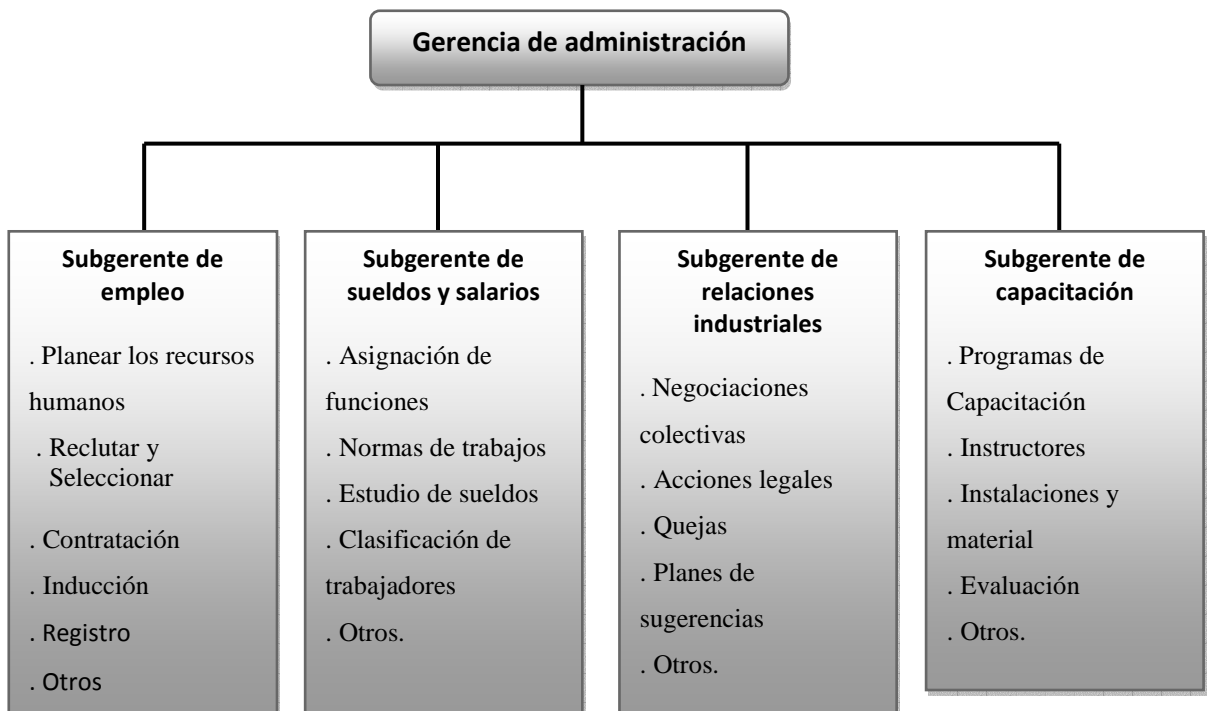
En la figura N° 2 se muestran modelos de organización formal de departamentos de talento humano.

La estructuración orgánica del departamento de talento humano reflejará no sólo las funciones que le corresponde, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña el área de personal puede constar sólo de un responsable, un auxiliar y una secretaria; sin embargo, cuando es mediana, requiere la creación de un departamento de personal con dos secciones y, cuando es grande, necesita incluir varios administradores subordinados, quienes informarán al gerente de área. Ejemplos:

A continuación gráfico algunas representaciones de las estructuras.

Figura N°2: Modelos de organización formal del de oficina de talento humano pequeña, mediana y grande





Organización

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los talento humano, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

Área de talento humano

Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Talento Humano

Es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Administración de Talento humano

Se la define como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Talento humano idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Sistema Integrado de Talento humano

El SIRH, es una herramienta que permitirá el manejo automatizado e integral de todos los procesos asociados al recurso humano soportados sobre una base de datos única, lo que garantizará la consistencia y unidad de la información.

Políticas de personal

Se la define como el conjunto de directrices que marcan las intenciones y orientación de una organización con respecto a la selección, promoción y formación del Personal.

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales, las cuales deben entregarse por escrito en un lenguaje claro y preciso, para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas. Por consiguiente. Al emplearlas disminuye la probabilidad de que el administrador se equivoque al elegir al candidato. Las políticas de personal establecen la extrema importancia que concede la dirección superior al contratar personal competente mediante una guía adecuada para las acciones.

Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicara los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes

- Planear las necesidades de capacitación de Talento humano
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de Talento humano de una empresa

Reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, de los cuales saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

3.6 Procedimiento de la aplicación de la propuesta

Plan de creación

Introducción

El Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, desde su creación ha venido desarrollando sus actividades administrativas con algunas unidades que sirven de apoyo a la gestión institucional, pero ha sido una necesidad inminente el contar con una Unidad de Talento Humano que se encargue de la Administración del personal de la institución, actividad que lo ha venido desarrollando en primera instancia el rectorado conjuntamente con la secretaría general.

Al transcurrir más de una década de su funcionamiento, el personal directivo, administrativo, docente y de servicios ha ido creciendo en forma progresiva, lo que

justifica la creación de la Oficina de Talento Humano, cuyo propósito es el de lograr una eficiente administración del personal a través de la implementación del Sistema Integrado de T.H, que se encargue de los subsistemas de Planeación de personal, Reclutamiento y Selección, Contratación e inducción.

Por otra parte, se aspira contar con un clima organizacional saludable, altamente motivado y empoderado capaz de coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales, funcionales, sociales e individuales.

Pasos para el reclutamiento y selección de personal para el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.

Se sugiere aplicar el siguiente proceso para el nuevo personal que requiera nuestra institución.

1. Definir el perfil del postulante

En primer lugar se deberá determinar las competencias o características personales que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que se quiere cubrir.

Según la naturaleza del puesto se deberá tomar en cuenta a más del perfil del puesto, el perfil del postulante. Para definir el perfil del postulante se deberá determinar requisitos para el puesto al cual se postula, pero también, requisitos generales que se apliquen para cualquier puesto, por ejemplo, la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de ésta, o la capacidad para llevarse bien con los demás trabajadores.

Para poder definir mejor las competencias o características requeridas, podemos dividir las en las 3 Ss: Saber, Saber hacer y Ser:

- **Saber:** conocimiento e información: qué conocimientos e información debe poseer el postulante.
- **Saber Hacer:** habilidad (algo innato) y destrezas (habilidad en acción, por ejemplo, en el uso de algún instrumento): qué habilidades y destrezas queremos que tenga.
- **Ser:** personalidad, valores, actitudes: qué valores y actitudes queremos que posea. Ejemplos de actitudes podrían ser capacidad para aprender rápidamente, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para lidiar con otros trabajadores, espíritu de decisión, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, etc.

2. Búsqueda o reclutamiento

En este segundo paso se convocará y reclutará a la/s persona/s que cumplan las competencias o características personales que se ha determinado anteriormente (manual de puestos) en el perfil del postulante.

Para ello podemos hacer uso de fuentes internas o externas:

Fuentes internas

Como la institución es pequeña con relación a su estructura y fuerza laboral, sin embargo se podría considerar fuentes internas para reclutar personal, que podría ser.

- *Recomendaciones:* consisten en postulantes que son recomendados por los trabajadores y funcionarios.
- *Archivos o bases de datos:* consiste en tomar como postulantes a personas que se han evaluado anteriormente, o que ya antes han dejado sus solicitudes de empleo o su hoja de vida.

Fuentes externas

- *Avisos o anuncios*: consiste en poner avisos o anuncios en diarios, Internet, instituciones, etc. La ventaja de éste método es que se puede llegar a una gran cantidad de personas. La desventaja es que implica un mayor tiempo y costo, por lo que es recomendable que al redactar los avisos, sean lo más específicos posibles en cuanto a los requisitos.
Consultoras de personal.
- Empresas especializadas en buscar y ofrecer postulantes,

3. Evaluación

El siguiente paso consiste en evaluar a los postulantes que hemos reclutando o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.

La etapa de evaluación la podemos dividir en los siguientes pasos:

- *Entrevista preliminar*: consiste en hacerle llenar al postulante una hoja o formulario de solicitud de empleo en donde señale su información básica, y luego en tomarle una primera entrevista informal.
- *Prueba de conocimiento*: consiste en tomarle una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto. Los parámetros que deben considerarse para la prueba y puntaje será determina por los miembros de la comisión de evaluación (Promotor, representante profesores, representante estudiantil y Secretaria).
- *Prueba psicológica*: consistirá en tomarle una prueba psicológica al postulante con el fin de determinar su equilibrio emocional.

- *Entrevista final*: consiste en hacerle una entrevista más formal y estricta que lo realizará el promotor con buen criterio.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades tendrán de contratar a la persona más idónea para el puesto.

4. Selección y contratación

El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de talento humano consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

Una vez evaluados todos los postulantes, el siguiente paso consiste en seleccionar entre todos ellos al que mejor (a los que mejor) desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas, es decir, seleccionar al postulante (o a los postulantes) más capaces para cubrir el puesto vacante.

Y acto seguido, se procederá a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde se señalará el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará en la institución, y demás aspectos que podrían ser necesario acordar.

5. Inducción y capacitación

Y, finalmente, una vez que hemos contratado al nuevo personal, el siguiente paso consistirá en tratar de que se adapte lo más pronto posible a la empresa (que conozca

los procesos, políticas, normas, etc.) y a su nuevo puesto (que conozca sus funciones, tareas, horarios, etc.).

Para ello, podemos empezar por darle a conocer las instalaciones y áreas de la empresa, presentarle a sus supervisores y nuevos compañeros, y luego asignarle un “tutor” que se encargue de enseñarle todas las particularidades de su nuevo puesto.

Inducción

El proceso de inducción es una herramienta vital para una rápida integración y adaptación del funcionario a la organización, haciéndolo partícipe de los principios filosóficos de la Institución.

La inducción asegura al individuo un mayor éxito en su carrera administrativa, y por ende en la institución donde desempeña su labor, ya que al conocer y comprender sus funciones con mayor claridad permite un menor grado de error, redundando en un servicio de calidad, atención oportuna y esmerada al usuario y aumenta la productividad esperada.

Se sugiere que el Instituto Tecnológico EDURAXIS observe los pasos a seguir dentro del proceso de inducción.

Información sobre la institución:

- Misión y Visión.
- Breve reseña histórica del ITE.
- Actividad que desarrolla.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamento Interno, políticas y resoluciones.
- Derechos y Deberes.
- Sanciones disciplinarias.

- Ascensos.

Comunicaciones/personal:

- Fuerza laboral (empleados - funcionarios).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

Desarrollo del personal

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Entrenamiento

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Capacitación y adiestramiento

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

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

Se sugiere que el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS como una política de personal implemente un proceso de la capacitación continua, aquello significa que los trabajadores y funcionarios deben encontrarse preparados para desempeñarse con eficiencia en sus puestos de trabajo.

Este proceso comprenderá de 5 pasos que a continuación se describe:

1. Analizar las necesidades de capacitación: Identificar habilidades y necesidades de conocimientos y desempeño del personal del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.
2. Diseñar la forma de enseñanza: Aquí se elaborará el contenido del programa folletos, libros, actividades, relacionados con el tema de capacitación.
3. Validación: Aquí se eliminarán los defectos del programa y sólo se presentará a unos cuantos pero que sean representativos y útiles para este proceso.
4. Aplicación: Aquí se aplica el programa de capacitación elaborado para el personal de EDUPRAXIS.
5. Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa a través de cuestionarios a aplicarse al personal que ha sido capacitado en el programa.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.

Las empresas suelen llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento con propósitos administrativos y / o de perfeccionamiento del empleado. Las medidas de rendimiento se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una

decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas.

Se propone que El Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, observe los siguientes pasos para la evaluación del desempeño:

1. Definir el puesto. Asegura que el evaluador y el subordinado, estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
2. Evaluación del desempeño. Comparar el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño.
3. Retroalimentación. Se analizarán el desempeño y progreso de los subordinados a fin de preparar planes de desarrollo.

Los parámetros a considerarse para la evaluación del desempeño serán coherentes con la misión y objetivos generales y específicos del instituto, planteados en líneas anteriores.

Calificación de méritos

Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto de trabajo en la institución.

Incentivos y recompensas

Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Es importante que el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS considere los siguientes pasos para establecer incentivos:

1. Definir índices de medición de desempeño

2. Determinar formas de reconocimiento al mérito (bonos económicos, preseas, diplomas, entre otros).
3. Establecer metas a alcanzar, condiciones, restricciones, etc.
4. Fijar fechas de reconocimiento público.
5. En casos de reconocimiento económico establecer fechas de pago.
6. Explicación y difusión a todo nivel.
7. Distribución equitativa.

Control de asistencia

Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

Comunicación

Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Contratación colectiva

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Disciplina

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Servicios al personal

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

Actividades recreativas

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento.

Seguridad

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Protección y vigilancia

Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Higiene y seguridad

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones

inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

Sistema de remuneración

Salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privado, etc.); Incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Esta función se define como la retribución adecuada y equitativa para el personal por su contribución a los objetivos de la organización. la remuneración es una de las funciones más importantes en la dirección de personal.

Salario

Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

Motivación del personal

Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

A fin de que el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS tenga una fuerza laboral altamente motivada, es importante que para la administración de personal se tome en cuenta la jerarquía de las necesidades humanas o pirámide de Maslow, propuesto por Abraham Maslow:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud).

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el

hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización o auto actualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: “motivación de crecimiento”, “necesidad de ser” y “autorrealización”.

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Relaciones laborales

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Finalmente, las buenas relaciones laborales son muy importantes, la mayor parte del día las personas pasan en sus lugares de trabajo de manera que, tienen que saber convivir con las personas del lugar en donde laboran, para que exista un clima de armonía y comodidad, de tal manera de favorecer el desarrollo del trabajo como tal, se mejorará la coordinación, se facilitará el diálogo, se promoverá la participación y con esto se mejorará los niveles de eficiencia y eficacia del instituto. En la medida que las buenas relaciones laborales se mantengan y mejoren mejorarán todos y se propiciará un clima organizacional saludable.

Recomendaciones

Para crear un ambiente laboral saludable, es necesario que la institución promueva de políticas de trabajo favorables para la salud como:

- Incorporar estrategias de fomento de una alimentación saludable.
- Incluir en la jornada laboral la ergonomía y actividad física.
- Participar en el programa ambiente libre de humo de tabaco.
- Creación de programas preventivos en salud ocupacional. Ej.: estrés laboral.
- Potenciar el desarrollo de actividades artísticas recreativas y sociabilidad.
- Creación de programas que favorezcan la interrelación en el ambiente laboral como tiempo compartido y de descanso planificado.

Además, es necesario recordar que la Alta Gerencia es la que propiciará un ambiente de armonía, respeto y salud mental y laboral como una actividad proactiva hacia los miembros del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.

Estas acciones determinará que el convivir con jefes, subalternos y compañeros de trabajo sea una experiencia placentera o al menos tolerable.

3.7 Cuadro N° 7: Sistema de evaluación de la propuesta

3.7.1 Operacionalización de la aplicación de la propuesta

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	LUGAR	RESPONSABLES	TIEMPO (*)	COSTOS (dólares)
Motivación	Diagnóstico de la situación actual para la creación de la Oficina de T. Humano	Análisis FODA (Plan Estratégico)	Instalación Edupraxis Ambato	Investigadora	Septiembre/ 2011	Sin costo
Presentar la propuesta	Motivar a las autoridades y organismos de decisión del ITE, la voluntad política de implementar la Oficina de Talento humano.	Centrar la aplicación y la utilidad del proyecto a través de la socialización de la propuesta.	Instalación Edupraxis	Investigadora	Septiembre/ 2011	Sin costo
Planificar	Realizar estudios de infraestructura previos al funcionamiento de Oficina de Talento humano.	Determinar área física Establecer equipamiento mínimo Personal especializado en RRHH.	Instalación Edupraxis	Investigadora Autoridades del ITE	Octubre/ 2011	Sin costo
Organizar	Distribuir los recursos que se van a utilizar facilitando su funcionalidad y optimizando los mismos.	Adquirir los recursos que se van a utilizar para implementar la Oficina de Talento Humano	Instalación Edupraxis	Investigadora Autoridades del ITE. Analista de TH.	Noviembre/ 2011	1000.00
Ejecutar	Socializar la existencia de la Oficina de Talento Humano, entre el personal del ITE.	Reunión general Informar sobre el rol que cumplirá la Oficina de Talento humano.	Instalación Edupraxis	Investigadora Autoridades Analista de TH	Febrero/ 2012	30.00
Evaluar	Validar la efectividad de la propuesta con un éxito del 100%.	Ejecución del proyecto para el funcionamiento de la Oficina T. Humano	Instalación Edupraxis	Analista de TH. Directivos	Septiembre/ 2012	20.00

(*) Será considerado el tiempo en meses a partir de la aprobación de la Tesis.

ELABORADO POR: Orfa Jácome

La presente propuesta sobre la creación de la Oficina de Talento Humano, para el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS se ejecutará en función del plan de acción, propuesto, durante el tiempo establecido para la capacitación e implementación respectiva.

3.8 Desarrollo

3.8.1 Diagnóstico FODA

La necesidad de creación de la Oficina de Talento Humano se confirma en el Plan Estratégico del ITE, elaborado para el período 2011-2014, aprobado por el H. Consejo Directivo en sesión de 8 de septiembre de 2011. Requerimiento que se evidencia en el Diagnóstico Interno, en el que los actores sociales coinciden sus criterios sobre la necesidad de crear esta unidad administrativa y las falencias que se observan en el campo de la administración del Talento Humano, según se puede observar en las páginas 18,19,20,48 y 58, que se adjunta en el ANEXO 4. Y para mayor ilustración se transcribe las debilidades en la Matriz Perfil de Capacidad Interna.

Además, en el presente estudio se determina temas como: Estructura organizacional de la Oficina de Talento Humano, como Organigramas Estructural, Funcional y Posicional, los subsistemas de Planeación, Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción, Funcionamiento operativo de la Oficina de T.H., Manual de Funciones, Visión, Misión, Principios y Valores, Políticas, propósitos, objetivos, metas y estrategias. Recursos humanos, materiales y financieros.

Cuadro N° 8: Matriz Perfil de Capacidad Interna PCI.
Administrativa-Financiera, Académica, Talento Humano e Infraestructura

No.(*)	DEBILIDADES
04	Inexistencia de carnet: docentes, estudiantes, administrativos
07	Falta de definición técnica de funciones de puestos
02	Deficiente información de eventos de capacitación
01	Limitada integración social, cultural y deportiva
02	Reclutamiento informal de personal
04	Falta de capacitación técnica del personal
05	Falta de programas de desarrollo humano
06	Superposición de funciones
07	Desorganización de expedientes de personal
08	Administración empírica del personal
02	Falta de un departamento de Recursos Humanos

(*) La numeración corresponde al orden que asoman en las matrices del Plan Estratégico.

Así mismo, esta necesidad se corrobora en el levantamiento de la investigación que se aplicó a todos los actores sociales del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, según se demuestra en el procesamiento de datos primarios.

3.8.2 Organización operativa de la Oficina de Talento Humano

3.8.2.1 Estructura

La función del personal dirige su atención al conocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista de los talento humano subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo. Esta función lo cumplirá la Oficina de Talento Humano del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.

La Oficina de Talento Humano en sus inicios tendrá una estructura pequeña y dependerá directamente de un analista administrativo y a medida que crezcan las

exigencias gradualmente se irá ampliando su estructura, como su nivel de especialización.

A continuación se define la estructura orgánica de la oficina de talento humano con las secciones de Planeación de personal, Reclutamiento y Selección y Contratación e inducción. Estos componentes serán manejados por un Analista de Talento humano, como se había citado anteriormente debido a que el Instituto es de pequeña magnitud.

Por otra parte se obtendrá asesoría externa, de Gerentes o Jefes de Talento humano que acreditan gran experiencia en materia de Gestión del Talento Humano. Esta será una colaboración que no implica erogación económica alguna, en razón de que la institución cuenta con docentes que desempeñan estos cargos.

La actividad de secretaría al inicio lo cubrirá la Asistente de Secretaría General del ITE.

Estructura Orgánica de la Oficina de Talento Humano del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS

A continuación se propone la estructura orgánica de la Oficina de Talento Humano, de acuerdo con el modelo de administración de personal para PYMES, referido en páginas anteriores.

Según criterios de estratificación de las empresas emitidos por la SECOFI (13-04-1999) el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, se clasifica en empresas de servicios con la categoría de pequeña empresa por el número de empleados que trabajan en la Institución, que no supera los 50, de manera que no amerita la creación de una infraestructura compleja para la administración del talento humano.

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de personal independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades

de talento humano o las delegan a sus subordinados. Cuando el departamento de personal se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.

Por lo general, en el momento de su creación estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que puedan existir. Las necesidades de los otros gerentes de la organización determinan que el departamento de personal gradualmente se haga cargo de otras actividades.

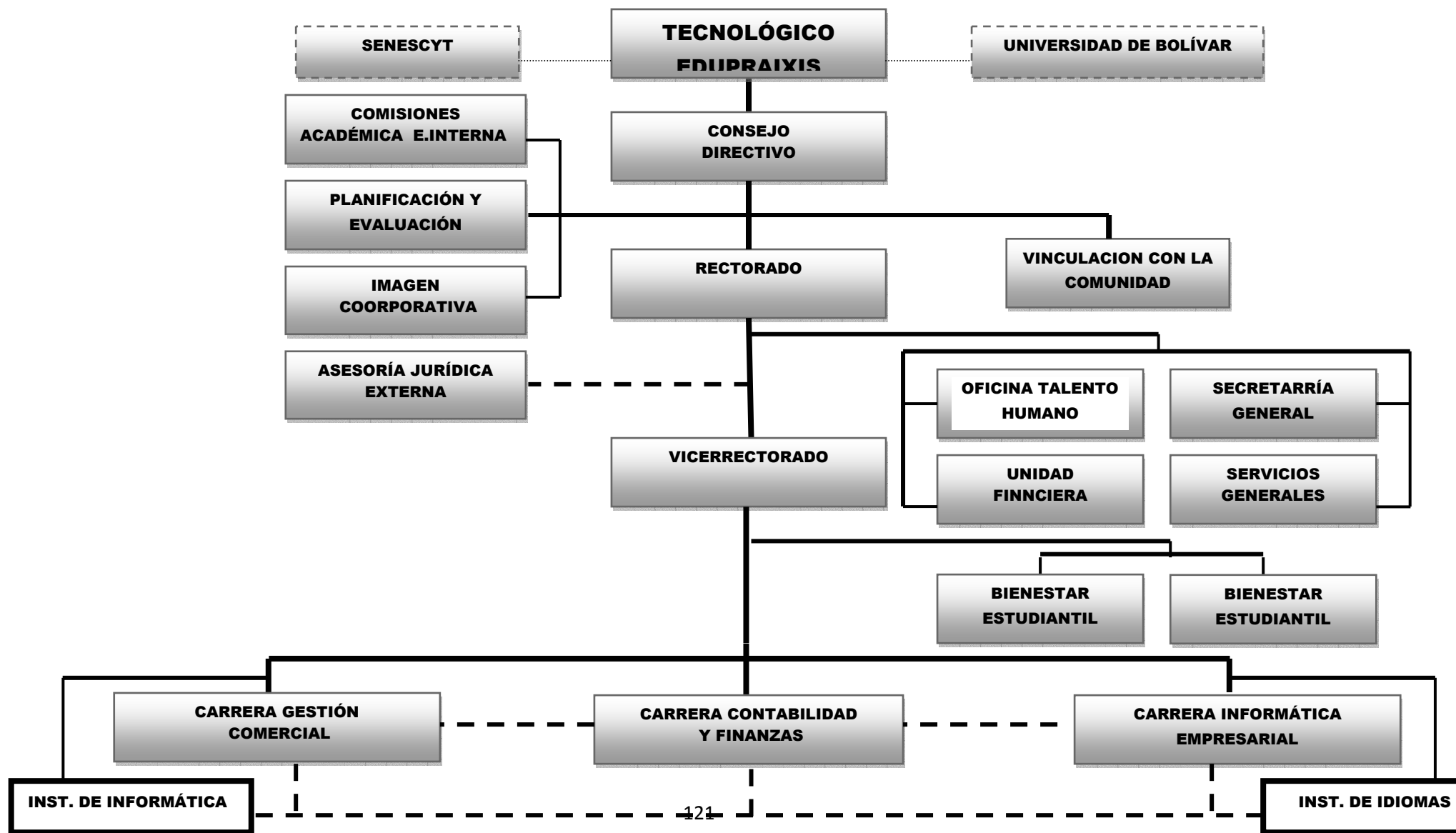
El departamento se hace más importante y complejo conforme crecen las demandas que deben satisfacer. A medida que la organización crece los puestos del departamento de personal se especializan cada vez más. A menudo en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean diversos sub-departamentos, que proporcionan distintos servicios a la organización.

El tamaño de los distintos departamentos de personal varía mucho y en gran medida depende de las dimensiones de la organización a la que prestan su colaboración.

A continuación se incluye el Organigrama Estructural del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS que se encuentra en vigencia a partir del trece de noviembre del dos mil ocho, también el organigrama de la oficina de talento humano y el organigrama funcional que es mi aporte a esta propuesta.

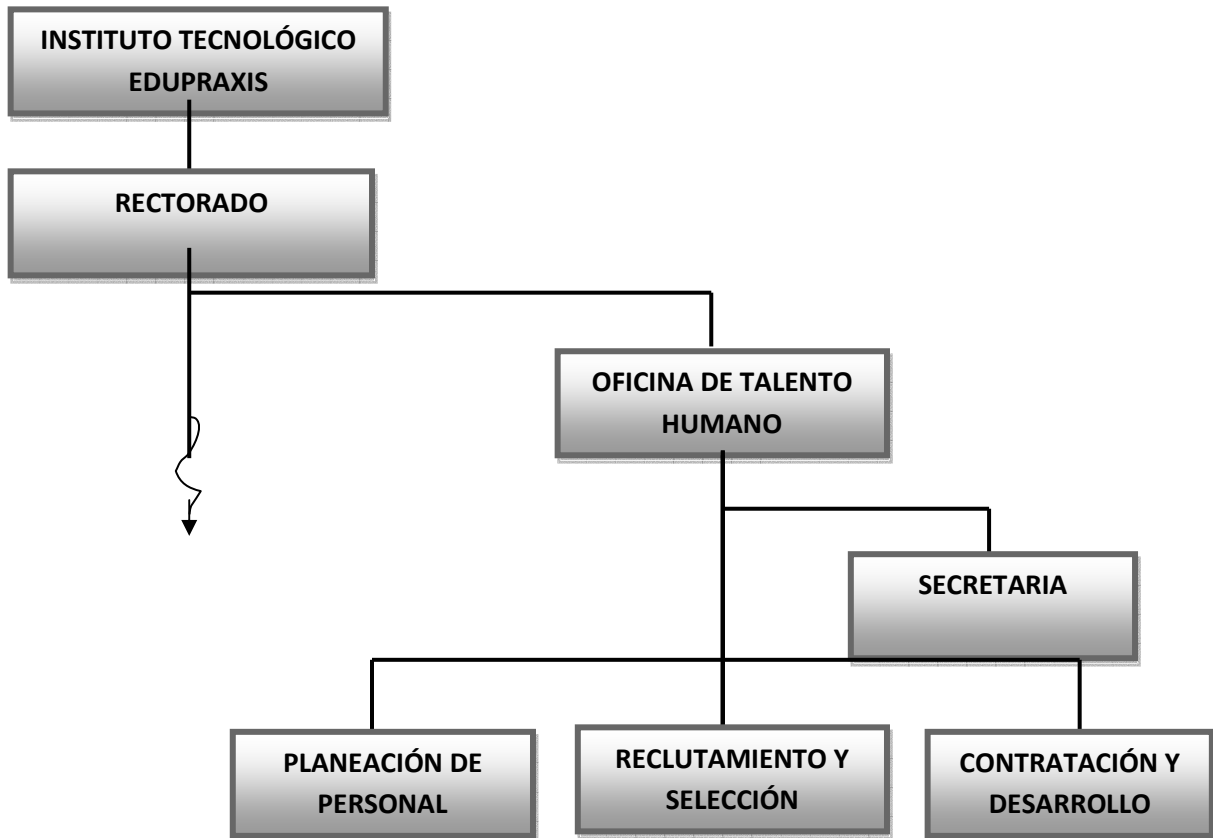
INSTITUTO TECNOLÓGICO EDUPRAXIS

Gráfico N° 22: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Aprobado por: H. Consejo Directivo
 Fecha: Noviembre, 13/2008

INSTITUTO TECNOLÓGICO EDUPRAXIS
Gráfico N° 23: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
OFICINA DE TALENTO HUMANO

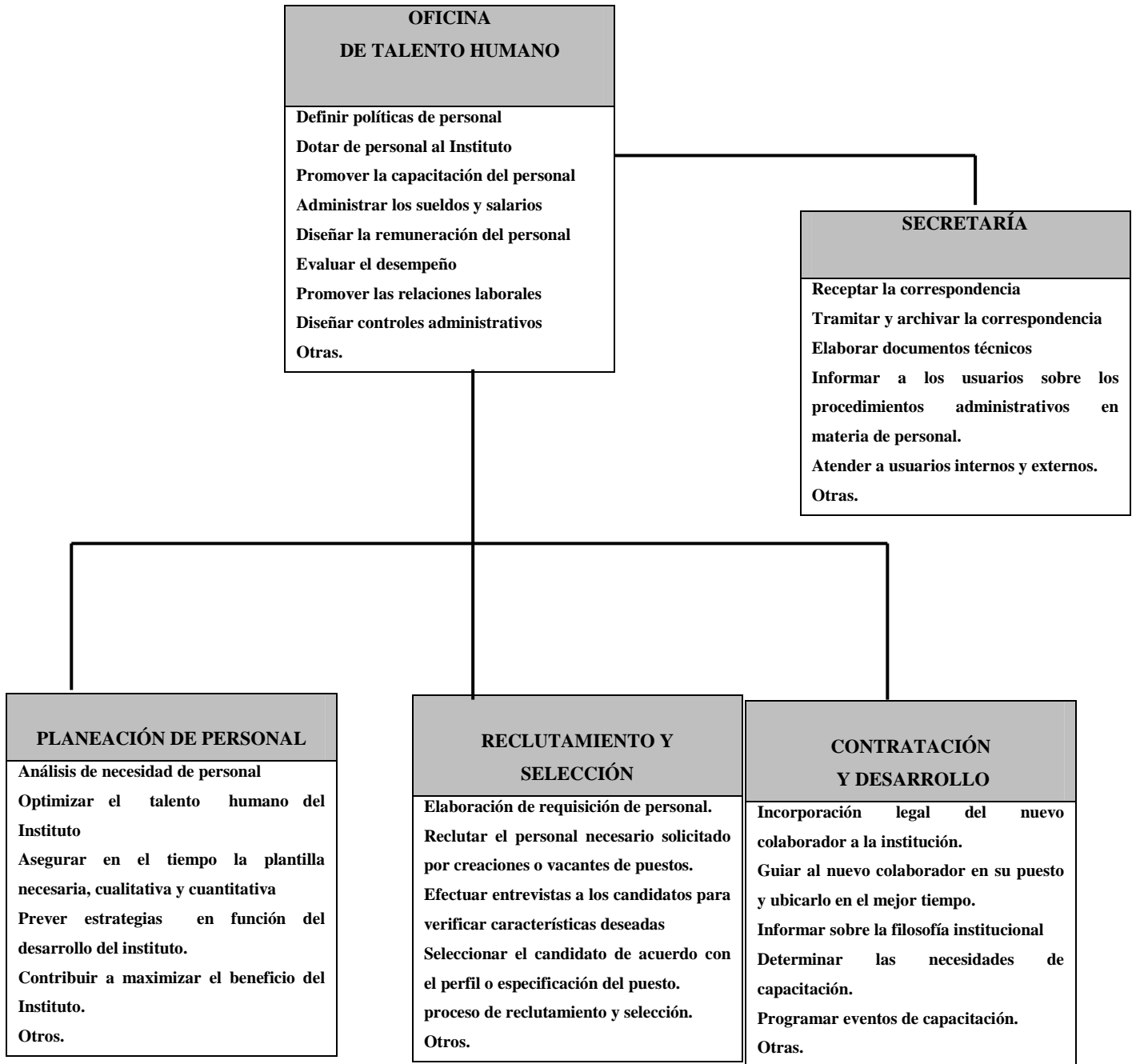


LEGALIZACIÓN
Elaborado por: Orfa Jácome Álvarez
Aprobado por: H. Consejo Directivo
Fecha: -----

INSTITUTO TECNOLOGICO EDUPRAXIS

Gráfico N° 24: ORGANIGRAMA FUNCIONAL

OFICINA DE TALENTO HUMANO



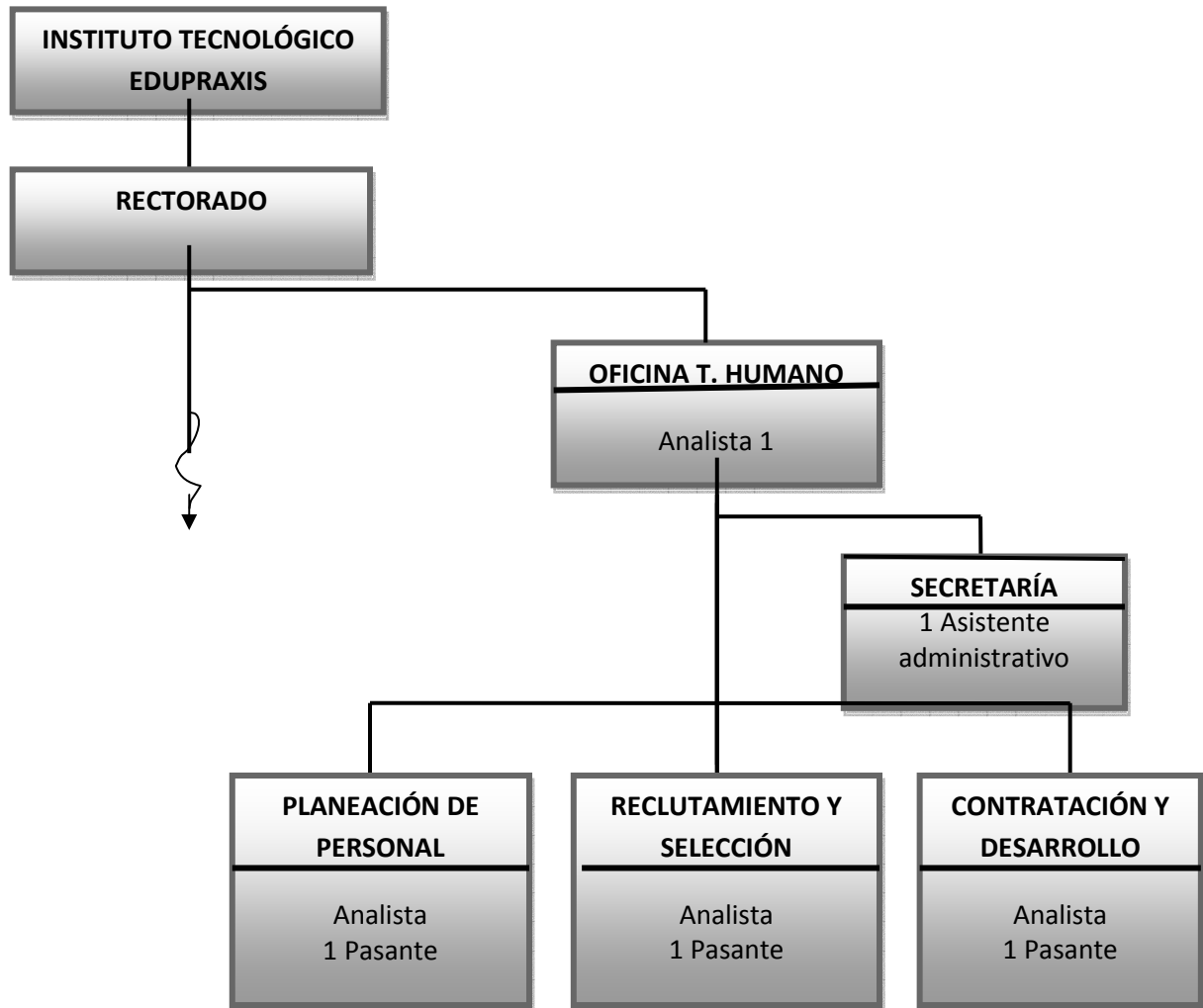
LEGALIZACIÓN

Elaborado por: Orfa Jácome Álvarez

Aprobado por: H. Consejo Directivo

Fecha: -----

INSTITUTO TECNOLÓGICO EDUPRAXIS
Gráfico N°25: ORGANIGRAMA POSICIONAL
OFICINA DE TALENTO HUMANO



3.8.2.2 Funcionamiento

La Oficina de Talento Humano dependerá directamente de la Autoridad de línea (rectorado) funcionará como una unidad en el nivel de Staff de Apoyo, con los subsistemas de: Planeamiento de Personal, Reclutamiento y Selección, Contratación y Desarrollo, con el propósito de ayudar y prestar servicios al instituto, a sus autoridades y a sus empleados. Será una oficina esencialmente de servicios.

La Oficina de Talento Humano del ITE, desarrollará las siguientes funciones de los subsistemas:

Planeación de Talento Humano

- Análisis de necesidad del talento humano
Para determinar la necesidad de la fuerza laboral y plazas de trabajo se hará un estudio del requerimiento del talento humano para unos dos años.
- Optimizar el recurso humano del Instituto
Se realizará un análisis del perfil de los puestos de trabajo y en función de las actividades que se desarrollen en cada puesto se verificará si no hay duplicidad de funciones y tareas a fin de optimizar el TH.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa
Reclutar a personal idóneo para el desempeño de los puestos de trabajo que garantice conocimientos en el área de su competencia, lo cual garantizará estabilidad laboral.
- Prever estrategias en función del desarrollo del instituto.
Estrategias de capacitación y desarrollo
Estrategias remunerativas
Estrategias motivacionales
Estrategias de seguridad
Estrategias sociales

Estrategias de Autorrealización personal.

- Contribuir a maximizar el beneficio del Instituto.

Los beneficios que pretenda alcanzar el instituto se lograrán contando con verdaderos equipos de trabajo, en los que prime los intereses institucionales en detrimento de los intereses individuales. Que todo el personal esté identificado con los objetivos corporativos hacia los cuales guiarán sus esfuerzos y talentos.

Reclutamiento y Selección

- Emitir informes relacionados con el proceso de reclutamiento y selección.
- Elaboración del plan de requerimiento de personal.
- Reclutar el personal necesario solicitado por creaciones o vacantes de puestos.
- Efectuar entrevistas a los candidatos para verificar características deseadas
- Seleccionar el candidato de acuerdo con el perfil o especificación del puesto.

Contratación e Inducción

Pasos para el proceso de inducción

- Incorporación legal del nuevo colaborador a la institución.
- Guiar al nuevo colaborador en su puesto y ubicarlo en el mejor tiempo.
- Informar sobre la filosofía institucional
- Determinar las necesidades de capacitación.
- Programar eventos de capacitación.
- Mantener al personal altamente motivado y empoderado

Además contará con la asistencia Jurídica Externa que se encargará de:

- Brindar asesoría en materia de personal a los niveles directivo, administrativo y operativo.

- Orientar a resolver asuntos mínimos de personal.
- Asesorar en materia de demandas laborales
- Orientar en la elaboración de documentos técnicos en el área de personal.
- Compartir experiencias institucionales en materia de administración de personal.

3.8.2.3 Organización funcional de la Oficina de Talento Humano

La organización, como sistema social, es un concepto teórico de singular importancia para las relaciones con los empleados, porque proporciona uno de los fundamentos científicos sobre el que los investigadores construyen sus explicaciones de la conducta humana en el interior de ésta. El considerar a los organismos sociales como un sistema ha conducido al descubrimiento de variables clave que influyen en las actitudes, acciones y decisiones de los administradores y empleados. Considerar a la organización como un sistema social puede ayudar al administrador a tomar decisiones y a resolver de mejor manera los problemas.

Las principales funciones de una organización están íntimamente ligadas con el personal. Aunque el área de personal tradicionalmente se ha considerado como un sistema de apoyo está más integrada a las funciones operacionales de las organizaciones.

La Oficina de de Talento Humano del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, será esencialmente una unidad de servicios, brindará servicios de asesoramiento y apoyo administrativo. Estará conformada por las unidades de: Asesoría Externa, Secretaría, planeamiento de personal, reclutamiento y selección, contratación y desarrollo, dependerá directamente del Rectorado. (Ver organigrama).

Sus funciones estarán directamente relacionadas con la Misión que cumple el Instituto Tecnológico EDUPRAXIS, a su vez, asesorará en materia de personal al cuerpo directivo, además tendrá la facultad de dirigir las operaciones de las demás unidades que integran la estructura institucional.

Tendrá como Objetivos:

- Mantener el registro e información sobre el personal.
- Administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal del Instituto.
- Establecer la representación del Instituto en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas establecidos en la institución, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.
- Efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del servicio de bienestar para los empleados.

La Oficina de Talento Humano del ITE asumirá las siguientes funciones:

- Planeación, coordinación, desarrollo, control y evaluación, de acuerdo con las políticas establecidas por el instituto, normas y procedimientos de personal administrativo y docente, en las áreas de ingreso, selección, inducción, desarrollo, capacitación, bienestar, régimen salarial, régimen disciplinario y retiro.
- Formulación de las políticas generales de administración de los talento humano, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.
- Mantenimiento y actualizados de la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Asesoramiento oportuno al personal del Instituto sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
- Ejecución y tramitación de la incorporación, promoción, retiro o destitución del personal, como también lo relativo a licencias, permisos y todo lo relacionado a solicitudes del personal.

- Preparación y actualización de los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.
- Agilidad en la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos, vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Efectuar la tramitación administrativa de los sumarios e investigaciones en cuanto a inobservancia y violación de leyes, reglamentos y disposiciones internas.
- Implementación de un sistema de control de la asistencia y horarios de trabajo del personal.
- Establecimiento de Programas de inducción, capacitación y desarrollo Personal.
- Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios debiendo, al efecto, informar oportunamente acerca de los mismos a los funcionarios del Instituto.
- Preparación de programas de bienestar y recreación para los trabajadores del Instituto, procurando mejorar la calidad de vida de los empleados, en concordancia con las leyes vigentes.

3.8.2.4 Manual de Funciones para el Personal de la Oficina de Talento Humano del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS

Analista 1 de Talento Humano

Naturaleza del puesto

Ejecutar procesos de apoyo organizacional relacionados con la gestión del talento humano, en coordinación con el área financiera, para el desarrollo de personal.

Responsabilidades

Generales

1. Atender clientes internos y externos
2. Participar en la planificación de los procesos institucionales
3. Ingresar información a los sistemas automatizados; analizar y emitir reportes.

Específicas

1. Vigilar el cumplimiento de las leyes, políticas, normas, reglamentos y resoluciones, que rigen para la administración del Talento Humano.
2. Ejecutar labores de planeamiento de personal, reclutamiento y selección; y, contratación y desarrollo de personal.
3. Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen para la administración del Talento Humano, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.
4. Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente en el instituto.

5. Brindará servicios de asesoramiento y apoyo administrativo en materia de personal a todos los niveles del instituto.
6. Recibir, registrar en el sistema y dar seguimiento a los movimientos de personal, de acuerdo con la solicitud de trámite aprobada y la acción de personal, para aspectos tales como nombramientos, ascensos, sustituciones, reconocimientos de antigüedad, incentivos, dedicación exclusiva, disponibilidad y otros.
7. Realizar informes y reportes estadísticos, relacionados con las actividades propias de su especialidad.
8. Confeccionar las certificaciones de tiempo laboral y salarial para funcionarios o ex funcionarios del instituto.
9. Elaborar los estudios necesarios para abrir un proceso administrativo tendiente a sentar responsabilidades de empleados que han cometido alguna falta que perjudique al instituto, obtener testimonios, pruebas documentales físicas y hacer informe.
10. Notificar a los involucrados en el proceso administrativo y recibir declaraciones de las partes.
11. Atender al público y personal del instituto, brindar información mediante consultas telefónicas o personalmente, sobre trámites de personal, pago de sueldos y salarios, trámites de concursos, solicitudes de reasignación, revaloración y otros aspectos relacionados con el cargo.
12. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas, por su superior inmediato.

Relaciones internas y externas

Internas: Con el personal administrativo, docente y discente del instituto para coordinar y proveer bienes y/o servicios.

Externas: Con instituciones públicas, ONG,s, EMPRESA PRIVADA, para coordinar acciones interinstitucionales.

Con proveedores para provisión de vienes y servicios.

Perfil del puesto

Formación: Título universitario en CC. Administrativas o Psicólogo Industrial.

Experiencia: Administración en Talento Humano (2 años)
Legislación Tributaria y Laboral.

Capacitación: - Sistema Integrado de Administración de Personal
- Legislación laboral y tributaria
- Aplicaciones informáticas
- Relaciones Humanas

Analista de Talento Humano

Naturaleza del puesto

Ejecutar los subprocesos planificación de personal, reclutamiento y selección; y, contratación y desarrollo del Talento Humano en coordinación con el Analista 2.

Responsabilidades

Generales

1. Atender a los usuarios en busca de información especializada
2. Recopilar, actualizar, validar, clasificar e ingresar información especializada a la base de datos y emitir reportes.
3. Difundir información especializada a través de estrategias institucionales.

Específicas

1. Brindará servicios de asesoramiento y apoyo administrativo en el campo de su competencia a los usuarios.
2. Revisar y tramitar las liquidaciones de pago por terminación de contrato, vacaciones, hacer las correcciones del caso, efectuar ajustes manuales de pago ordinario y retroactivo en los casos que procedan.
3. Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.
4. Remitir, controlar y registrar los formularios de evaluación de desempeño del personal y emitir los reportes correspondientes a cada dependencia.

5. Coordinar la preparación de carnés para todos los empleados del Instituto.
6. Colaborar en el desarrollo de actividades de capacitación y formación, cuando así le sea requerido.
7. Mantener un adecuado registro y control de la documentación relacionada con las labores de su dependencia y actualizar los sistemas de información correspondientes.
8. Preparar y digitar informes de los trabajadores referente a salarios, informe de vacaciones y liquidaciones, aguinaldo, sanciones de personal, bonos de asistencia, cálculos de retroactivos y otros.
9. Calcular, registrar y actualizar las deducciones que deben practicarse a los trabajadores, previa verificación de la documentación respectiva, tales como: embargos, pensiones alimenticias, préstamos, pólizas del Instituto Nacional de Seguros, Fondo de Ahorro y otros similares.
10. Confeccionar órdenes de trabajo, requisiciones, liquidaciones salariales y otros.
11. Colaborar en labores de reclutamiento y selección de personal, así como de clasificación y valoración de puestos.
12. Llevar el control de asistencia para efecto de bono, vacaciones y otros.
13. Mantener y custodiar los expedientes de personal y Banco de solicitantes.
14. Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas, por su superior inmediato.

Perfil del puesto

Formación: Título de Tecnólogo en cualquier área de la Administración.

Experiencia: En los campos de planeamiento, reclutamiento y selección; y, contratación y desarrollo. (1 año).

Manejo e implementación de sistemas de base de datos.

Capacitación: Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y de oficina.

Además, es conveniente poseer conocimientos en legislación laboral.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Naturaleza del puesto

Desarrollar funciones de secretariado y apoyo administrativo para coadyuvar a la gestión de la Administración del Talento Humano.

Responsabilidades

1. Atender personal o telefónicamente a los usuarios externos y al personal del instituto.
2. Receptar, despachar y archivar la correspondencia.
3. Redactar y mecanografiar los documentos
4. Ingresar información a los sistemas automatizados y emitir reportes
5. Hacer seguimiento a trámites y a disposiciones emitidas por su superior inmediato.
6. Preparar materiales para el desarrollo de reuniones de trabajo y coordinar apoyo logístico en la realización de talleres.

Relaciones internas y externas

Internas: Con personal el personal de la Unidad de Talento Humano y demás funcionarios del instituto, para recibir y entregar información.

Externas: Usuarios del sector público o privado para receptar y proporcionar información.

Perfil del puesto

Formación: Técnico Superior en Secretariado o Tecnólogo/a en Comercio y Administración.

Experiencia: Técnicas de documentación y archivo
Manejo de paquetes básicos de computación.

Capacitación: - Técnicas de secretariado

- Relaciones Humanas
- Servicio al cliente
- Aplicaciones informáticas a nivel del usuario

Analista de Planeación de Personal

Naturaleza del puesto

Le corresponde a esta Unidad la planificación de los recursos humanos permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la institución, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas generales propuestas.

Responsabilidades

Generales

4. Atender a los usuarios en busca de información especializada
5. Recopilar, actualizar, validar, clasificar e ingresar información especializada a la base de datos y emitir reportes.
6. Difundir información especializada a través de estrategias institucionales.

Específicas

13. Facilitar la coordinación de acciones y la cooperación de esfuerzos para el desarrollo y ejecución de las actividades de la Unidad.
14. Conocer y aprobar el plan anual de actividades de las diferentes secciones que conforman la Unidad.
15. Pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.
16. Analizar la asignación y distribución de los recursos presupuestarios del Instituto.
17. Analizar los resultados parciales y finales correspondientes a la ejecución de las acciones adelantadas por las secciones que conforman la Unidad.
18. Intercambiar opiniones técnicas y experiencias relacionadas con el campo de trabajo correspondiente.

19. Analizar los planes de la Unida de Planificación y Desarrollo, y evidenciar el desarrollo de los mismos.
20. Conformar unidad de criterios en el desempeño de la gestión correspondiente. Brindará servicios de asesoramiento y apoyo en el campo de planeamiento de personal.
21. Definir las necesidades de nómina del Instituto
22. Establecer el perfil profesional para cada puesto de trabajo.
23. Proponer Planes de formación y desarrollo del personal que integra la institución.
24. Gestiona cursos de formación para los empleados.
25. Definir el plan de carrera de cada profesional dentro de la institución
26. Ayudar a establecer la política retributiva de la institución.
27. Atender las consultas de los empleados en todo lo que concierne a su relación con la institución (sueldos, horarios, días de vacaciones, licencias, permisos).
28. Mantener y custodiar los expedientes de personal y Banco de solicitantes.
29. Mantener un adecuado registro y control de la documentación relacionada con las labores de su Unidad y actualizar los sistemas de información correspondientes.
30. Las demás que le sean señaladas por los reglamentos y las autoridades.

Perfil del puesto

Formación: Título de Tecnólogo en cualquier área de la Administración de Recursos Humanos.

Experiencia: En los campos de planeamiento, reclutamiento y selección; y, contratación y desarrollo. (1 año).
Manejo e implementación de sistemas de base de datos.

Capacitación: Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y de oficina.

Además, es conveniente poseer conocimientos generales en planificación estratégica.

Analista de Reclutamiento y Selección

Naturaleza del puesto

Le corresponde a esta Unidad Reclutar y Seleccionar al personal de acuerdo con el plan de necesidad del Talento Humano, de la política de la institución y de las habilidades necesarias para cubrir con la vacante, a fin de se encontrar el personal idóneo y calificado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Responsabilidades

Generales

7. Atender a los usuarios en busca de información especializada.
8. Recopilar, actualizar, validar, clasificar e ingresar información especializada a la base de datos y emitir reportes.
9. Difundir información especializada a través de estrategias institucionales.

Específicas

1. Coordinar con la Unidad de Planeación de los recursos Humanos las necesidades de contratación de personal.
2. Definir políticas de contratación, promoción, compensación y situación del personal.
3. Reclutar el personal necesario solicitado por creaciones o vacantes de puestos.
4. Recepción de las solicitudes específicas de personal.
5. Identificar las vacantes requeridas de acuerdo con solicitudes e informes.
6. Obtener información del análisis del puesto en relación con el perfil y características del cargo.

7. Confrontar las indicaciones de las Autoridades de la institución.
8. Verificar con el Manual de Funciones los requerimientos del puesto requerido.
9. Aplicar el método más adecuado de reclutamiento o políticas internas de la institución.
10. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección, que cumplan con el perfil determinado para el puesto de trabajo.
11. Elaborar las pruebas técnicas, psicológicas, de aptitud y de conocimientos para el puesto seleccionado.
12. Medir la adecuación de la persona al cargo: constatar el cumplimiento de los requisitos especificados para el cargo.
13. Pronosticar la eficiencia de la persona en el desempeño futuro del cargo.
14. Efectuar entrevistas a los candidatos para verificar características deseadas.
15. Seleccionar el candidato de acuerdo con el perfil o especificación del puesto.
16. Emitir informes relacionados con el proceso de reclutamiento y selección.
17. Mantener y custodiar los expedientes de personal y Banco de solicitantes.
18. Mantener un adecuado registro y control de la documentación relacionada con las labores de su Unidad y actualizar los sistemas de información correspondientes.
31. Las demás que le sean señaladas por los reglamentos y las autoridades competentes.

Perfil del puesto

Formación: Título de Tecnólogo en cualquier área de la Administración de Recursos Humanos.

Experiencia: En los campos de reclutamiento y selección y contratación y de personal. (1 año).

Manejo e implementación de sistemas de base de datos.

Capacitación: Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, iniciativa,

redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y de oficina.

Además, es conveniente poseer conocimientos generales en análisis de puestos.

Analista de Contratación y Desarrollo

Naturaleza del puesto

Le corresponde a esta Unidad formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la institución, así como potenciar el valor del conocimiento, destrezas, habilidades y capacidades disponibles para la un efectivo desarrollo organizacional, social y personal.

Responsabilidades

Generales

10. Atender a los usuarios en busca de información especializada.
11. Recopilar, actualizar, validar, clasificar e ingresar información especializada a la base de datos y emitir reportes.
12. Difundir información especializada a través de estrategias institucionales.

Específicas

1. Legalizar la incorporación del nuevo colaborador a la institución.
2. Elaborar los contratos de trabajo con asesoría legal entre el nuevo colaborador y la institución.
3. Guiar al nuevo colaborador en su puesto y ubicarlo en el mejor tiempo.
4. Informar sobre la filosofía institucional y funcionamiento integral de la actividad institucional.
5. Elaborar planes de capacitación en función de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

6. Coordinar y programar eventos de capacitación para el personal de la institución docente, discente y administrativo.
7. Mejorar las labores de cada colaborador en su puesto de trabajo para su óptimo desempeño laboral.
8. Incrementar la productividad de acuerdo con el cumplimiento de estándares, objetivos y metas establecidas.
9. Prepararlo para otros niveles, propiciando la polifuncionalidad a fin de evitar personal imprescindible para la institución.
10. Promover seguridad en el empleo, salud mental y laboral que propicie un ambiente laboral amigable.
11. Velar por el Mejoramiento de las condiciones de seguridad en el trabajo.
12. Promover en forma permanente el mejoramiento de sistemas administrativos.
13. Procurar la reducción de quejas y aplicación estricta del código de ética.
14. Institucionalizar la supervisión del personal para lograr niveles de éxito en el cumplimiento de la visión y misión institucional.
15. Realizar reportes periódicos de desempeño de personal a fin de promover ascensos por merito.
16. Velar por la reducción de rotación e inestabilidad de personal que garantice niveles de eficiencia y eficacia institucional.
17. Mantener un adecuado registro y control de la documentación relacionada con las labores de su Unidad y actualizar los sistemas de información correspondientes.

18. Las demás que le sean señaladas por los reglamentos y las autoridades competentes.

Perfil del puesto

Formación: Título de Tecnólogo en el área de la Administración de Recursos Humanos.

Experiencia: En los campos de contratación y desarrollo de personal. (1 año).
Manejo e implementación de sistemas de base de datos.

Capacitación: Para el desempeño del puesto se requiere capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, iniciativa, redacción y ortografía, cortesía, manejo de equipo de cómputo y de oficina.

Además, es conveniente poseer conocimientos generales sobre legislación laboral.

3.8.2.5 Filosofía de la Oficina de Talento humano

También es necesario insertar en este trabajo de investigación contenidos referentes a la filosofía de la oficina de talento humano.

Visión

Lograr altos niveles de eficiencia y eficacia institucional mediante alianzas estratégicas que aseguren la calidad en el trabajo y permanente desarrollo administrativo integral del talento humano, con elevada ética profesional en todas sus manifestaciones, que facilite captar y retener al personal altamente calificado que dé respuesta a las necesidades del instituto.

Misión

Desarrollar las actividades relacionadas con la gestión del talento humano y el manejo de los recursos físicos que permitan la realización de los planes, programas y proyectos del instituto, implementando políticas administrativas que promuevan el desarrollo integral de los funcionarios en un clima organizacional saludable, promoviendo el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y la prestación de servicios de calidad, con alto sentido de responsabilidad y ética profesional.

Principios

- Ética Profesional
- Calidad en el trabajo
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo
- Respeto mutuo
- Agilidad en el servicio
- Alianzas estratégicas
- Ambiente laboral saludable

Valores

- Disciplina

- Honradez
- Respeto
- Verdad
- Justicia
- Solidaridad
- Responsabilidad

Políticas

A fin de que el departamento de Talento humano trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se propone políticas generales que deberán ser observadas:

Las Políticas propuestas respecto a Talento humano:

- Se contratará al personal que cumpla con el perfil definido para cada tipo de puesto determinados en el Manual de Funciones.
- Se velará por el cumplimiento de las funciones asignadas a cada tipo de puesto dentro de la estructura organizacional de la Oficina de T. H.
- Las remuneraciones asignadas al personal, estarán acordes con la complejidad y responsabilidad del cargo.
- Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos.
- No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- Deberán someterse a concurso de méritos y/o oposición en forma obligatoria, previo a su selección.

Propósito y objetivos

El propósito de la administración de talento humano es mejorar las contribuciones productivas del personal del ITE, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social, por lo que es necesario cumplir con los siguientes objetivos:

- Planear, coordinar, desarrollar, controlar y evaluar, de acuerdo con las políticas institucionales, normas y procedimientos de personal administrativo y docente, en las áreas de ingreso, selección, inducción, desarrollo, capacitación, bienestar, régimen salarial, régimen disciplinario y retiro.
- Los objetivos de la oficina de talento humano se soportarán en cuatro áreas fundamentales:
- Reconocer el hecho fundamental de que la administración de talento humano tiene como objetivo básico contribuir al éxito del Instituto.
- Mantener la contribución de la oficina de talento humano a un nivel apropiado a las necesidades del Instituto.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre el Instituto.
- Cooperará para que cada uno de los integrantes del Instituto aspire a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que se apoyen las metas personales el Instituto logrará sus objetivos institucionales.
- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las Relaciones Laborales del Instituto.

- Conseguir que el personal al Servicio de esta Institución educativa trabaje para lograr los Objetivos del Instituto.
- Proporcionar al Instituto una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.

- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.

- Llegar a tener sistemas y programas de administración que garanticen una gestión moderna de los talento humano.

- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados.

- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.

- Alcanzar su más alto nivel la realización personal, profesional e institucional del trabajador.

- Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

- Generar instrumentos técnicos que faciliten la tarea de la administración de los talento humano (manuales, formatos, organigramas, flujogramas, etc.).

- Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación de Talento humano.

Metas

- Preparar y controlar al personal que conforma la administración del instituto, mediante la capacitación, actualización de funciones y mecanismos de seguimiento y evaluación que conlleven a un alto desempeño institucional.
- Suministrar medios de trabajo adecuados, reconocer los derechos adquiridos a cada funcionario, lograr un clima organizacional apto para el fortalecimiento administrativo.
- Implementar anualmente un plan de capacitación que involucre al 100% de los funcionarios del instituto.
- Implementar anualmente un plan estímulos que beneficie al 100% de los funcionarios del instituto.

Estrategias

Las estrategias en la Oficina de Talento Humano estarán orientadas a cubrir todas las áreas a considerarse en materia de administración del talento humano, tales como:

Estrategias de Dotación:

- Planeamiento de personal
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

Estrategias de Formación

- Adiestramiento
- Capacitación
- Desarrollo

Estrategias de Valoración

- Evaluación del desempeño
- Clasificación de méritos
- Flujo de personal

Estrategias Sociales

- Higiene
- Seguridad
- Relaciones laborales

Control Administrativo de Personal

- Presupuestos
- Consecución
- Integración
- Contratación
- Información
- Evaluación

Recursos

Para que la oficina de Talento Humano del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

Humano

Para el manejo y funcionamiento de la oficina de Talento humano se requerirá del siguiente personal:

- Analista de personal 1
- Analistas de subsistemas
- Asistente administrativo (*)
- Pasantes (3)

- Conserje (*)

* Disponible en la institución

Materiales:

Son los bienes tangibles con los que contará la oficina de talento humano para poder desarrollar sus actividades como infraestructura, equipamiento, bienes muebles e inmuebles, según se detalla a continuación:

- Un ambiente administrativo de 4 x 4 metros (*)
- Un escritorio tipo ejecutivo
- Un sillón giratorio tipo ejecutivo
- Una mesa de trabajo para 6 personas
- Dos sillones de espera
- Ocho Sillas para mesa de trabajo
- Una mesa auxiliar para secretaria
- Una silla giratoria
- Un anaquel metálico
- Dos papeleras metálicas
- Dos basureros
- Dos muebles para ordenador
- Dos computadoras
- Una impresora
- Útiles de oficina (Está determinado en el presupuesto)

* Disponible en la institución

Presupuesto y Financiamiento

La formulación del presupuesto, desarrolla un pronóstico detallado y cuantificable para ser usado como dispositivo en la planeación y control y/o convertirse en una medida efectiva para el desempeño administrativo de la Oficina de Talento humano, la misma que al momento se encuentra

medianamente implementada para el funcionamiento inmediato; según se detalla a continuación:

Cuadro N° 9
TALENTO HUMANO

ESPECIFICACIÓN	Número.	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
Analista 1	1	500.00	500.00
Analistas	3	280.00	840.00
*Asistente administrativo	1		
Pasantes	3	00.00	
SUBTOTAL			1340.00

* Disponible en el ITE.

Cuadro N° 10
RECURSOS MATERIALES

ESPECIFICACIÓN	CANT.	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
Escritorio tipo ejecutivo	1	0.00	0.00
Sillón giratorio tipo ejecutivo	1	0.00	0.00
Mesa de trabajo para 6 personas	1	0.00	0.00
Sillas de espera	2	0.00	0.00
Sillas para mesa de trabajo	8	0.00	0.00
Mesa auxiliar para secretaria	1	0.00	0.00
Silla giratoria	1	90.00	90.00
Anaquelel metálico	1	180.00	180.00
Papeleras metálicas	2	30.00	30.00
Basureros	2	8.50	8.50
Muebles para ordenador	2	0.00	0.00
Computadoras	2	0.00	0.00

Impresora	2	120.00	120.00
SUBTOTAL			428.50

Cuadro N° 11
ÚTILES DE OFICINA

ESPECIFICACIÓN	CANT.	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
Tijeras	1	1.50	1.50
Grapadoras	2	4.50	9.00
Perforadoras	2	3.00	6.00
Sello	1	16.00	16.00
Fechador	1	6,50	6.50
Regla (60 cm)	1	1.50	1.50
Tinta correctora	2	1.25	2.50
Cajas de clips	2	0.25	0.50
Rollos de cinta scocht	2	0.25	0.50
Rollos de masking	2	1.00	2.00
Rotulador	1	15.00	15.00
Cinta rotuladora	6	6.00	36.00
Carpetas de manila	40	0.40	16.00
Sacagrapas	2	1.50	3.00
Resma de papel bond 75 gr.	1	4.00	4.00
Cajas de clips mariposa	2	3.50	7.00
Caja de grapas	1	2.75	2.75
Caja de esferográficos	2	3.00	6.00
Caja de lápices	2	4.20	8.40
Caja de resaltadores	1	10.20	10.20
Marcadores punta fina	1	2.50	2.50
Borradores pelikan	3	0.30	0.90
Porta clips	3	1.25	3.75
SUBTOTAL			161.50

Cuadro N° 12
RESUMEN DEL PRESUPUESTO

ITEMS	COSTO TOTAL (dólares)
PERSONAL	1340
MATERIALES	428.50
UTILES DE OFICINA	161.50
TOTAL	1930.00
Imprevistos (10% valor total)	193.00
GRAN TOTAL	2123.00

3.9 Impacto

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en la actualidad en una serie de prácticas y/o políticas que buscan ante todo las acciones necesarias para controlar y dirigir al personal de la organización. Hoy nos damos cuenta que las organizaciones se están desarrollando en un entorno que es muy variable y cambiante que hace que éstas, se conviertan en poco tiempo vulnerables a dejar de ser competitivas y poniéndole una serie de trabas que impedirán mantenerse en el mercado. Por tal motivo es de vital importancia que el instituto cuente con una oficina de Talento Humano a fin de que enfrenten este tipo de situaciones y busque alternativas para superarlas y lograr mantenerse bien posicionada en un futuro, logrando excelentes niveles de eficiencia y eficacia.

Hoy estamos en un mundo altamente globalizado que ha hecho que las organizaciones diseñen nuevos modelos de gestión que les permitirá fortalecer el talento del personal que está posea. Estos nuevos modelos han provocado ante todo una serie de necesidades siendo de vital importancia la necesidad de un aprendizaje continuo, donde el personal tenga ganas, deseo y sobretodo la capacidad de desarrollar todo ese potencial y/o habilidades que no ha sido capaz de explotar, todo esto con el fin de demandar nuevas y mejores competencias para los colaboradores.

El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro del instituto debido a que este es ante todo el activo más flexible y el que otorga una mayor vitalidad a la institución, por tal motivo, la Oficina de Talento Humano se convertirá en un eje clave y protagónico para su desarrollo y éxito, debido a que sin ella se haría imposible innovar y enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y ambiente global que rodea al instituto, de manera que gestionar este

talento es el principal reto que tienen que afrontar la Oficina de Talento Humano del Instituto Tecnológico EDUPRAXIS.

BIBLIOGRAFÍA

ALBIZU, E. y LANDETA, J. Dirección estratégica de los Recursos Humanos, (gestión por competencias), Gráfica, Barcelona, 2000.

AGUILAR, Alfonso Siliceo. Capacitación y Desarrollo del Personal, Editorial Limusa 4ª Edición. México, Año 2008.

AGUIRRE DE MENA, J. M. Dirección y Gestión de Personal. Pirámide. Grupo Santillana de Ediciones. Baron, H. Madrid 2000.

AYALA, V. Sabino. Proceso de evaluación del Recurso Humano. Texto universitario. Primera edición. Universidad Nacional de San Martín. Lima. 2004.

BLAKE, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.

BOHLANDER, G. SHERMAN, A. SNELL, A. Administración de Talento humano. Editorial Thomson. México, 1999. 11ª Edición.

BUTTERISS, Margaret. Reinventando Talento humano: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, Edición 2000 Editora EDIPE, 2000.

CHIAVENATO, *Idalberto*. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Edición 5ta. Santafé de Bogotá.: Editorial McGrawHill. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto *Administración de Talento humano. El capital humano de las organizaciones*, octava edición Editorial McGrawHill. México. 2007.

CHIAVENATO, *Administración De Recursos Humanos*. Edición: 8ª. Editorial. Mcgraw-hill. México. 2007.

CHIAVENATO, *Gestión del Talento Humano*. Edición: 3ª. Editorial: Mcgraw-hill. México. 2009.

CHIAVENATO, *Comportamiento Organizacional*. Edición: 2ª. Editorial: Mcgraw Hill. México. 2009.

CHIAVENATO, *Administración - Proceso Administrativo*. Edición: 3ª. Editora McGraw-Hill. México. 2001.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., "*Comportamiento Humano en el trabajo*", Ed. McGraw-Hill, 1999.

FIGUEREDO, R. Carlos L. *Administración de Talento humano Documento*. 2007.

JARAMILLO, Thomas. *La Administración del Desempeño*. 2000.

KOONTZ, Harold. "*Elementos de Administración*", 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.

LOUART, Pierre. *Gestión de los Talento humano*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MARYSTANY, Jaime. *Administración de Talento humano*. 2d. edición. PerarsonEducación de México de C.V. 2007.

OREN, Harari. *Los Secretos del Liderazgo de Collin Powell*. Edit. MacGraw Hill. . (2003).

ROBLES VALDÉS Gloria, MARCOS ALCÉRRECA Joaquín, "*Administración, un enfoque interdisciplinario*", PEARSON EDUCACIÓN, México, D.F., 2000.

ULRICH, D. *Evaluación de resultados*, Ediciones Granica, s.a., España, 2000.

WILLIAM B. WERTHER JR., KEITH DAVIS. *Administración de Personal y Recursos Humanos* Quinta Edición: 5ta, Traducido y printeado en México, 2000.

CONSULTA ELECTRÓNICA

http://orion2000.org/documentos/A_DesempenoAdmon.htm

http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp.

<http://www.monografias.com>

ANEXOS

INSTITUTO TECNOLÓGICO EDUPRAXIS

ANEXO N° 1: Encuesta

Dirigida al: Personal del instituto tecnológico EDUPRAXIS

OBJETIVOS:

La presente encuesta tiene como objetivo conocer sobre la función de talento humano para la administración del personal del Instituto Tecnológico Edupraxis.

Por favor conteste el cuestionario en forma objetiva y sincera, la información obtenida facilitará tomar decisiones respecto con la creación de la oficina de talento humano. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y anónima.

Las preguntas que no se aplique a su caso, déjeles en blanco. Utilice la valoración que a su juicio considere correcta.

	SI	NO
1. Tiene un Plan Estratégico el Instituto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Conoce si el Instituto tiene una oficina de Talento Humano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El Instituto tiene políticas de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. En su criterio el Instituto tiene dificultades administración del T. Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El personal es reclutados a través de concurso de méritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tiene conocimiento del perfil de su puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Las funciones de supuesto fueron dadas por escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sabe a quién dirigirse cuando se presenta problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Conoce si disponen de un Manual de Puestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Las funciones que realiza son propias de su puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.El ambiente laboral es tranquilo y amigable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Supuesto está en relación con su título académico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Los problemas de personal son atendidos en forma oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Existen normas para la administración de RR.HH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Le evalúan su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Conoce con qué fines se evalúa el desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SI	NO
17. Le informan sobre los resultados de la evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Se hace un diagnóstico de las necesidades de Capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Se encuentran definidas políticas salariales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Considera que es necesario la creación de una oficina de Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fecha:-----

f) Encuestador: -----

ANEXO N° 2
SOLICITUD DE PERSONAL

Número del puesto	Título del puesto	Nombre de la Unidad	Fecha que se necesita el reemplazo
Favor marcar	<input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/> T. parcial		
Razón de solicitud de personal ¿Qué acciones administrativas o de empleados provocaron la vacante?			
Breve descripción del mínimo de cualidades que deben reunir los candidatos al puesto.			
Breve descripción de los deberes del puesto.			

Nombre de la ubicación	
Fecha	Firma del Jefe

ANEXO N° 3: Personal de la Institución

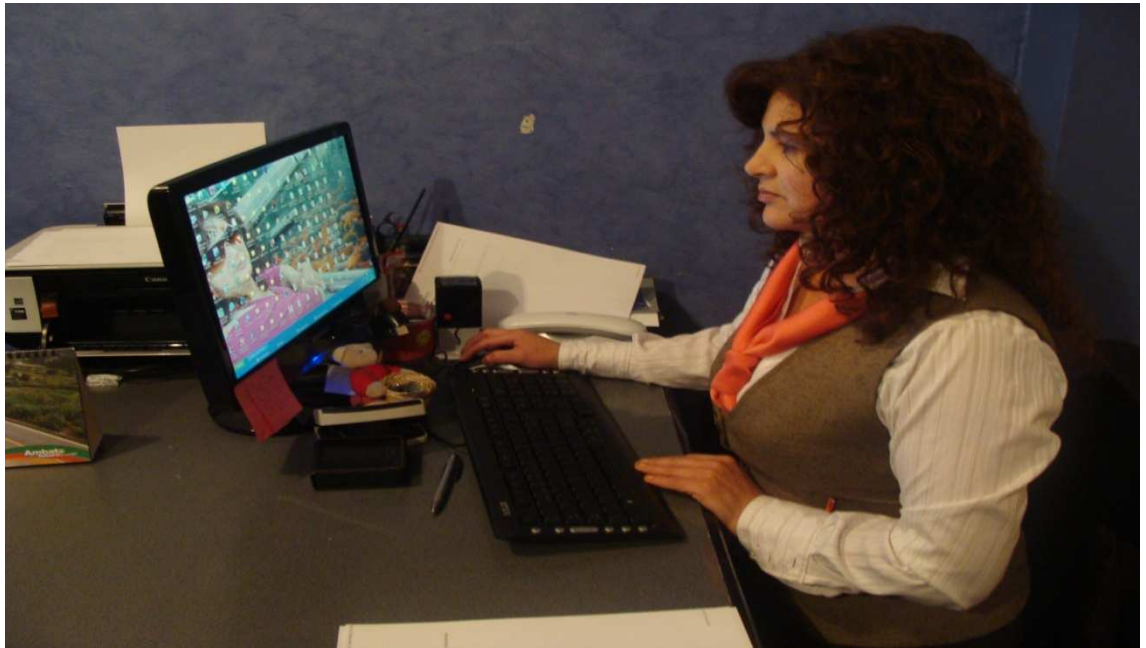
Ing. Juan Carlos Pashma



PRESIDENTE TECNOLÓGICO EDUPRAXIS



Dra. Mirian Delgado
RECTORA TECNOLÓGICO EDUPRAIXS



Orfa Jácome



Gina Polit

ANEXO N° 6: Infraestructura: Oficina de Talento Humano



ANEXO N° 4:
MATRICES FODA

ANEXO N° 5:
CURRICULUM VITAE ANALISTA