

## **I.-DEDICATORIA.**

A mi marido, por su apoyo constante y su comprensión para poder realizar este trabajo, a mis hijos Juan Carlos y María Paula, por ser la fuente de mi inspiración, y a mi madre por ser el ejemplo a seguir de Fortaleza, Constancia y Superación, que algún día quiero ser para mis hijos.

LOURDES

## **II.-AGRADECIMIENTO**

A todas aquellas personas que de alguna manera me ayudaron a conseguir esta nueva meta con su paciencia, comprensión y apoyo; a la Universidad de Bolívar que me ha dado la oportunidad de seguir superándome profesionalmente en la búsqueda de un título de cuarto nivel, y al Lic. Rolando Álvarez Beltrán, Asesor, Guía y Amigo, que supo orientarme y guiarme con Firmeza, Sabiduría, y Constancia para culminar este proyecto.

LOURDES

### **III.-CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.**

Universidad Estatal de Bolívar

Lic.

Rolando Álvarez Beltrán

Director de Tesis

#### **CERTIFICA QUE:**

Luego de haber cumplido con todas las asesorías de acuerdo al cronograma previsto para el efecto, el trabajo de investigación titulado **“GERENCIA EN LA SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL DOCENTE Y EFECTIVIDAD EDUCATIVA EN LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH A PARTIR DEL AÑO 2011.”**, realizada por la estudiante Arq. Lourdes Herrera de Valverde desde Enero de 2011 hasta Noviembre del 2011.

Una vez que este trabajo reúne todos los requisitos de calidad, autorizo con mi firma para que pueda ser presentado, defendiendo y sustentando. Observando las normas legales que para el efecto existen.

Lic. Rolando Álvarez Beltrán Msc.

Asesor.

## **IV.-AUTORÍA NOTARIADA.**

### **CERTIFICADO**

Por medio de la misiva certifico que el presente trabajo de investigación: **“GERENCIA EN LA SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y EFECTIVIDAD EDUCATIVA EN LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH A PARTIR DEL AÑO 2011.”** Elaborada por la **Arq. Lourdes Herrera de Valverde** previo a la obtención del Título de Magister en Gerencia Educativa de la ciudad de Guaranda, es inédito, garantizando su autenticidad y responsabilizándose por los contenidos en este trabajo de investigación.

Arq. Lourdes Herrera de Valverde

C.I. 100134322-5

## **V. TABLA DE CONTENIDOS.**

<b>I. DEDICATORIA.....</b>	<b>1</b>
<b>II. AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>2</b>
<b>III. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....</b>	<b>3</b>
<b>IV. AUTORÍA NOTARIADA.....</b>	<b>4</b>
<b>V. TABLA DE CONTENIDOS.....</b>	<b>5</b>
<b>VI. LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>7</b>
<b>VII. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>VIII. INTRODUCCIÓN AL TEMA.....</b>	<b>14</b>
1. TEMA.....	16
2. ANTECEDENTES.....	17
3. EL PROBLEMA.....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	22
5. INFORME DE LOGROS.....	23
6. INFORME SOBRE LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	26
7. VARIABLES.....	27
8. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	28

## **CAPÍTULO I**

MARCO TEÓRICO.....	30
1.1.- TEORÍA CIENTÍFICA.....	30
1.2.- TEORÍA CONCEPTUAL.....	50
1.3.- TEORÍA REFERENCIAL.....	52
1.4.- TEORÍA LEGAL.....	53
1.5.- TEORÍA SITUACIONAL.....	54

## **CAPÍTULO II**

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	57
2.1.- MÉTODOS INVESTIGATIVOS.....	62

## **CAPÍTULO III**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	64
3.1.-ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	64
3.2.-RESULTADOS DE LA APLICACIÓN PRUEBA NO PARAMÉTRICA.	96
3.3.-ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	106
3.4.-CONCLUSIONES.....	112
3.5.-RECOMENDACIONES.....	115

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>117</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>
--------------------	------------

## **VI. LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1: CUADRO DE INGRESOS Y EGRESOS DE DOCENTES.....	120
ANEXO 2: ENCUESTA A DOCENTES NUEVOS.....	121
ANEXO 3: GUÍA DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	125
ANEXO 4: MANUAL DE INDUCCIÓN.....	126

## **VII. RESUMEN EJECUTIVO**

Una de las áreas más importantes dentro de una empresa es el departamento de Recursos Humanos, pues es el encargado de mantener el talento humano que ahí labora en las mejores condiciones tanto física como emocionalmente y a futuro, por ello se consideró que era fundamental realizar un estudio basado en una investigación que arrojara información y resultados para sustentar un cambio dentro de la institución, pues a pesar de contar con más de 500 empleados, no existe un departamento de Recursos Humanos independiente del área de contabilidad, al ser la Academia Naval Almirante Illingworth una institución formativa esto obviamente influye en el resultado de su efectividad educativa.

Después de realizado este estudio se pudo observar que el mayor ingreso de docentes se dio en tres áreas: inglés, matemáticas y deportes, pero son áreas en las que se ha hecho reestructuraciones a nivel general o se ha incrementado la carga horaria como es el caso de matemáticas, y se están implementando nuevas disciplinas como en el caso de deportes, también se detectó que dentro del proceso de selección del personal nuevo, todas las secciones lo hacen de manera independiente, que prácticamente la totalidad realiza la entrevista inicial pero también un porcentaje igual no es sometido a ningún tipo de prueba de idoneidad, sean estas psicológicas o por áreas de conocimiento para su mejor ubicación.

Dentro del proceso de inducción si bien los porcentajes son buenos: más de la mitad si conoció todas las instalaciones; a las dos terceras partes se le informó sobre la misión y visión de la institución; a la mitad se le dio el organigrama y el manual de convivencia; más de la mitad tuvo asignado un guía en esta etapa. Éstos son porcentajes que deben ser mejorados y procesos que deben ser estandarizados y sistematizados en todas las secciones, pero las tres cuartas partes

sabían cuál era el perfil que iban a desempeñar; igual número de profesores recibieron las indicaciones necesarias para poder realizar su trabajo desde el inicio, lo que nos demuestra que la parte pedagógica es bien llevada dentro de este proceso y es a la que más importancia le dan los directivos de cada sección que manejan este proceso.

En cuanto a la efectividad educativa los resultados de las encuestas nos indican que las tres cuartas partes de los nuevos docentes, después de la capacitación fueron capaces de realizar y aplicar la planificación curricular, que su perfil se ajusta al trabajo que está desempeñando, que posee un buen clima laboral que tiene las herramientas y las indicaciones necesarias para aplicar la evaluación dentro de la institución y que luego de la inducción recibida ha tenido la actitud de apertura a los cambios.

La recolección de datos se la realizó a través de encuestas a los docentes que ingresaron en los últimos tres años a trabajar en la Academia, se realizaron también entrevistas a todas las autoridades sean estas rector, directores de secciones, coordinadores o personal que realiza parte del proceso de selección e inducción. El objetivo de este trabajo es lograr la implementación de un Departamento de Recursos Humanos independiente del de contabilidad, dada la necesidad e importancia de esta área para el buen desempeño de su talento humano, con miras a estandarizar en todas las secciones el proceso y a ampliar el espectro a todo lo que tiene que ver con ello es decir: no solo selección e inducción(motivo de este estudio) sino también crecimiento, desarrollo, vacaciones, capacitación, seguridad laboral, salud, etc. que hoy en día no están planificadas o atendidas en un 100%.

El estudio se llevó a efecto en todas las secciones de la Academia Naval Almirante Illingworth desde Enero a Noviembre del 2011 con docentes que ingresaron en los últimos tres años.

El estudio demostró la importancia que tiene la sistematización en los procesos, corroborada con la preocupación y petición de todos sus Directivos en cuanto a la necesidad de la creación e independización del Departamento de Recursos Humanos dentro de la Institución pues si bien es cierto se cumple con el proceso por parte de los directivos, esto interfiere en el desempeño de las autoridades en sus funciones por efecto de tiempo, desgaste, cuando debería ser realizado por el área de personal en colaboración con los directivos llevando de esta manera un mismo criterio en todas las secciones. Se espera que este estudio y sus resultados ayuden para que las autoridades de la institución vean la necesidad urgente de estructurar un Departamento de Recursos Humanos Completo que cubra todas las necesidades de su talento humano.

## **SUMMARY**

One of the most important areas in a company is the Human Resource Department, is the one in charge of keeping human talent who works in the Company in the best conditions physical and emotionally with future perspectives, this is mainly the reason why it was considered indispensable and essential, to investigate in order to obtain enough information and results to make a substantial change inside the Company, since in spite of being a company with more than 500 employees, it does not count with a Human Resource, independent Department, from the accounting area, since the Almirante Illingworth Academy is an educational centre this emptiness obviously has a negative influence in the educational effectiveness.

After the research was done you could observe that most of the admissions of the new teaching staff was given in three areas: English language, Mathematics and sports, areas that have being restructured at all levels or by the increase of the working hours class in the case of the mathematics area. Also the institution is introducing new sports disciplines which obviously required new coaches. In the admission process you could also determine that every section has its own and particular admission procedures, from the research you can tell that half of the staff have been initially interviewed, however the remaining staff, have not gone through any kind of ability test, neither psychological nor about knowledge to analyze their best position in the institution according to their abilities or profiles.

During the induction procedure, although the percentages that have complete them are satisfactory, more than a half got to know the institution buildings, two of the third parts were informed about the mission and vision of the Academy, half of the staff received the organization chart and the living together manual, more than half of the staff had an instructor assigned in this phase of induction, these are

percentages that have to be improved, standardized and systematized, nevertheless three quarters of the staff were aware of the profile they were going to perform, in the same proportions the teaching staff received the necessary instruction to develop their jobs properly since the beginning, this situation shows the concern and the importance that Directives give to the educational area which they direct.

Regarding the educational efficiency the results of the opinion poll demonstrate that three of the four quarters of the new staff after the induction were capable of applying their curriculum, and plans, since their profile adjusts properly to the jobs they are performing. They feel comfortable working in the Academy, they are provided with the necessary tools and instructions to apply the evaluation inside the institution, all these contributes to creating a good attitude in the staff, with an open mind to changes.

This research was done through opinion polls carried on to teachers who have being admitted into the institution in the last three years. Besides the opinion poll, all the authorities that are involved in the process of admission and induction were interviewed.

The main objective of this research is to achieve the information required to implement a Human Resource Department, independent from the Accounting Department, due to the importance and the necessity of creating this department for the improvement in the performance of the human talent, with the perspective of standardize and systematized one unique procedure for the entire Academy, not only for the selection and induction, but for the development, vacations, enabling, labor security, health programs, insurances, etc., which by now, are not developed

following a plan with a proper strategy, that allows the institution to improve their results a hundred percent.

The investigation was done in the entire Academy from January to November, 2011, to the personnel who have being admitted in the institution in the last three years.

The research showed the need and importance of the systematization of the procedures, which was confirmed by the concern and request of the Directives regarding the need of the creation of an independent Human Resource Department. Although the admissions and inductions are developed by the Directives, the process interferes in their performances as directives, because takes a lot of time and distracts them from their daily duties in situations that should be taking care by the Human Resource Department with the support of the rest of the staff involved based upon in **one unique procedure** in all departments inside the Academy. Hopefully this research and its results will help so the authorities will realize the imperious need to structure a complete and independent Human Resource Department which will satisfy all the human talent needs of the Academy staff.

## **VIII. INTRODUCCIÓN AL TEMA**

Innumerables autores internacionales que se mencionan más adelante llegan a la conclusión de que “el activo humano es determinante para el logro de los objetivos de una empresa.” Y que muchas veces el crecimiento de la misma depende del desarrollo y capacidades de sus recursos internos es decir de su personal, pero no solo de poder seleccionarlos o reclutarlos sino de mantenerlos y desarrollarlos para ir evolucionando de acuerdo a las necesidades cambiantes de nuestra sociedad sobre todo cuando estamos hablando de una institución dedicada a la enseñanza y pedagogía que se encuentra en constante cambio y actualización dentro de la sociedad

Este proyecto se consideró necesario pues habiendo crecido tanto la empresa no tiene un departamento de recursos humanos bien estructurado e independiente, era necesario entonces hacer un estudio que revelara si los procesos se estaban cumpliendo de manera correcta y eficiente a pesar de no contar con el área específica, o si por el contrario era necesario un cambio radical en los mismos. Se procedió a la investigación a través de reuniones con directivos, coordinadores empleados nuevos, encuestas, entrevistas, que nos dieran la información necesaria para llegar a conclusiones concretas.

La finalidad de este estudio es de alguna manera el poder demostrar a las autoridades la necesidad imperiosa de implementar como en las grandes empresas un departamento que se preocupe de llevar todo el proceso de desarrollo de su gente, de tener un espacio donde el empleado sea escuchado, atendido, capacitado, se espera que de acuerdo a los resultados este proyecto sea implementado paulatinamente en esta institución pues la Academia siempre ha estado en evolución y en constante capacitación por lo que sabemos está inmersa en el

programa de calidad que apunta a ir sistematizando y perfeccionando todos los procesos, lo cual nos da la pauta de una apertura al cambio.

Durante la investigación se pudo constatar que el área de recursos humanos no está a cargo de la selección e inducción de los nuevos empleados sino que lo realizan los directivos de cada sección, ello porque no existe un departamento de recursos humanos completo e independiente del área de contabilidad, también se comprobó que esta actividad obviamente interfiere en el desempeño de las labores propias de la dirección, por ello la necesidad de estudiar todo el proceso

También se pudo corroborar que no se realizan pruebas psicológicas y de personalidad por lo que se corre el riesgo de no contratar a la persona idónea para trabajar con niños y jóvenes que están en formación.

Durante la investigación se confirmó que la forma como se ha venido haciendo el proceso de selección e inducción no es el más idóneo y que a pesar de que el proceso se dá, requiere mejorar para que se puedan revertir en resultados positivos en la efectividad educativa de la institución.

Las necesidades del departamento de personal deberán ser consideradas por las autoridades de la institución, pues el rol del departamento de recursos humanos deberá ser protagónico, y muy pendiente de todos y cada uno de los elementos que la conforman no solo en el proceso de entrada sino durante toda la permanencia de los mismos dentro de la institución.

## **1.-TEMA**

**“GERENCIA EN LA SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL  
DOCENTE Y EFECTIVIDAD EDUCATIVA EN LA ACADEMIA NAVAL  
ALMIRANTE ILLINGWORTH A PARTIR DEL AÑO 2011.”**

## **2.-ANTECEDENTES**

### **MACRO:**

A nivel internacional, las investigaciones relacionadas con respecto a la selección e inducción del personal son bastas y sugieren la importancia de la implementación de las mismas en todo tipo de organizaciones comerciales para lograr establecer las habilidades y capacidades de los individuos más idóneos, los cuales pueden adaptarse o no a los objetivos de la institución, ahora en cuanto a investigaciones relacionadas con la efectividad educativa, se han encontrado que el Gobierno de Colombia presenta un estudio en el cual pretende darnos una visión de los factores que influyen en la calidad educativa. Por otro lado tenemos también los artículos sobre la Efectividad Escolar y cambios educativos producto de una investigación hecha por el Ministerio de educación de Chile (Muñoz, 2005) y una presentación basada en estudios sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica del Ministerio de Educación de España

### **MESO:**

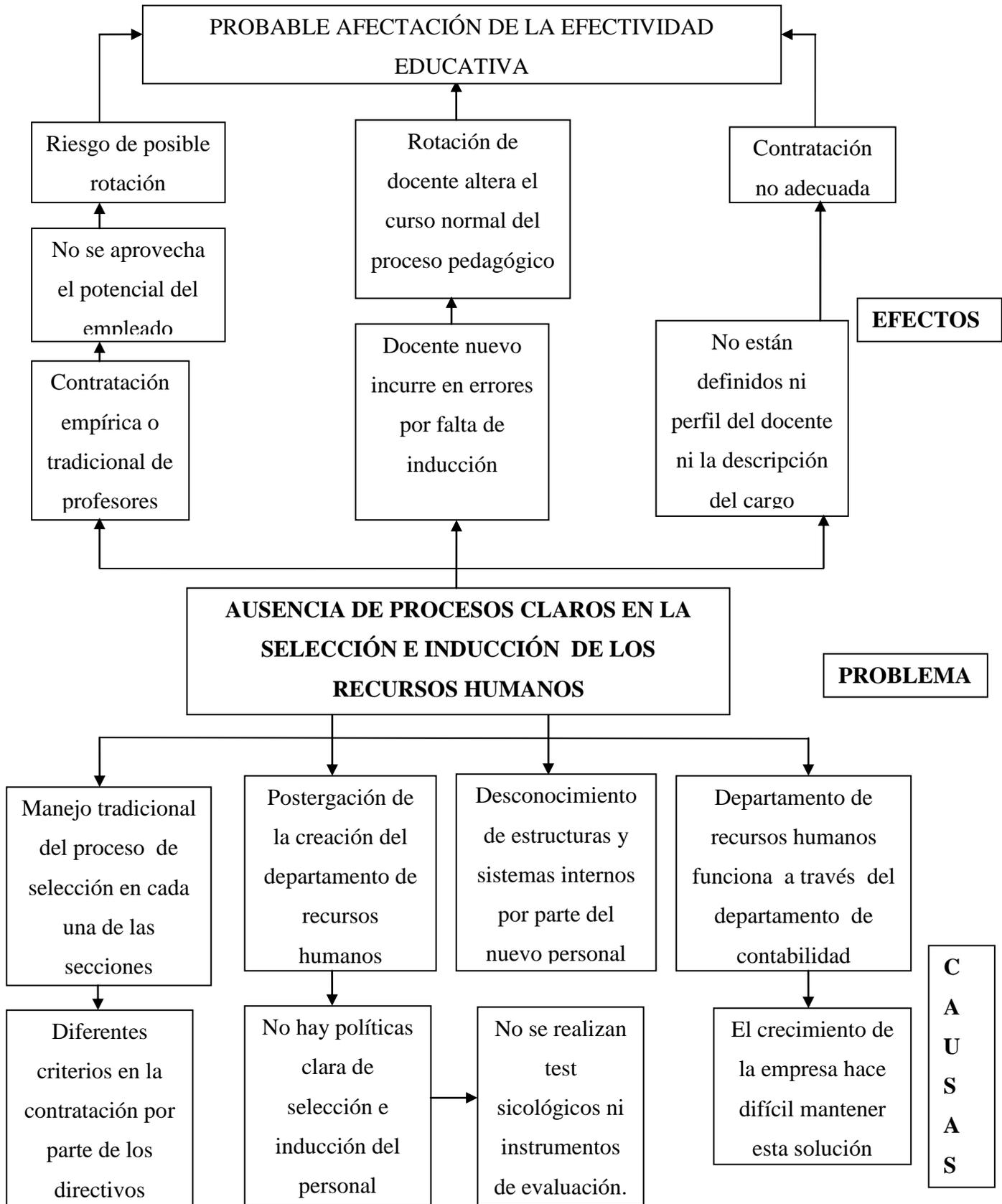
En nuestro país este tipo de investigaciones es muy frecuente a nivel de selección e inducción del personal, algunas han sido elaboradas para la implementación de los recursos humanos en las diferentes empresas, dejando muy en claro la necesidad de adoptar estos procesos para el mejor desempeño y obtención de los resultados esperados pero estas investigaciones se dan más en el sector comercial más no tanto en el sector educativo.

### **MICRO:**

A nivel de la Academia Naval Almirante Illingworth se debe destacar la importancia que tiene el hecho de establecer normas y políticas para la selección e inducción del personal docente, que si bien es cierto se ha venido haciendo de la forma tradicional , no es menos cierto que la Institución en general ha

evolucionado en sistemas muy complejos donde vemos la necesidad de implementar cuanto antes un proceso específico que logre escoger el docente con el potencial necesario para producir mejores resultados, con actitudes y capacidades que generen una educación de calidad con una reconocida efectividad educativa.

### 3.-EL PROBLEMA



## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la Academia Naval Almirante Illingworth año a año una de las tareas que se debe realizar es la selección y nueva contratación de personal docente, pues por múltiples razones ya sean estas de tipo personal, pedagógico u otras, existe una rotación dentro del personal, rotación que este año se ha visto incrementada por todos los cambios realizados en los horarios y contrataciones hechas por el Ministerio de Educación en el sector fiscal pero que han afectado a la Institución pues muchos de sus colaboradores trabajan también en el sector fiscal.

La tabla No 1 refleja la rotación del personal, desde el punto de vista de ingresos y egresos del personal docente a la institución en los tres últimos años lectivos:

TABLA No 1

### INGRESOS Y RETIROS DE PERSONAL DOCENTE EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

Hasta Mayo de 2011

Año lectivo	Nuevos ingresos	Retiros	%	Se mantienen
2009-2010	24	9	37,5	15
2010-2011	30	5	16,6	25
2011-2012*	30	1	3,3	29
TOTAL	84	15	17,8	69

\*Fuente: Departamento de Contabilidad

A partir de ésta realidad se consideró que si bien es cierto que la selección del personal se había venido realizando en cada una de las diferentes secciones que tiene la institución, de manera tradicional, sería necesario considerar una posible complementación de esta forma de hacerlo con nuevos test y acciones establecidas y ya sistematizadas dentro de los procesos de selección e inducción que se dan en la sociedad en general.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### PREGUNTA PRINCIPAL

**¿LA AUSENCIA DE UNA GERENCIA ADECUADA EN LA SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE ES UN FACTOR QUE DISMINUYE LA EFECTIVIDAD EDUCATIVA EN LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH?**

### SUBPROBLEMAS

¿Cómo se hace la selección de personal docente en la actualidad?

¿Cuáles son los criterios de selección actual?

¿En todas las áreas se siguen los mismos criterios?

¿Por qué no existe una decisión de independizar el departamento de recursos humanos?

¿Se realiza actualmente la inducción?

¿Podrá la empresa de acuerdo a su crecimiento mantener el mismo proceso de selección e inducción?

¿La efectividad está directamente relacionada con la selección del personal?

#### **4.- JUSTIFICACIÓN:**

A través de los años se ha visto en la Institución un incremento del número de docentes necesario al iniciar el nuevo año escolar y reconociendo la **importancia** que actualmente tiene el proceso de Selección e Inducción del personal ya que los docentes son el insumo básico para producir resultados que ayuden a la organización, más aún si ésta es de carácter educativo como es el caso de la Academia Naval Almirante Illingworth, a cumplir sus objetivos y a mejorar su efectividad, se consideró de suma relevancia el investigar e indagar sobre los procesos actuales y como repercuten en la calidad educativa.

También se consideró **pertinente** que una inducción planificada a tiempo, hubiera facilitado y mejorado el ingreso, desempeño e integración del candidato más calificado a su grupo de compañeros y dentro de la institución, también se pudo observar los resultados prácticos y esto orientó el estudio de la mejor manera proponiendo que en un futuro sean unificados los procesos en las diferentes secciones. (Preescolar, primaria y secundaria, masculina y femenina)

Este proyecto consideró que al analizar y proponer una mejora en el proceso de la selección e inducción de su personal está **beneficiando** tanto a los estudiantes como a los propios docentes, por ende a toda la institución.

Habiendo realizado un sondeo a nivel de directivos, y tomando en cuenta los beneficios que reportan a la institución en todo sentido, se consideró que existe una gran **factibilidad** que se implemente esta investigación, pues la Institución está inmersa en un proceso de calidad educativa con el proyecto EFQM, donde todas las instancias están participando involucradas y comprometidas con el mejoramiento de la institución, motivo por el cual una de las mejoras será la implementación paulatina de los procesos mencionados en este proyecto dentro del área de Recursos Humanos.

## **5.- INFORME DE LOGROS. –**

### **OBJETIVOS.**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

**“ANALIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH Y SU IMPACTO EN LA EFECTIVIDAD EDUCATIVA.”**

Después de haber concluido con la investigación, esto es analizar el proceso de inducción y selección del personal dentro de la institución se han podido identificar las similitudes y diferencias en la aplicación de los mismos, en las diferentes secciones dentro de la institución; se han podido establecer cuáles podrían ser los puntos de mejora en los procesos para optimizar el impacto de los mismos en la efectividad educativa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- **Determinar cómo es la selección actual de los docentes en la ANAI.**

Este proceso se lo analizó aplicando entrevistas a los directivos y encuestas a todos los nuevos docentes las mismas que nos informaron sobre como fue el proceso que atravesaron al ingresar en las diferentes secciones de la ANAI, encontrando que en cada sección se lo lleva de diferente manera dependiendo del criterio del director de la sección y logrando establecer que esto debe cambiar.

- **Establecer los criterios que se siguen en cada una de las secciones.**

A través de entrevistas a todos los directivos y personal que tuvo que ver con el proceso de selección e inducción se pudo establecer que en cada sección el proceso de selección es diferente, dependiendo del criterio de su directivo; que el tipo de pruebas que se tomaban a los candidatos también variaba de acuerdo a la sección e inclusive se pudo establecer que en otras no se realizaban pruebas sino solo la entrevista inicial y final, se logró establecer reuniones para unificar criterios y acciones y determinando que el proceso se hará conjuntamente con Recursos Humanos.

- **Identificar si existen programas de inducción actualmente y si corresponden a las necesidades de los docentes.**

Después de analizar los datos extraídos tanto de las encuestas a los nuevos docentes, como las entrevistas a los directivos se pudo establecer que no hay un programa de inducción establecido, formal y escrito, que el proceso se lo hace de manera verbal, y empírico es decir conforme se va presentando la necesidad, aunque en algunas secciones si existe una especie de información escrita, que ayuda al nuevo empleado en el desempeño inmediato al ingresar a la escuela y sí se le asigna en todos los casos un tutor o guía que generalmente es el coordinador del área.

- **Establecer el impacto de la selección e inducción en la efectividad educativa.**

Después de la investigación se pudo determinar a través de las encuestas que del buen escogitamiento del personal docente depende necesariamente la efectividad educativa que la institución pueda tener por cuanto estarán o no en la capacidad de aplicar toda la planificación necesaria para ello; también si están o no en capacidad de asimilar la capacitación que se les proporciona previo al inicio del año lectivo, aquellos que no pudieron hacerlo al inicio posterior a las

capacitaciones estuvieron de acuerdo en que éstas facilitaban la aplicación de lo planificado.

- **Unificar el proceso de selección e inducción de personal en la ANAI**

Como uno de los objetivos para evitar diferencias de criterio, en la inducción fue el de proponer un manual de procedimientos para la inducción del personal docente, se creyó necesario incluirlo dentro de este proyecto por lo que se anexó al final del estudio y tuvo muy buena acogida en los docentes nuevos, respondiendo que facilita y esclarece su desempeño al interior de la ANAI.

Una vez analizados a través de todas las herramientas que se utilizaron en esta investigación, los diferentes procesos que se dan en la institución, se propone que se cree un departamento de Recursos Humanos independiente, que maneje un programa de selección que mantenga los mismos criterios y los mismos procesos en las diferentes secciones, que se mejoren los actuales con pruebas idóneas que aseguren la calidad de los docentes que entran a formar parte de la ANAI para de esa manera asegurar y mejorar el impacto que se tenga en la comunidad desde el punto de vista pedagógico.

El objetivo general de analizar y medir los procesos de selección e inducción y su incidencia en la efectividad educativa fue expuesto a las autoridades administrativas y acogidas posteriormente y están siendo poco a poco implementadas en la Institución, considerándose un logro producto de ésta investigación.

## **6.- INFORME SOBRE LA COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.-**

Las variables que se observaron en esta investigación fueron: la gerencia en la selección e inducción del personal docente y como ésta influye en la mejora de la efectividad educativa, para ello aplicamos el cálculo estadístico Chi cuadrado etc. en donde obtuvimos los siguientes resultados:

Se puede corroborar la hipótesis, aunque en el sector de la efectividad educativa es donde chi cuadrado tiene el más alto valor, aun así no se puede rechazar la hipótesis, sin embargo esto nos indica que en este sector es el menos confiable sobre todo que después de aplicar la inducción es posible que en algunos docentes no se aplique con certeza una apertura al cambio, pues es el resultado menos contundente e indica que puede haber una diferencia entre lo que dicen y lo que harán pues es donde chi cuadrado presenta el valor más alto.

Una vez analizados los resultados podemos llegar a la conclusión de que la hipótesis planteada se acepta como verdadera por lo tanto podemos establecer que, “si se aplica una buena gerencia de los procesos de selección e inducción del personal, se logrará definitivamente **mejorar** la efectividad educativa de la Academia Naval Almirante Illingworth”

### **HIPÓTESIS GENERAL**

“SI EXISTE UNA ADECUADA GERENCIA EN LA SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE ENTONCES SE LOGRA UNA MEJORA EN LA EFECTIVIDAD EDUCATIVA EN LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH.”

Después de realizar todo el proceso de análisis de las encuestas y aplicación de los diferentes métodos estadísticos comprobando todo lo que se realiza en esta institución, se puede llegar a la conclusión de que como chi cuadrado es mayor se rechaza la hipótesis  $H_0$  nula, por lo tanto si es que la Gerencia en el área de Recursos Humanos es adecuada en todos sus aspectos se logrará una mejora en la efectividad educativa en la Academia Naval Almirante Illingworth, por lo tanto se confirma la hipótesis.

## **7.- VARIABLES**

7.1.-VARIABLE INDEPENDIENTE:

**“LA GERENCIA EN LA SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE”.**

7.2.- VARIABLE DEPENDIENTE:

**“EFECTIVIDAD EDUCATIVA”**

## 8.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

variable	definición	dimensiones	indicadores	Ítems para los indicadores	Reactivos
<b>La Gerencia en la selección e inducción del personal docente.</b>	<b>Gerencia:</b> proceso de conducción de una inst. educ. por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión en la selección e inducción del personal para alcanzar eficacia pedagógica, efectividad educativa y trascendencia cultural.	Situación de los procesos de Recursos Humanos en la ANAI	<b>Procesos de selección del personal docente:</b>	Entrevista Inicial  Prueba de Idoneidad	Entrevistas inicial y final  Pruebas de idoneidad  Comprobación de referencias  Entrevista de seguimiento
			<b>Proceso de inducción del personal docente</b>	Reconoci- miento médico  Inducción necesaria para el desarrollo en el puesto de trabajo.  Profesor guía al inicio de su actividad  Instrucción sobre el sistema de Evaluación del Aprendizaje	Reconoci- miento medico  Análisis y decisión  Capacitación a responsables  Selección de Guías  Participación del empleado  Ambiente favorable

variable	definición	Dimensiones	indicadores	Ítems para los indicadores	Reactivos
<b>Efectividad educativa</b>	Capacidad o habilidad para producir un determinado resultado a partir de una acción, requiere de un proceso de organización y planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados.	Componentes de la Efectividad Educativa	<p>Competencias y habilidades del docente</p> <hr/> <p>Aplicación efectiva de procesos pedagógicos</p>	<p>Solida formación inicial</p> <p>Capacitación orientada a la práctica</p> <hr/> <p>Aplicación de planif. dentro del aula</p> <p>Actitud abierta al cambio</p> <p>Planificación del currículo</p> <p>Disciplina</p> <p>Proyecto institucional compartido</p>	<p>Títulos previos</p> <p>Talleres de actualización pedagógica</p> <hr/> <p>Encuestas a Docentes</p> <p>Inst. de planificación.</p> <p>Socialización Manual de convivencia</p>

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 TEORÍA CIENTÍFICA

Gary Dessler y Ricardo Varela (2004), citaron la teoría de los recursos y capacidades de Penrose (1959) que apuntaba ya a que los límites de crecimiento de una empresa no se encuentran en el mercado sino en el interior de la organización, según su potencial para desarrollar recursos y capacidades. Se analizará de que recursos se dispone, cuales son los relevantes en el sector, como se han conseguido y de qué manera se pueden combinar para crear una capacidad distintiva. Pero el análisis no termina con la creación de recursos y capacidades sino que se hace igualmente necesario saber cómo mantenerlos y desarrollarlos, mantenerlos porque es la única manera de sostener la ventaja competitiva de la empresa; y desarrollarlos porque debido a los bruscos cambios del entorno, las capacidades base de ventajas competitivas también deben ir evolucionando para adaptarse o, en el mejor de los casos, adelantarse a las turbulencias del ambiente que rodea a la empresa.

Otros autores como Huselid (1995), McDuffie (1995), Delaney y Huselid (1996), Montemayor (1996) citados por Dessler y Varela, (2004) han estudiado el efecto que ciertas prácticas de recursos humanos tienen sobre los resultados empresariales, poniendo de manifiesto: que **“el activo humano es determinante para el logro de los objetivos de una empresa.”**

En la actualidad el Departamento de Recursos Humanos en general, está atravesando por un cambio en su papel de ser protector y supervisor a ser un planeador y agente de cambio. La metamorfosis del departamento de personal a administrador de recursos humanos refleja el hecho de que las organizaciones actuales: pequeñas, uniformes y eficientes con frecuencia son los empleados altamente motivados y capacitados y no las máquinas, quienes constituyen la mejor carta competitiva de una empresa. Lo anterior significa que es más importante que nunca **contratar a la gente adecuada, capacitarla y motivarla con eficacia**. Esto a su vez demanda un sistema más eficiente de recursos humanos. Por ejemplo en base a un sondeo las mejores prácticas del departamento de personal para muchas de las empresas actuales incluyen la contratación altamente selectiva, el trabajo en equipo, y la toma de decisiones descentralizadas

Dessler y Varela (2004) nos indican que existen tres razones fundamentales para seleccionar a los empleados más idóneos. “En primer lugar porque el desempeño del jefe depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos. En segundo porque las competencias, habilidades y atributos adecuados realizaran siempre un trabajo mejor para el jefe y la compañía. Y por último porque los individuos que no posean esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñaran con eficacia, y el desempeño del jefe y de la empresa se verán negativamente afectados. El momento de detectar a esas personas poco productivas debe ser antes de que crucen la puerta, no después”.

Por todas estas razones se considera necesario y de suma importancia el proceso de selección del personal que va a colaborar en la empresa pues de ello depende si se cuenta con el recurso humano capacitado para lograr conseguir la tan ansiada efectividad educativa.

## **Selección del Recurso Humano**

La selección está dirigida a asegurar que se pueda dotar a una institución, de personal que sea eficaz, que tenga la capacidad para realizar su trabajo. En términos de motivación tiene el objetivo de asegurar que se cumpla el primer gran requerimiento para la motivación: que todos los empleados sepan que pueden realizar el trabajo con éxito y obtener la recompensa.

### **Importancia de la selección.**

“El objetivo de un proceso de selección es elegir, entre el conjunto de candidatos cualificados, captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto” (Sastre y Aguilar,2003). Las organizaciones se preparan para contratar al personal idóneo, capacitado y con habilidades para el cargo. Realizar una buena selección es una meta que debe lograr la gerencia de recursos humanos. Los procedimientos de selección constituyen una parte esencial para las organizaciones en tanto que les proporcionan los recursos humanos necesarios para su funcionamiento y más aun hoy que se insiste en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo y de la organización.

Para que esta selección se realice de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos de la organización y para ello debe contar con personal con alto nivel de rendimiento.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización sea rentable es decir que obtenga resultados.
- Que al contratar a un solicitante se satisfagan los intereses de la organización y del individuo.

La selección empieza con un grupo de candidatos calificados, con un análisis del puesto disponible y la descripción del contexto de la organización. Para realizar la selección es necesario tener en cuenta otros procesos de la gestión de recursos humanos como: El análisis del puesto, el reclutamiento, la planificación de los Recursos Humanos, la evaluación del rendimiento, la capacitación y perfeccionamiento.

Cuando la selección no se realiza de manera adecuada, el departamento de Recursos humanos. no cumple con los objetivos ni cumple con sus desafíos y metas. La importancia de la selección es tal que puede permitir el ingreso de una persona nefasta o negativa a la institución o impedir el ingreso de una persona con gran potencial.

### **Proceso de selección**

El proceso de selección se ha dado tomando en cuenta los diferentes criterios o parámetros que mencionan muchos de los autores consultados en esta investigación y que coinciden en los puntos principales que a continuación se describen.

El gerente o jefe de Recursos Humanos debe disponer información sobre todo en tres parámetros:

1.-**El contexto de la organización.** Se trata de la información relativa al puesto de trabajo disponible, las limitaciones legales, las condiciones de trabajo. Para determinar a quién contratar es necesario saber que puestos hay vacantes. Y es necesario recordar que el rendimiento en el puesto de trabajo está determinado solo en parte por el individuo. El candidato al puesto debe saber las

características de la organización para determinar si sus preferencias, intereses y personalidad se adaptarán a ella.

**2.-El contexto del puesto de trabajo.** Los candidatos deben conocer las condiciones en que se efectuará el trabajo, el lugar y el nivel de presión bajo el cual se trabaja, y los horarios.

**3.- El candidato al puesto.** Toda la información sobre sus conocimientos habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de su personalidad. Con la información de estos tres puntos sirve la base para predecir el rendimiento del candidato.

### **Pasos para un proceso de selección de personal.**

De acuerdo a la investigación realizada y tomando en cuenta los puntos en los que los diferentes autores coinciden, a lo mejor cambien solo los términos pero la descripción es muy similar, es necesario hacer una descripción del proceso y se conforma de los siguientes pasos:

#### **Paso 1: Recepción de Solicitud.**

Se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal. Cuando son solicitantes espontáneos, es entonces necesario conceder una entrevista preliminar y luego entrega su solicitud de trabajo.

#### **Paso 2: Entrevista Inicial.**

Es raro encontrar un proceso de selección de personal en que no se recurra en algún momento a la entrevista. Es una conversación formal profunda que sirve

para evaluar la idoneidad para el puesto que pueda tener el solicitante. Durante la misma el entrevistador debe preguntarse si ¿el candidato puede desempeñar el puesto? ¿Y cómo se compara con el resto de las personas que solicitaron el puesto. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, su uso es casi universal entre las empresas latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. Se pueden adaptar a la sección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales docentes, gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y éste la obtiene sobre la organización.

### **Paso 3: Pruebas de Idoneidad.**

Con ellas evaluamos la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Pueden ser pruebas psicológicas, sicométricas, ejercicios simuladores o prueba en el puesto exponiendo al candidato a una situación real, en el caso de los docentes pueden ser observados durante el desempeño de una clase modelo, etc. En resumen el objetivo de esta parte del proceso es validar los conocimientos y habilidades que el aspirante dice tener para desempeñar el puesto. A nivel gerencial los puestos son complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

### **Paso 4: Comprobación de Referencias.**

Es necesaria la verificación de datos y las referencias. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el trabajo. Y pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

### **Paso 5: Entrevista de seguimiento.**

En esta segunda entrevista ya se hizo una depuración de los candidatos iniciales y solo se presentan aquellos en las que se detecto una compatibilidad de conocimientos y de habilidades con los del puesto. El papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentra en el mercado de trabajo, y enviar a la persona que debe tomar la decisión final, dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación, se comparan los planes y expectativas del candidato con los de la institución. Otras veces la entrevista es con el superior. directo y se afinan detalles en expectativas y especificaciones laborales. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

#### **Paso 6: Reconocimientos Médicos y físicos.**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

#### **Paso7: Análisis y Decisión.**

La decisión de contratar al solicitante señala el fin del proceso de selección. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. También debe conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado.

### **Paso 8: Notificación de la decisión al candidato.**

Una vez seleccionado el candidato al puesto, la notificación de la decisión es muy importante, siempre será de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo, o los instrumentos que se va a utilizar, de ser posible en el lugar de trabajo. De igual forma en este paso es importante mostrar al candidato la descripción de sus funciones, responsabilidad y nivel de competencia del puesto.

### **Paso 9: Seguimiento para asegurarse de que el candidato acepta la oferta.**

Este es el último paso donde el candidato acepta o rechaza la oferta de trabajo, terminando así el proceso de selección e iniciando el de inducción en caso de aceptar.

### **Tendencias en la selección y orientación.**

Además de comparar costos y beneficios de los diferentes procedimientos de selección y ubicación, la organización debe tomar en consideración otras posibles técnicas que produzcan mejoras en el rendimiento y en la retención de empleados. A la hora de evaluar otros procedimientos distintos de los de selección y ubicación es importante tener en cuenta sus repercusiones en las actividades de recursos humanos. Por ejemplo si la empresa está pensando cambiar el diseño de sus puestos de trabajo, debería informarse sobre las preferencias, intereses, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y aptitudes de sus empleados. Es necesario predecir hasta qué punto se quedará el empleado que se contrate, si la organización no le da la oportunidad de desarrollo mas allá del puesto de nivel de entrada, este candidato buscará otro empleo.

Otra tendencia es la entrevista de salida, la información que se obtenga de un empleado que se va poco tiempo después de haber entrado nos lleva a descubrir

la razón y puede llevar a mejoras en la contratación de futuros candidatos. No debe efectuarla el supervisor inmediato, sino un miembro de recursos humanos que sea lo suficientemente objetivo. Al final se pasará un informe con las correcciones al proceso de selección.

En conclusión la mejor forma que tienen las organizaciones de asegurarse de que están tomando las decisiones de selección adecuadas, en lo que respecta a cuestiones sobre igualdad de empleo, es que sus gerentes de Recursos Humanos estén al corriente de los avances normativos e implantes políticas y prácticas de recursos humanos justas y no discriminatorias. Todo ello debería hacerse dentro de un esquema de costos y beneficios, a fin de asegurarse de que en caso de que haya dos buenos candidatos relacionados igualmente con el puesto de trabajo, se utilice el de menor costo.

Otra forma de aumentar la eficiencia de las decisiones sobre la selección y ubicación es orientar y socializar de forma efectiva a los empleados. La orientación consiste en esencia en proporcionar al sujeto la información que necesita para adaptarse a la organización.

### **Inducción del Recurso Humano.**

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados el siguiente paso es socializarlos y capacitarlos. En este punto es donde se les proporciona la información que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones y donde los más antiguos les comunican algo de su experiencia a los nuevos.

La inducción a los empleados está dirigida a minimizar estos problemas. Su propósito es presentar el nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí.

## **Programa**

Es conveniente que antes de ejecutar un programa de socialización el departamento de recursos humanos considere los siguientes aspectos:

a.-Planteamiento del programa de inducción.- Es necesario tener en cuenta las etapas, la duración, las actividades y recursos para su ejecución.

b.- Selección de compañeros guías.-Es necesario que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad para orientar el trabajo específico del empleado. A éste funcionario se le denominará “Compañero guía” y debe reunir ciertas características:

- Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- Discreción sobre asuntos personales de los demás, así como los de la organización.
- Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo trabajador.
- Identificación con la misión y los objetivos de la organización.

c.- Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de inducción. Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.

d.- Participación del nuevo empleado.- Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de exteriorizar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.

e.- Creación de un ambiente favorable.- Es conveniente que al empleado se lo reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo. La impresión que el funcionario reciba durante los primeros días es fundamental para el éxito de la organización. Todo lo que se haga o deje de hacer en esos primeros días, probablemente es lo que más se notará y recordará, de ahí que es importante.

La presente investigación no solo apunta a la selección e inducción del personal de una organización comercial sino de una institución educativa por lo tanto se deberán tener presentes todos los aspectos relacionados al tipo de actividad que se realizará en diferentes momentos y espacios y que se tomaran en cuenta a la hora de implementar un programa de inducción para el docente.

### **Pasos que hay que tener presentes en la elaboración de un manual de inducción.**

1. Palabras de bienvenida.- Exposición del programa de inducción en el cual se va a participar el nuevo docente. Entregar al colaborador una copia por escrito de dicho programa. Presentación del compañero guía con el propósito de explicarle al nuevo empleado las funciones específicas que va a asumir durante el programa de inducción. Presentación del nuevo empleado a los compañeros de la sección donde va a laborar. También es oportuno que cada vez que se presente a cada funcionario se realice una breve descripción de las funciones del empleado veterano. Mostrarle su lugar específico de trabajo, horarios de clase mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo. Suministrarle una lista con los nombres de las personas que ocupan cargos de nivel gerencial, la misión y visión de la institución. (Prospecto)
2. Explicar la organización departamental general y su relación con otras actividades de la Institución.
3. Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos de la institución y sus asignaciones iniciales en términos generales.
4. Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.
5. Explicar el programa de capacitación departamental y las prácticas y procedimientos de aumentos salariales.
6. Preguntar donde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte.

7. Explicarle las condiciones de trabajo:
8. Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con:
  - Horas de trabajo
  - Entrada para empleados
  - Turnos en recreos, entrada o salida.
  - Recesos para tomar café, periodos de descanso.
  - Llamadas telefónicas y correo personal.
  - Políticas y requerimientos de tiempo extra.(Reuniones con padres de familia, etc.)
  - Días de pago y procedimientos para recibir el pago
  - Armarios (lockers)
  - Otros.
9. Presentar el nuevo profesor a las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales
10. Conducir al empleado con el coordinador inmediato quien:
  - Presentará el nuevo miembro a sus compañeros.
  - Familiarizará al docente con el lugar de trabajo.
  - Iniciará la capacitación en el trabajo.

Es necesario que exista una etapa de seguimiento para garantizar el desarrollo adecuado del programa de socialización, es decir retroalimentar el programa y realizar los ajustes del caso para procurar que el empleado se adapte satisfactoria y oportunamente a la Institución. Si la organización no recurre a esta fuente de sabia socialización de su personal, pagará como en el pasado un alto precio en ineficiencia, en desinterés por el trabajo, en insatisfacción de las personas y en imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

En conclusión y como corolario de lo expuesto, toda empresa debe contar con un manual de socialización o inducción, que debe ser aplicado a cada uno de sus empleados en las diferentes áreas, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Recursos Humanos. (Martinez, 2004)

### **Efectividad**

Finalmente, llegamos al significado de efectividad, pues si bien es cierto parte de esta investigación es el proceso de selección e inducción del personal también es cierto que es de suma importancia la efectividad que ello pueda tener en la educación, empezaremos entonces por definir que efectivo es todo aquello que produce los efectos que se esperan; consecuentemente, **efectividad** es el grado en que se producen esos efectos esperados. De acuerdo con esto, las organizaciones difieren entre sí por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización más efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que no produce todos ellos.

### **Efectividad Organizacional**

De acuerdo a J.Reddin,(2.000): Una vez sentadas las bases, podemos proponer la siguiente definición de efectividad organizacional: *“Grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella”* Junto con esta definición hay otros factores que conforman la teoría; por ejemplo, ha sido motivo de controversia si alcanzar la supervivencia de una organización puede interpretarse como un resultado y, en todo caso, como un rasgo de efectividad. Todo *depende del momento*, es decir que esto está sujeto al punto donde se encuentre la organización dentro de su escala de evolución. Una organización que está luchando por sobrevivir en la etapa de crecimiento, es como si estuviera herida de muerte por una planeación inapropiada; en cambio, si se esfuerza por su supervivencia en el período del nacimiento, el conseguirlo significará haber

logrado su objetivo: tener vida propia (que es lo mismo que alcanzar el punto de equilibrio).

“Un punto más de controversia es que para muchos consultores el que una organización tenga muy altas utilidades no significa que haya alcanzado un alto nivel de efectividad; la respuesta de J.Reddin.(2.000) es: *depende de los planes fijados por los accionistas.*”

Otro punto controvertido es el que plantea que una organización con buen clima organizacional es efectiva; sin embargo, se conoce muchas organizaciones con magnífico clima pero con deficientes controles y pésimos resultados. Lo mismo ocurre cuando se enfatiza el desarrollo de los recursos humanos para mejorar la Efectividad Organizacional; si esto ocurre cuando las necesidades exigen mejorar otro aspecto, todo esfuerzo conducirá a tener gente satisfecha pero inefectiva, por lo que una vez más la respuesta sería: “depende de los requerimientos”.

### **Efectividad Educativa**

En la actualidad cuando nos encontramos en un momento histórico de cambio dentro de la educación nacional, cuando se está implantando la actualización pedagógica de la reforma curricular no solo a nivel estatal sino particular también y se deben dar muchas capacitaciones a nivel docente es crucial que los profesores nuevos vengan con esa capacidad adquirida pues se perdería tanto tiempo como recursos, lo oportuno sería solo actualizar ese conocimiento, para poder conseguir el nivel de efectividad educativa que la institución siempre se ha caracterizado por brindar.

Según Tebar Belmonte (2.003) “es sabido la resistencia al cambio del ser humano en general y la producción de estrés que de por sí ya está causando la implementación de todos los cambios en los docentes preparados, pues hay mucha experimentación y retroalimentación en el proceso” , por ello la importancia de una buena selección en el personal docente nuevo, cuya característica principal debe ser la buena actitud , la creatividad, el trabajo en equipo, la apertura al cambio.

Según manifiesta Evangelina Villarreal Ramos (2.005), catedrática universitaria, la gestión institucional es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa”

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional Educativa como una herramienta para crecer en eficacia, es decir, en la sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacía los fines educativos, que no pueden darse por presupuestos.

La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considerada la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

La importancia de la formación de los recursos humanos en los procesos de transformación en el ámbito educativo, como señalan los promotores de nuevos modelos económicos radica en que el conocimiento es infinitamente ampliable y su utilización no lo desgasta, sino que, al contrario puede producir más conocimiento. Un mismo conocimiento puede ser utilizado por distintas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación intercambios, diálogos; todas ellas características propias del funcionamiento democrático de la sociedad.

El liderazgo está allí donde el valor agregado es creado, alimentado y desarrollado. Sobre esta base se predice que tanto las empresas como los puestos de trabajo del futuro se clasificarán en categorías vinculadas a la intensidad de conocimientos que utilicen sus recursos humanos.

Los procesos de transformación en marcha intentan atender a las nuevas demandas de calificaciones del mercado de trabajo pero, paradójicamente, las reformas educativas encaradas requieren, ellas mismas, de recursos humanos altamente calificados para poder alcanzar con éxito las metas previstas. La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, donde se necesita personal con **capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, y definir estrategias.**

El papel de los recursos humanos como agentes del cambio es central para el éxito de los procesos de transformación. Pueden ser un factor acelerador u obstaculizador de las reformas. Ello implica que sea personal idóneo, con capacidad de desarrollar competencias básicas como la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y la capacidad de trabajar en equipo; pero, además, debe ser personal que exprese compromiso ético-político con la tarea.

### **La eficiencia administrativa y la excelencia en la educación**

Según Morán Márquez (U. de GYE) “la eficiencia del líder de alta gerencia se encuentra en relación directa a la búsqueda de la excelencia en la educación estimulando al profesor a que rompa la forma tradicional de dictar clases donde el alumno tiene una nula participación, se corta la iniciativa y se implanta un temor al hablar, esto es obstáculo en buena calidad de educación. El alumno tiene que sentirse en el aula con deseos de aprender, de ser parte del proceso e inclinarse por la investigación, de tal manera que existe una interrelación entre el alumno y el maestro”.

La excelencia depende de profesores innovadores cuyas ideas se estén renovando continuamente, el cambio a lo científico es una meta de su propia perfección, la preparación personal, autodidacta es el ejemplo de estimular a su alumno a superarse

El administrador tiene la tarea de decidir sobre la calidad de la educación en su medio, para lo cual tiene opciones ideológicas y pedagógicas en la evaluación de situaciones concretas, realiza los ajustes en los procesos educacionales y busca la potencialidad de la excelencia.

### **Resistencia del profesorado al cambio.**

Dentro del ámbito educativo, si bien se está en constante evolución también es conocido la resistencia y el temor que causa cualquier innovación o transición en ciertos docentes, como nos lo refiere Lorenzo Tebar (2.003) al mencionar que para algunos analistas pensar en cambios escolares es una autentica osadía, viendo el peso que tienen los métodos tradicionales (Bouyssou, G., Rossano, P. y Richaudeau, F. 1996). Muchos maestros sienten terror a los cambios de contenidos, que les sacan de sus seguridades, de sus repetitivas programaciones.

La informática ha llevado al pánico a muchos maestros, impotentes ante la novedad de los artefactos tecnológicos. La dedicación de tiempo extra a la actualización y formación permanente ha puesto cuesta arriba el cambio para muchos profesores que precisan dedicar decenas de horas en cursos de actualización. Cabe entonces establecer políticas de capacitación que aseguren al docente tranquilidad de estar bien asesorado y actualizado para impartir una educación con calidad.

**La calidad de la educación** es un concepto multidimensional, abarca a todos los elementos del sistema educativo en una realidad específica, histórica y cultural; incide en la transformación a través de las demandas de la sociedad de manera eficiente, optimiza los recursos que posee con el fin de brindar una educación con calidad de manera dialéctica y siendo compleja, está unida frente a la diversidad de factores que pueden alterar su finalidad.

**La gestión pedagógica** se refiere a la función educativa y a la manera como se desarrollan los enfoques, métodos y conocimientos para llevar a cabo los procesos de enseñar y aprender. Supone la capacidad para definir e implantar principios pedagógicos institucionales, la generación de un clima escolar favorable a la enseñanza y la combinación de recursos docentes y medios pedagógicos que se requieren para el logro de los resultados.

Por otra parte para Isabel Rosas Torres (2.008) la **efectividad** de una Institución educativa es la capacidad que tiene esa institución para compensar el efecto de los factores extra escolares, entendiéndose por éstos a las condiciones que afectan a la institución educativa ya sea de manera positiva o negativa por ej.: la pobreza, o riqueza.

La clave radica en la **equidad**: para ser eficaz debe favorecer el desarrollo de todos y cada uno de sus estudiantes, la institución es más efectiva si los resultados de sus estudiantes son mejores que los de estudiantes de escuelas de similares condiciones, es decir si sus estudiantes progresan más de lo que se espera dadas las características socioeconómicas y culturales de sus familias, pero estos progresos no deben ser sólo en matemáticas y lenguaje sino en valores, deportes, satisfacción y bienestar es decir de manera integral.

Una institución educativa es efectiva en el grado de cumplimiento de sus objetivos, es decir si logra que sus estudiantes independientemente del medio socioeconómico del que provengan puedan lograr metas educacionales propuestas por la sociedad.

Las instituciones educativas efectivas tienen características que las distinguen:

Su gestión se halla centrada en lo pedagógico: el aprendizaje es lo primero:

- Proyecto institucional compartido y metas concretas.
- Planificación y evaluación en todos los niveles.
- Liderazgo Institucional.
- Buena disciplina, reglas claras y explícitas.
- Desarrollo profesional al interior de la escuela.
- Aprovechamiento de recursos humanos y materiales.

Las instituciones además deben contar con un capital simbólico de:

- Compromiso, orgullo e identidad institucional.
- Comunicación interna, confianza y buen clima.
- Conflictos se reconocen y se solucionan.

Todo lo anteriormente expuesto nos indica que es primordial contar con un personal altamente capacitado, identificado con la institución, conocedor de las políticas y proyectos en los que está inmersa la institución pero que debe estar

sujeto a constantes y periódicas actualizaciones y transformaciones que les de las herramientas necesarias para mantener siempre un desempeño que garantice que cuenten con las competencias y capacidades para lograr la tan deseada efectividad educativa.

A través de la investigación se pudo observar que la Academia Naval Almirante Illingworth cumple con muchos de los requisitos mencionados en este marco teórico, pues después de aplicadas las encuestas se pudo establecer que existe un proyecto institucional compartido por todos los niveles, con metas claras, que la parte operativa de planificación y evaluación y capacitación se da periódicamente, que existe un marcado liderazgo institucional que se irradia a la comunidad, que posee reglas claras, disciplina, que son altamente valoradas por la sociedad y por ello la preferencia, pero que debe trabajar en otros aspectos como son el Desarrollo profesional al interior de la institución pues aunque está presente debe estar establecido y normado, y que se debe trabajar en el aprovechamiento de los recursos humanos pues a pesar de que los resultados son muy buenos, pueden ser optimizados con una buena selección e inducción.

También durante el desarrollo del proyecto se pudo sacar como experiencia que su comunicación debe mejorar pues al realizarse las entrevistas y las reuniones con todos los directivos para socializar el tema y provocar una actitud de apertura hacia los cambios propuestos, todos manifestaron su deseo y necesidad de implementarlos, encontrando total aceptación de parte de ellos y pudiendo identificarse entre ellos con la necesidad de establecer un departamento de Recursos Humanos independiente y con poder de asumir las actividades propias de ese departamento y que en muchos de los casos complican a los directivos al asumirlos.

Con este resultado arrojado por la investigación con todos los argumentos encontrados durante la misma, y con todos los requisitos establecidos en la teoría que debían ser aplicados se pudo establecer con la gerencia y la administración una exposición de las sugerencias y soluciones dadas más adelante y que se consideraban como indispensables de implantarse a la brevedad posible, sugerencias que fueron escuchadas y analizadas por los mismos.

## **1.2.-TEORÍA CONCEPTUAL:**

**GERENCIA EDUCATIVA.**- “Es el proceso de conducción de una institución educativa, por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades educativas orientadas a planificar, coordinar, organizar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”. Idea de Juan Manuel Manes n una publicación de Telmo Viteri (2.008))

**GESTIÓN.**-Es el conjunto de principios, funciones y actividades, reconocidas para la administración de los recursos. La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Y en ese sentido es la acción principal de la administración, siendo un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretendan alcanzar.

**SELECCIÓN DE PERSONAL.**-Es el proceso que se da una vez que está claro cuáles son las necesidades de personal y los candidatos que pueden ocupar la vacante una vez que han pasado por las entrevistas, observaciones, exámenes, verificación de referencias, etc. Se da en dos direcciones, la empresa decide si

ofrece el empleo a un candidato y éste acepta o no. Elección de los candidatos mas adecuados con relación al perfil. (Alles, 2.007)

**INDUCCIÓN DE PERSONAL.**-Es el proceso por el cual se orienta e informa al nuevo empleado sobre los objetivos, políticas, tareas y responsabilidades de trabajo y se los integra cuanto antes a la organización.

**PERSONAL DOCENTE.**- Elemento humano capacitado para formar, y proporcionar al alumno habilidades y destrezas, formar e ilustrar a individuos que se abren al mundo del conocimiento.

**TRABAJO EN EQUIPO.**-Implica la intención genuina de colaboración para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individualmente o competitivamente. Equipo. Es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. (Alles, 2.007)

**IMPACTO E INFLUENCIA.**- Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos.

**COMPETENCIAS.**-Son comportamientos personales relativamente estables que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

**ACTUALIZACIÓN PEDAGÓGICA.**- Formación constante de los recursos humanos en los procesos de transformación en el ámbito educativo.

**EFFECTIVIDAD.**-Capacidad o habilidad para producir un determinado resultado a partir de una acción, requiere de un proceso de organización y planificación y proyección que tendrá como objetivo que aquellos resultados establecidos puedan ser alcanzados.

**EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.**- Es uno de esos términos sobre los cuales no hay demasiado consenso alrededor de su significado cabal, situación que empeora, puesto que un buen número de términos han sido empleados como substitutos: Desempeño, Éxito, Habilidad, Eficiencia, Mejoramiento, Calidad, Productividad, e incluso la Responsabilidad.

**EFECTIVIDAD EDUCATIVA.**-Son las acciones que se toman para promover el desarrollo de una institución escolar y se comprometen con el logro de resultados de calidad, para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**- Herramienta de vital importancia ya que permite no solamente conocer el funcionamiento interno de una unidad administrativa en lo que respecta a descripción de tareas ubicación, requerimientos, y puestos de ejecución sino que además auxiliará en la capacitación y adiestramiento del personal siendo una inagotable fuente de consulta y también será muy útil a la hora de revisar y analizar los procedimientos de un sistema.

### **1.3.-TEORÍA REFERENCIAL**

Con el objetivo de ilustrar las características de los estudios referentes a la selección e inducción del personal de una institución educativa y su efectividad, se expone diferentes trabajos sobre temas similares:

**Título:** El Reclutamiento, Selección, Contratación y Desarrollo del Docente bajo el Modelo Educativo basado en Competencias como Propuesta Para Las Universidades Politécnicas De México.

**Universidad:** Presentada en el II Congreso Internacional de Investigación Educativa 2011 Instituto de Investigación en Educación (INIE)Universidad de Costa Rica (UCR)

**Autor:** Raymundo Lozano

Quien expresa su punto de vista mencionando la necesidad de identificar y contratar a profesionales que no sólo cubran el perfil profesional de la materia correspondiente, sino que, además, posean las habilidades docentes para poder transmitir y compartir los conocimientos en una aula de clase.

#### **1.4.-TEORÍA LEGAL**

La educación Regular y todos los miembros que la conforman, entiéndase estos, directivos, docentes, alumnos, padres de familia, etc. se someterán a las disposiciones reglamentarias de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el Proyecto de LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL.

#### Capítulo IV

(Derechos y obligaciones de los Docentes)

### **Art. 11 (Obligaciones)**

- b.** Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con y las y los estudiantes a su cargo.
- d.** Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes.
- e.** Respetar el derecho de los y las estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentales y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de sus conflictos.
- g.** Ser evaluados integra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus reglamentos.
- h.** Atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural y lingüística y las diferencias individuales y comunicarles oportunamente, presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones.
- i.** Dar apoyo a los y las estudiantes para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas.
- k.** Procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes.
- m.** Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas.

## **1.5.- TEORÍA SITUACIONAL**

### **Reseña histórica**

A partir del año 1961 un grupo de oficiales de la Armada Nacional se propusieron fundar la Academia Naval Almirante Illingworth, colegio de enseñanza secundaria con internado propio con el convencimiento de que así contribuirían al engrandecimiento del Ecuador en general y de Guayaquil en particular, con la entrega a la sociedad de generaciones dignas de nuestra hidalguía y tradición.

En Mayo de 1962 abre las instalaciones con 50 alumnos repartidos en 1º y 2º curso; el ciclo de instrucción primaria nace a partir del tercer año de vida institucional con paralelos de 5º y 6º grado; en el año de 1987 se crea la sección Vespertina; en 1993 empieza a funcionar el Preescolar y la sección Femenina en 1998.

En una extensión física de 210.000 mts<sup>2</sup>, se encuentran las secciones de: Preescolar, Primaria, Secundaria. Las modalidades masculina y femenina funcionan en forma independiente durante la jornada matutina y en la vespertina en modalidad mixta.

Actualmente las autoridades de la Institución son: Ab. Elías Sánchez Estrada, Rector del Plantel; Ing. Ricardo Jara Balbín, Vicerrector; y demás directores de las diferentes secciones y el manejo administrativo está a cargo del Sr. Álvaro Puig Gómez, Gerente General; Sra. Pilar Gilbert de Herrera, Representante del Directorio; y el Sr Fernando Páez Monroy, Administrador.

A nivel docente cuenta con profesionales con amplia experiencia. inspectores, entrenadores, médicos especializados en diversas áreas que brindan la ayuda necesaria en el momento que nuestros cadetes lo requieren.

En el plano social la presencia de su Banda de Guerra Gallardetes y Brigada Cívica en los principales eventos de la provincia e incluso fuera de la misma, se destacan y reciben justo homenaje.

Los bachilleres de esta institución son ampliamente reconocidos a nivel superior, tal es el caso de la ESPOL, que en su informe anual los sitúa en el primer lugar entre los colegios de la república que aportan estudiantes a su centro de estudios.

A nivel de empresas los bachilleres Técnicos en Comercio sean informáticos o Contables, luego de ejercer sus pasantías son contratados y empiezan a formar parte del aparato productivo del país.

La Academia cuenta con múltiples convenios a nivel nacional e internacional con Universidades como La de Orizaba en México; la Universidad Estatal de Bolívar; cuenta con IB Bachillerato Internacional; funciona como Centro de Certificaciones de la Microsoft; entre otros.

La ANAI desde sus inicios ha mantenido sus puertas abiertas a nuevas generaciones de estudiantes. Su compromiso por una educación libre e integradora se reafirma 50 años después, acogiendo a alumnos y alumnas sin discriminación alguna, su objetivo ha sido procurarles un desarrollo equilibrado de su personalidad.

### MISIÓN INSTITUCIONAL

Formamos estudiantes con elevados niveles académicos, disciplina naval, liderazgo emprendedor e integrados al mundo globalizado, enmarcados en sólidos valores humanos y principios éticos.

### VISIÓN INSTITUCIONAL

Ser la mejor institución educativa del país y una de las más importantes a nivel internacional en términos de excelencia académica.

## CAPÍTULO II

### 2.- ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.-

Partimos de la recopilación de información que iba a ser analizada y procesada posteriormente, esta información se recogió a través de las encuestas realizadas a los docentes nuevos de los últimos tres años, y entrevistas que se realizaron a los directivos y coordinadores de las diferentes secciones y áreas, pues ellos van a ser los directamente beneficiados con los cambios que se sugiere se implementen, de acuerdo a los resultados encontrados en la investigación.

Se estableció con los involucrados Vicerrector, rector y administrador, que en lo posterior la convocatoria sea abierta y no cerrada por los beneficios que esto conlleva.

Se socializó con las autoridades administrativas los resultados de la investigación es decir lo que arrojaron las encuestas a los docentes y las entrevistas a los directivos y coordinadores, mas la observación de los procesos, y se expusieron las conclusiones y sugerencias, encontrando en principio un poco de indiferencia y o una actitud de que las cosas sigan como estaban, pero sin embargo en el transcurso del proyecto se pudo observar la factibilidad de aplicar las sugerencias y se observó un cambio positivo notorio, y lo más importante viéndose poco a poco ciertas acciones que denotan que las sugerencias dadas por esta investigación están siendo poco apoco implementadas.

Se estableció con el gerente y el administrador que se realizarían reuniones con los encargados del departamento de personal para que se capacite al personal que

deberá ir asumiendo responsabilidades y ejecutando los procesos que ese departamento deberá ir haciéndose cargo, como por ejemplo la elaboración del manual de selección del personal en general en todas las secciones (no solo el de los docentes), manteniendo los mismos criterios que fueron previamente discutidos y analizados con los directivos.

Dentro de las estrategias propuestas estaba la implementación del manual de inducción a los docentes(incluido en este proyecto) y actualmente el personal de recursos humanos ya está trabajando en el manual de inducción de todos los empleados

Se sugirió que el área de Recursos Humanos debería estar independiente de la de contabilidad no solo operativamente sino también físicamente pues el espacio actual no era suficiente, sugerencia que ha sido puesta en efecto pues ya se está trabajando en la ampliación del área administrativa incluyendo en el diseño las oficinas del Departamento de Recursos Humanos.

## **2.1.-MÉTODOS INVESTIGATIVOS.**

### **2.1.-POR EL PROPÓSITO**

La tesis se enmarcó por el propósito como una investigación de tipo APLICADA ya que se consideró que existía un problema práctico y concreto al no haber un proceso **establecido y unificado** de selección e inducción del personal docente lo que de alguna manera se debía investigar si esto conllevaba a alterar la efectividad educativa que pudiera tener la Academia en su entorno y plantear la posible aplicación de la solución al mismo.

## 2.2.-POR EL NIVEL DE ESTUDIO.

La tesis estuvo enmarcada dentro del nivel DESCRIPTIVO pues se realizó una investigación de cómo estaba la selección y la inducción en ese periodo de tiempo, ¿porque? se realizaba de esta manera y también tuvo un carácter CORRELACIONAL porque se determinó si de alguna manera afectaba a la segunda variable que en este caso es la efectividad educativa y como se relacionaban entre sí.

## 2.3.-POR EL LUGAR

El contexto fue eminentemente de CAMPO, porque se llevó a cabo en la Academia Naval Almirante Illingworth que es el lugar donde ocurrieron los hechos .es decir en la realidad de donde se obtuvieron los datos de esta investigación.

## 2.4.-POR EL ORIGEN

Es de carácter bibliográfica-documental pues fue necesario remitirse para conocer comparar, ampliar y profundizar sobre publicaciones de libros, documentos y revistas de muchos autores en cuyas teorías enfoques, conceptos e investigaciones se basó este estudio.

## 2.5.-POR LA DIMENSIÓN TEMPORAL

Por la dimensión temporal fue de carácter TRANSVERSAL pues se realizaron encuestas, y entrevistas a los docentes y personal de la Academia Naval Almirante Illingworth en un determinado tiempo puntual, es decir el año lectivo 2011-2012.

## 2.6.-POR EL TIEMPO DE OCURRENCIA

La investigación fue retrospectiva, por cuanto se tuvo que partir de años anteriores al actual donde se llevaron a cabo las entrevistas de selección y se investigó si se llevaron a cabo los procesos de inducción.

## 2.7.-TECNICAS E INSTRUMENTOS.

Las técnicas que se utilizaron para la búsqueda y procesamiento de la información dentro de la investigación fueron:

### 2.7.1 ENCUESTAS

Las encuestas fueron aplicadas a los profesores que habían ingresado en los últimos tres años y fueron diseñadas con preguntas que nos proporcionaron datos necesarios para la consecución de nuestros objetivos, en este caso enrumados a saber cómo era el proceso de selección e inducción en ese periodo de tiempo, en las diferentes secciones de la Academia.

### 2.7.2 ENTREVISTAS

Este tipo de instrumento se aplicó a todos los directivos y coordinadores de las diferentes secciones y al personal que tiene que ver con el proceso de contratación, así como entrevistas grupales a los profesores que ingresaron en los últimos tres años, para obtener criterios sobre la contribución de los profesores a la efectividad educativa.

## 2.8.-PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS O DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se procedió a procesar las entrevistas con los directores de secciones, coordinadores y responsable de recursos humanos, y se estableció

cualitativamente las similitudes y diferencias que se presentaron en el proceso de selección e inducción del personal docente.

En el caso de los profesores que ingresaron en los últimos tres años se procesó los datos recogidos de las encuestas y se presentaron en cuadros y gráficos estadísticos con su respectivo análisis, así como la aplicación de una prueba paramétrica (chi cuadrado) y una prueba no paramétrica (Kruskal-Wallis), que permitirá el cruzar las principales variables en estudio.

En el caso de la entrevista grupal se procedió a procesarla cualitativamente teniendo en cuenta las opiniones de los entrevistados y la profundización que se hizo por parte de la entrevistadora.

## 2.9.-UNIVERSO Y MUESTRA

El universo de la presente investigación estuvo compuesto por tres grupos: los directivos, los coordinadores y los docentes; el grupo de directivos formado por la directora de la sección Pre-escolar, el director y la subdirectora de la sección primaria masculina, la directora de la sección primaria femenina, la directora de la sección secundaria femenina, y el director de la secundaria masculina que es el rector, el grupo de los coordinadores :4 coordinadores tanto del área de inglés, computación femenino y masculino y deportes, y la persona responsable de recursos humanos, además de todos los 62 profesores y entrenadores que ingresaron y se mantienen en los últimos tres años.

La encuesta se tomó a todos los docentes nuevos y la entrevista a todos los directivos y coordinadores de las diferentes secciones.

## **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

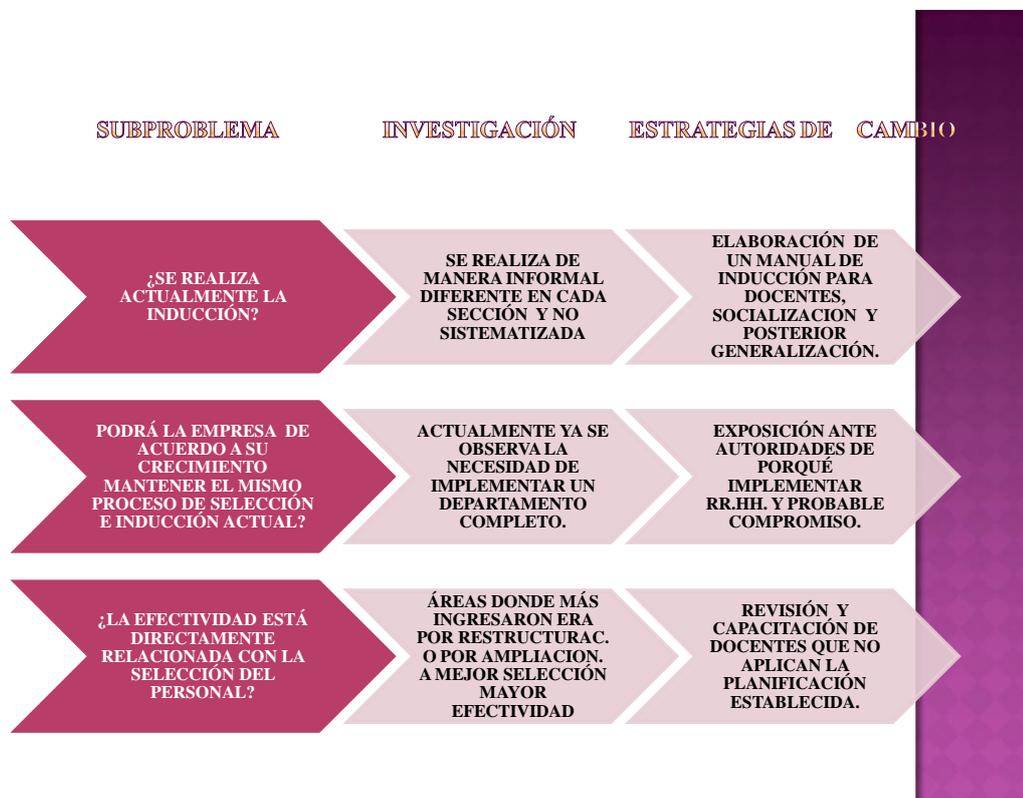
**MÉTODO INDUCTIVO DEDUCTIVO:** Este método como par dialectico se aplicó en la investigación de la siguiente forma:

**INDUCTIVO.-** de lo particular a lo general se utilizó una vez obtenidos los resultados y como proceso para obtener las conclusiones generales.

**DEDUCTIVO.-** Tuvo la aplicación en la tesis a partir de lo explicado o expuesto entre la teoría científica y la conceptual sobre todo lo relacionado con el proceso de selección e inducción y la situacional, que se ubicaba específicamente en la Academia Illingworth, y como aspectos generales para determinar lo operacional de las variables y los instrumentos de recolección de datos.

La utilización del **MÉTODO ANALÍTICO** consistió en distinguir los elementos fundamentales del objeto de estudio en este caso la situación actual del proceso de selección e inducción y la efectividad y revisarlos ordenadamente cada uno de ellos por separado en la extracción de las partes de un todo con el objeto de estudiar e identificar las relaciones entre los mismos; a partir de ahí la aplicación del **MÉTODO SINTÉTICO** contribuyó a formular los conceptos fundamentales unificando los diversos elementos analizados y estableciendo después del análisis las teorías de probable solución y aplicación.

**EL MÉTODO INVESTIGACIÓN ACCIÓN,** estuvo presente ya que en el desarrollo de la investigación se llevó a cabo el análisis de los procesos en cuestión que se daban en la institución, se pudo establecer lo que sucedía como que el departamento de personal no participaba para nada en el proceso, y se pretendió contestar las interrogantes de la problemática, se logró entrenar y poner en práctica en la institución en lo referente a las estrategias de cambio relacionadas con los procesos de selección e inducción, para ello intervinieron con muy buena participación los directivos de cada sección y las autoridades administrativas para la ejecución y puesta en marcha de las acciones propuestas.



## **CAPÍTULO III**

### **3.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Dentro de este capítulo se ha expuesto la situación actual de cómo se encuentra el proceso de selección e inducción y del estado de la efectividad educativa, para ello se realizó la investigación a través de encuestas dirigidas a docentes, entrevistas con coordinadores, directivos y encargado del personal.

#### **3.1.- ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DOCENTES QUE INGRESARON EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS A LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH.**

A continuación se expone en cada cuadro (a excepción de los cuadros # 1,2,4,5,y 6) el análisis respectivo de la situación ANTES Y DESPUES de ésta investigación.

Se debe mencionar que ha sido significativa la respuesta de los docentes encuestados después, ya que se ve claramente su reacción positiva ante las estrategias de cambio que ha aplicado la institución como resultado de la investigación realizada.

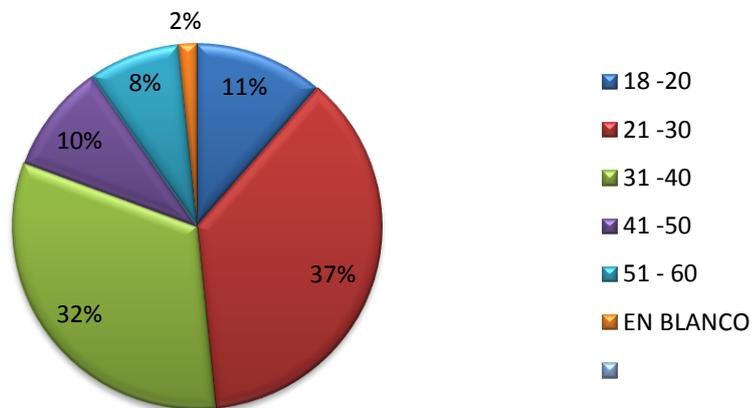
## 1.- DATOS PERSONALES

**Tabla N° 1**

**EDAD DE LOS DOCENTES QUE HAN INGRESADO EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS A LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH.**

	FRECUENCIA	%
<b>18 -20</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
<b>21 -30</b>	<b>23</b>	<b>37</b>
<b>31 -40</b>	<b>20</b>	<b>32</b>
<b>41 -50</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
<b>51 - 60</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>EN BLANCO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL DE EDADES</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. (Mayo 2011). **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde



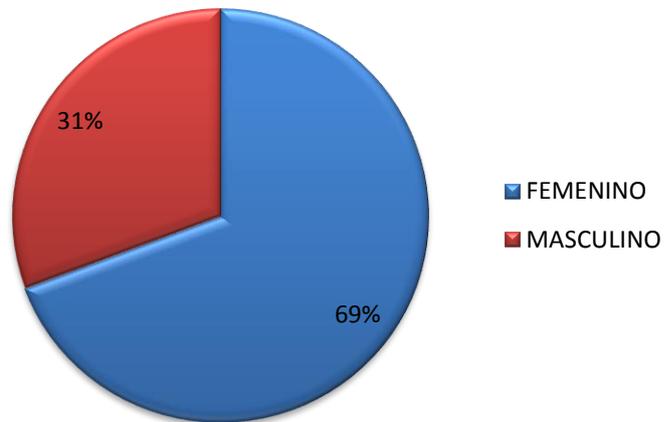
Como podemos observar en el análisis los resultados que nos arroja la encuesta es que el mayor número de docentes es decir dos terceras partes se encuentran entre los 21 y 40 años, lo cual nos indica que está dentro del rango de docentes jóvenes donde hay facilidad y apertura al cambio y la vida útil de los mismos será más larga dentro de la institución y además contamos también con la experiencia de los profesores que siguen siendo productivos con el paso de los años. Esta tendencia se mantiene.

**Tabla N° 2**

**GÉNERO DE LOS DOCENTES QUE HAN INGRESADO EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS A LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH.**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>FEMENINO</b>	<b>43</b>	<b>69</b>
<b>MASCULINO</b>	<b>19</b>	<b>31</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)

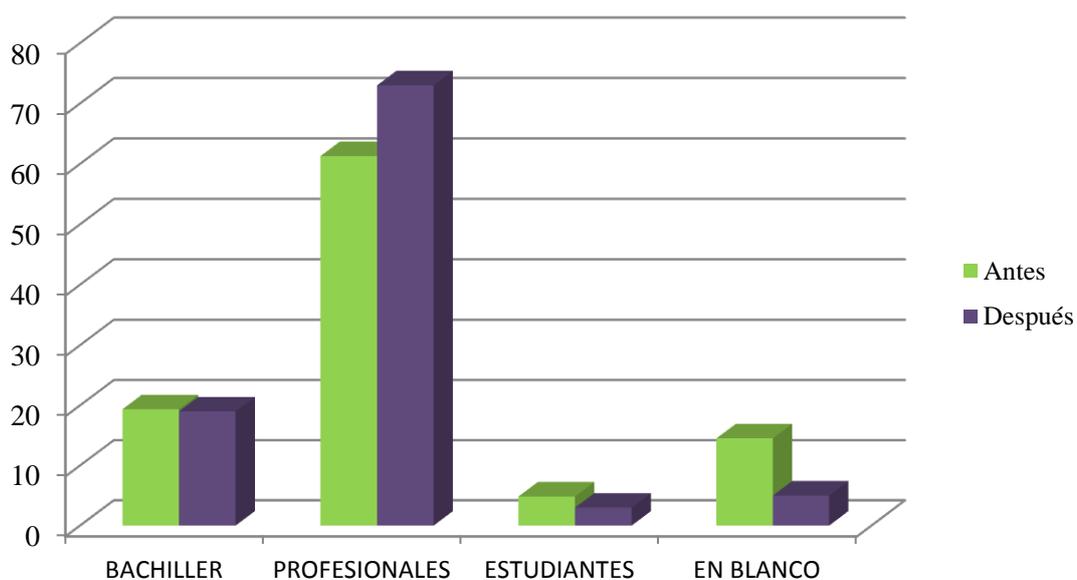


Podemos ver claramente que el porcentaje de maestras es superior al del género masculino, manteniéndose la tendencia tradicional de la inclinación de las mujeres hacia la docencia. Esta tendencia se mantiene.

**Tabla N° 3**

**CLASIFICACIÓN DE TÍTULOS DE LOS DOCENTES QUE HAN INGRESADO EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS A LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>BACHILLER</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
<b>PROFESIONALES</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>45</b>	<b>73</b>
<b>ESTUDIANTES</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>EN BLANCO</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



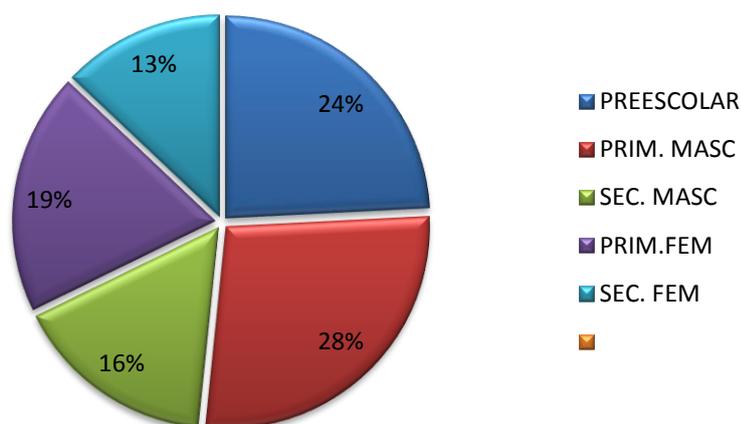
En cuanto a la calidad y nivel profesional de los docentes podemos observar que las dos terceras partes tenían o estaban obteniendo su título de tercer nivel manteniendo una preparación necesaria para desempeñar su trabajo aunque se debe especificar que de ese 19% que aparece como bachiller las tres cuartas partes son entrenadores del área de deporte que se les hizo conocer la necesidad de prepararse y después de la investigación uno se graduó y 6 informaron cual era su título.

**Tabla N° 4**

**SECCIÓN DONDE LABORAN LOS DOCENTES QUE HAN INGRESADO EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS A LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH.**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>PREESCOLAR</b>	<b>15</b>	<b>24</b>
<b>PRIM. MASC</b>	<b>17</b>	<b>28</b>
<b>SEC. MASC</b>	<b>10</b>	<b>16</b>
<b>PRIM.FEM</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
<b>SEC. FEM</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Revisando los cuadros podemos ver que el mayor porcentaje de ingresos de nuevos docentes se registran en Preescolar y se debe a que al tratarse de niños cuando se detectan deficiencias en los docentes no se puede esperar más tiempo para tomar correctivos, y en las secciones Primarias que este último año se produjeron renuncias, fueron ocasionadas por las medidas tomadas por el Ministerio de Educación con respecto a la contratación de maestros a tiempo completo en el sector fiscal lo que ocasionó innumerables renuncias en el sector privado. Esta tendencia se mantiene pues seguimos en el mismo periodo lectivo.

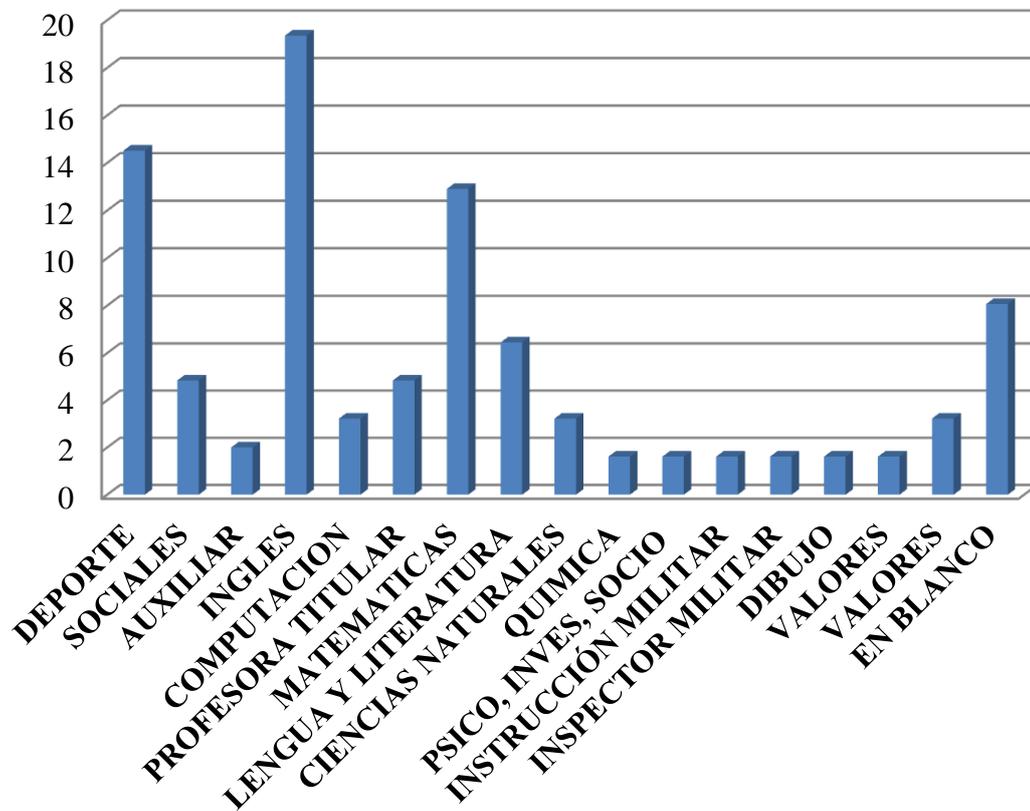
**Tabla N° 5**

**ÁREA O ASIGNATURA QUE IMPARTEN LOS DOCENTES QUE HAN INGRESADO EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS A LA ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH.**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>DEPORTE</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
<b>SOCIALES</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>AUXILIAR</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
<b>INGLÉS</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
<b>COMPUTACIÓN</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PROFESORA TITULAR</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>MATEMÁTICAS</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
<b>LENGUA Y LITERATURA</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>CIENCIAS NATURALES</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>QUÍMICA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>PSICOLGÍA, INVESTIGACIÓN, SOCIOLOGÍA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>INSTRUCCIÓN MILITAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>INSPECTOR MILITAR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>DIBUJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>VALORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>VALORES</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>EN BLANCO</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)

### Área o Asignatura que imparte



Una vez tabuladas las encuestas, este cuadro muestra que el mayor ingreso de docentes se ha producido en tres áreas: inglés matemáticas y deportes. Analizando la situación es comprensible puesto que desde hace tres años la ANAI se propuso reestructurar el área de inglés, se evaluó a todo el personal y se hicieron grandes cambios; en el área de matemáticas se encontró que se han aumentado en algunos cursos la carga horaria lo que demanda más docentes, y en el área de deportes la administración apoyó creando nuevas disciplinas como ciclismo, ping pong, etc. y para ello hubo que contratar nuevos entrenadores. Después de la investigación esta tendencia se mantiene.

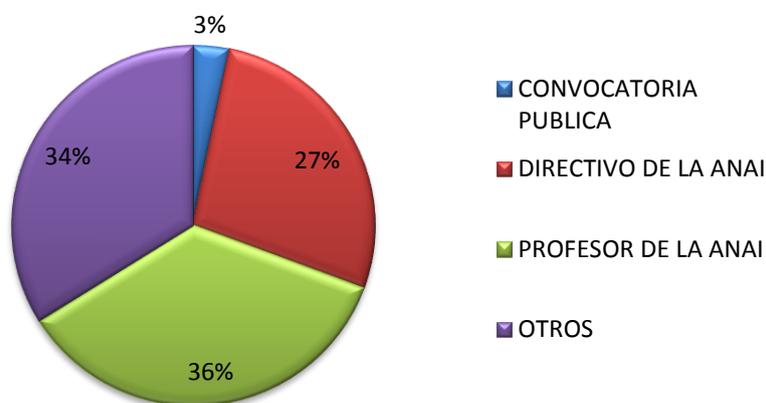
## 2.- SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE.

Tabla N° 6

**PROCEDENCIA DEL CONOCIMIENTO DE LA PLAZA POR PARTE DE LOS DOCENTES QUE INGRESARON EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.**

	FRECUENCIA	%
CONVOCATORIA PÚBLICA	2	3
DIRECTIVO DE LA ANAI	17	27
PROFESOR DE LA ANAI	22	36
OTROS	21	34
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



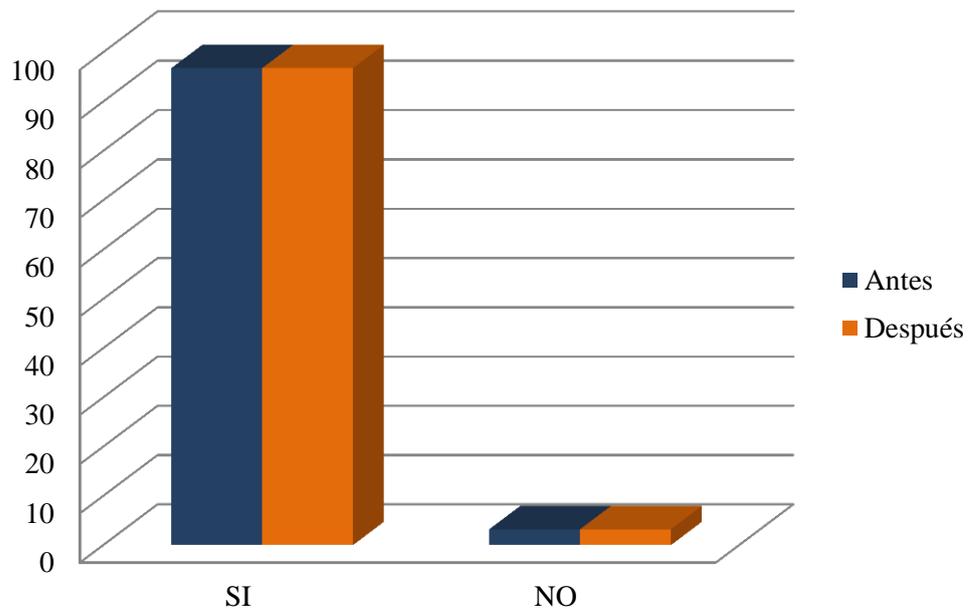
La mayor parte de los docentes nuevos 63% se enteraron por un empleado de la Institución sea éste directivo o profesor, muy pocos por convocatoria pública pues esta es muy cerrada y otros por terceros ya sea padres de familia o administrativos. Se mantiene la tendencia pues no se han hecho nuevas convocatorias, aunque ya se conversó sobre los mecanismos que deben usarse para que la convocatoria sea mas fructífera.

Tabla N° 7

**DOCENTES QUE INGRESARON EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS A LOS QUE SE LE REALIZÓ LA ENTREVISTA INICIAL.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>SI</b>	<b>60</b>	<b>97</b>	<b>60</b>	<b>97</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)

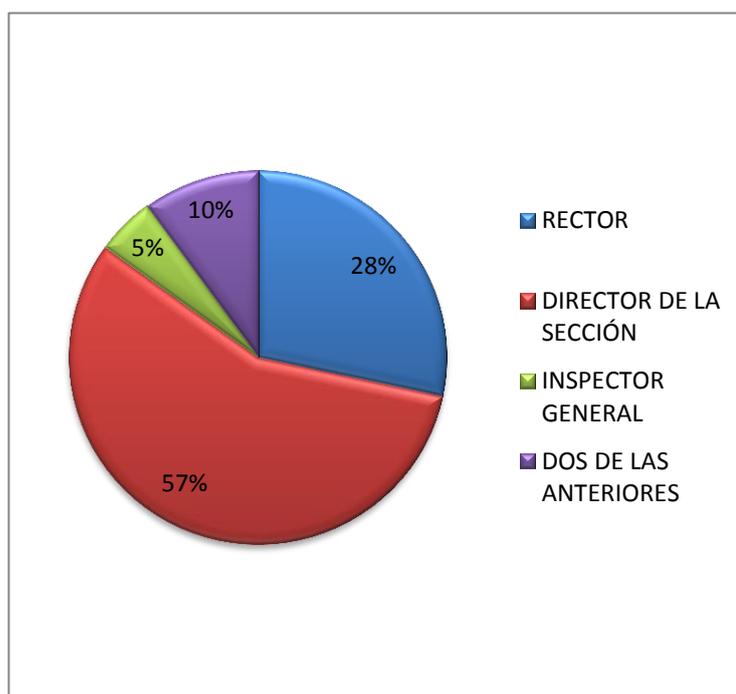


El gráfico nos muestra que en un 97% o es decir casi la totalidad de los docentes fueron entrevistados como parte de su proceso de selección. Se mantiene la tendencia.

**PERSONAL QUE REALIZÓ LA ENTREVISTA A LOS NUEVOS DOCENTES.**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>RECTOR</b>	<b>17</b>	<b>28</b>
<b>DIRECTOR DE LA SECCIÓN</b>	<b>34</b>	<b>57</b>
<b>INSPECTOR GENERAL</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>DOS DE LAS ANTERIORES</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



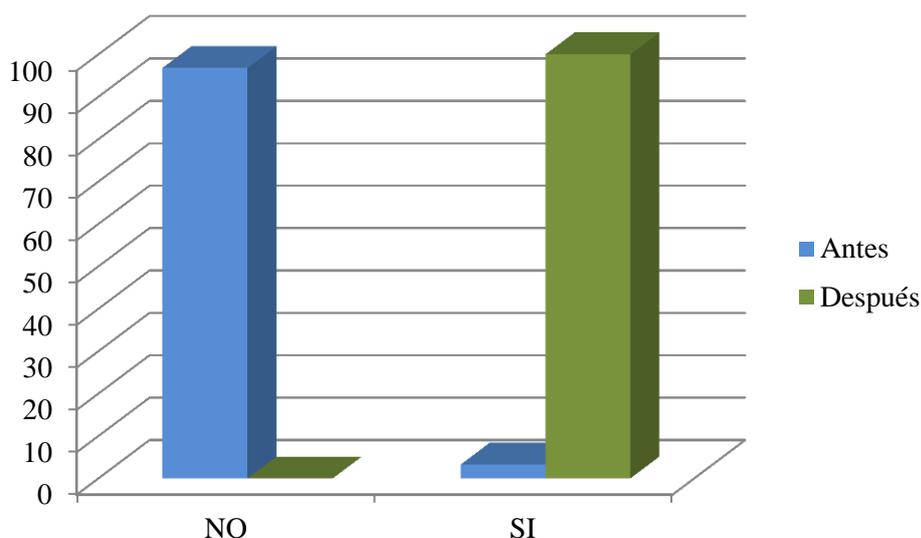
En el 85% de los casos los nuevos docentes fueron entrevistados directamente por la mayor autoridad de la sección e incluso por el propio rector, lo que confirma que no van primero al departamento de recursos humanos sino que esa labor la realizan las autoridades en cada sección.

**Tabla N° 8**

**DOCENTES NUEVOS QUE SE LE APLICÓ ALGUNA PRUEBA DE IDONEIDAD.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>NO</b>	<b>60</b>	<b>97</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



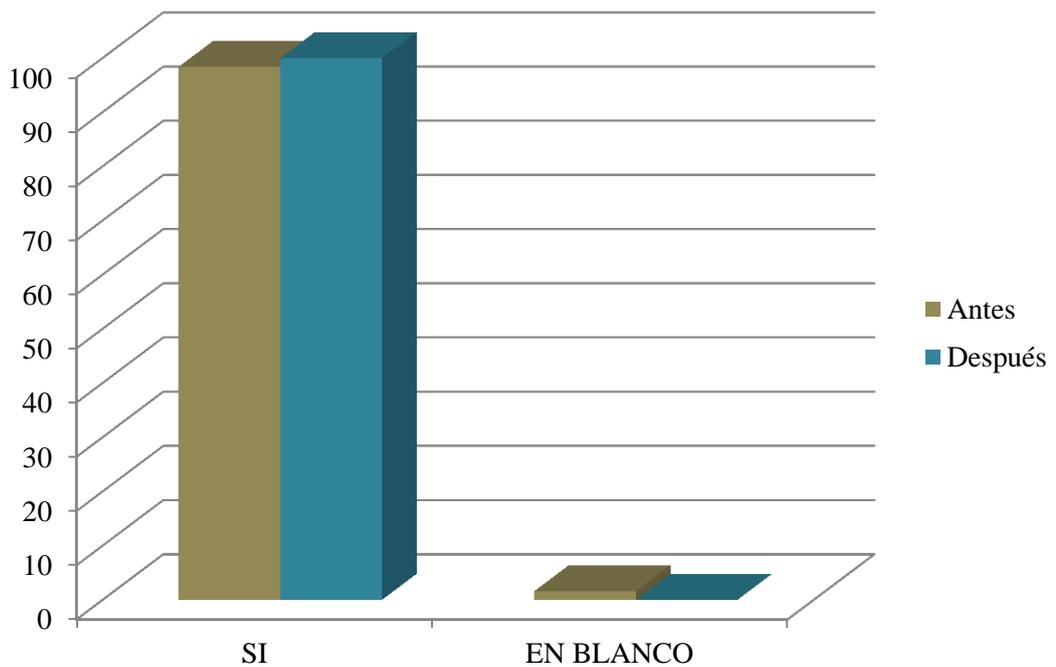
Este cuadro nos demuestra que no se aplicaban pruebas de idoneidad por parte de las diferentes secciones a los candidatos a docentes, lo que indicó la necesidad de realizar pruebas específicas, ya sea psicológicas para evitar las consecuencias de seleccionar a un docente que puede resultar no idóneo para trabajar con niños y jóvenes, y pruebas por áreas de conocimientos para una mejor relación del perfil del docente con el perfil del puesto. Durante el proceso de la investigación se lograron realizar pruebas de idoneidad a todo el personal docente nuevos y antiguos.

**Tabla N° 9**

**DOCENTES NUEVOS QUE FUERON SOMETIDOS A UN RECONOCIMIENTO MÉDICO.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>SI</b>	<b>61</b>	<b>98</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
<b>EN BLANCO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



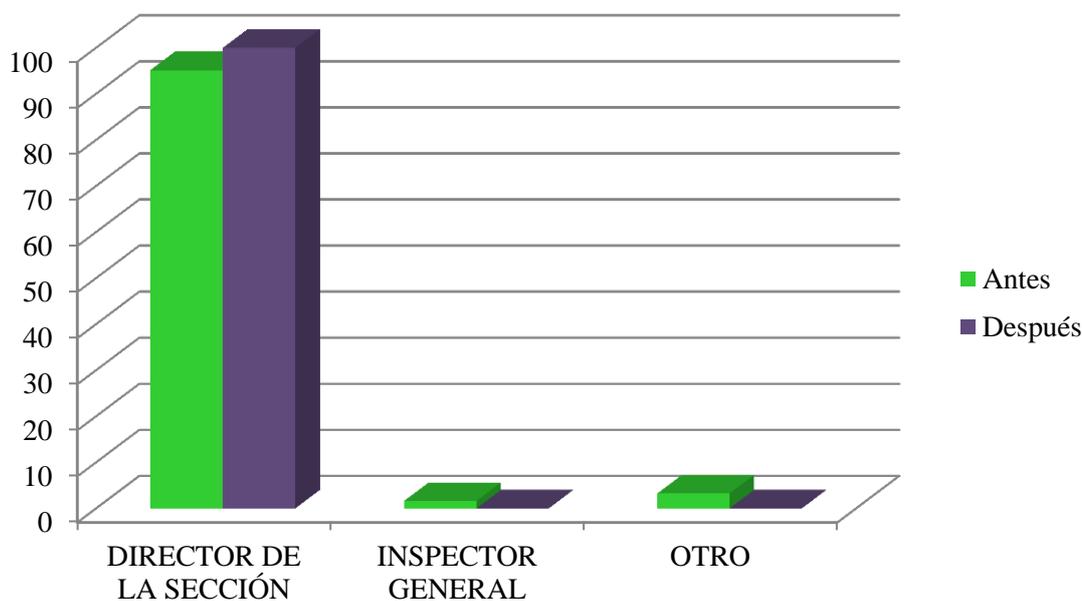
Las encuestas muestran claramente a través de este cuadro que todos los nuevos empleados en este caso docentes y entrenadores son sometidos a las pruebas y exámenes médicos necesarios, la ANAI tiene un medico ocupacional en el Departamento de Bienestar Estudiantil que siguiendo una política de la gerencia aplica reconocimientos médicos anuales a todo el personal.

**Tabla N° 10**

**PERSONA ENCARGADA DE COMUNICAR AL PROFESOR ASPIRANTE QUE SI FUE ACEPTADO/A**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>DIRECTOR DE LA SECCIÓN</b>	<b>59</b>	<b>95</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
<b>INSPECTOR GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>OTRO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



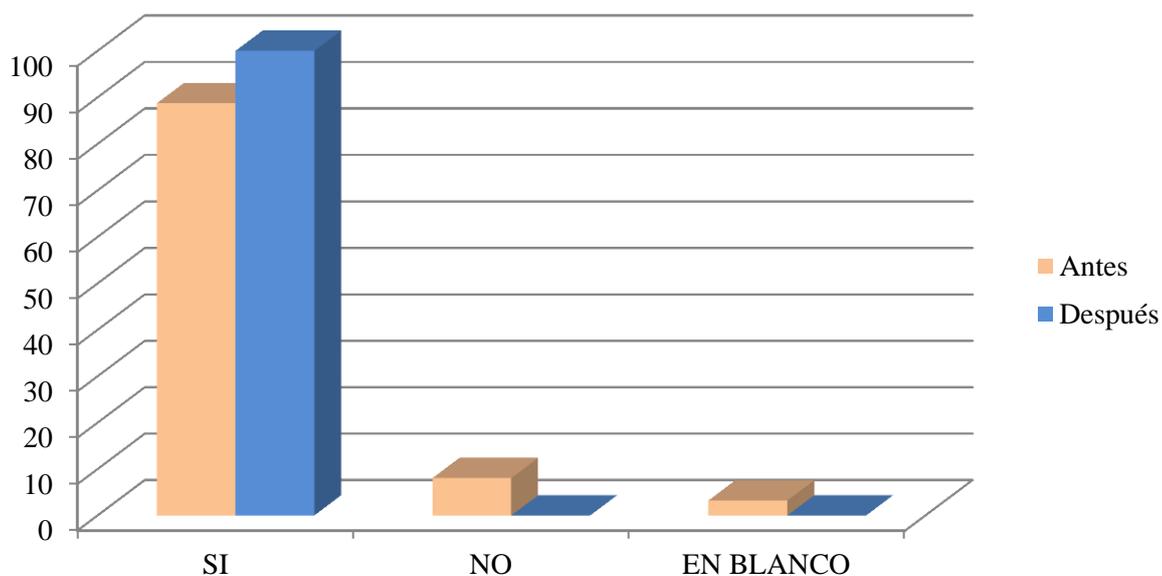
Casi la totalidad de los casos de nuevos profesores fueron atendidos y comunicados directamente por la autoridad, de que si habían sido aceptados, no lo hizo ni el departamento de recursos humanos ni un empleado de otra área sino dentro de su misma sección. Sin embargo se tomó la decisión en el proceso de investigación que fueran sólo los directivos de cada sección quienes lo hicieran en el futuro.

**Tabla N° 11**

**SE LE COMUNICÓ EL SALARIO QUE DEVENGARÍA EN LA INSTITUCIÓN.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>SI</b>	<b>55</b>	<b>89</b>	<b>62</b>	<b>100</b>
<b>NO</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EN BLANCO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



En el 89% de los casos se le comunicó a los docentes cuál sería su salario de tal manera que sabían y aceptaron el cargo con conocimiento del salario de partida aunque algunos no, sin embargo durante el proceso de la investigación se les fue informando de todos los pormenores.

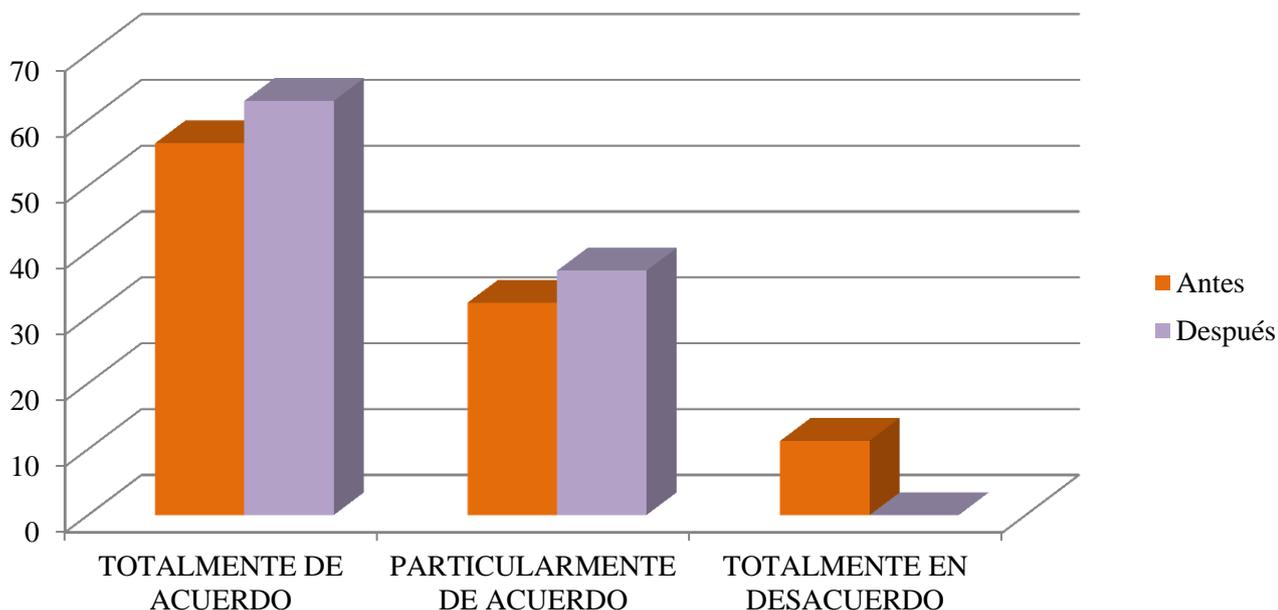
### 3.- INDUCCIÓN

**Tabla N° 12**

**A LA LLEGADA AL COLEGIO ME MOSTRARON SUS INSTALACIONES**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>3.- TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>35</b>	<b>56</b>	<b>39</b>	<b>63</b>
<b>2.- PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>37</b>
<b>1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años. **Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Más de las dos terceras partes de los docentes nuevos fueron guiados y conocieron total o parcialmente las instalaciones como parte de una inducción en el proceso de contratación, frente a menos de la cuarta parte que no lo tuvo. En la actualidad el 100% conoce las instalaciones, aunque le falte alguna área todavía.

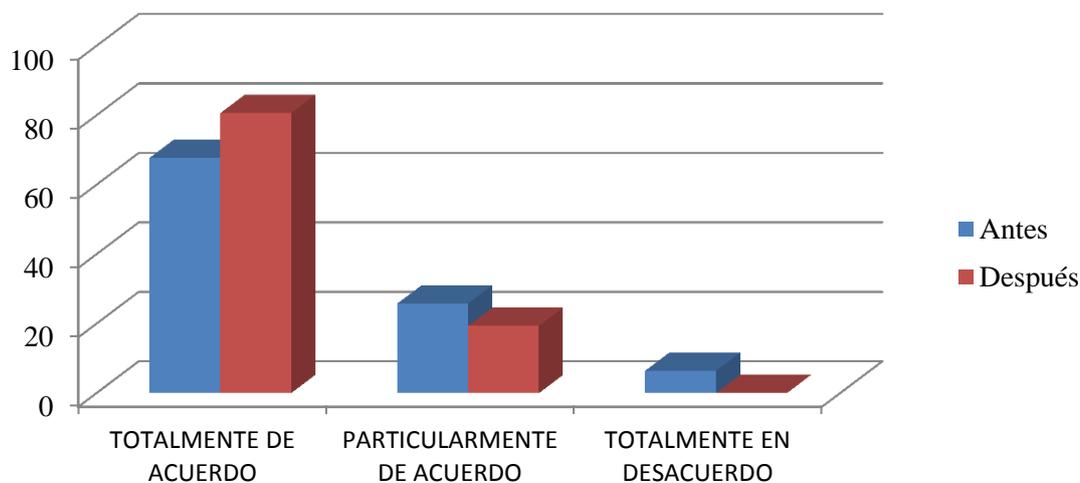
**Tabla N° 13**

**PUDE CONOCER LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>42</b>	<b>68</b>	<b>50</b>	<b>81</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Este cuadro nos indica que después de haber tomado las encuestas los docentes manifestaron casi en su totalidad que tuvieron acceso a la misión y visión de la institución dentro del proceso de inducción en las diferentes secciones, pero en lo posterior y mientras duró la investigación aquellos que no la habían conocido lo hicieron.

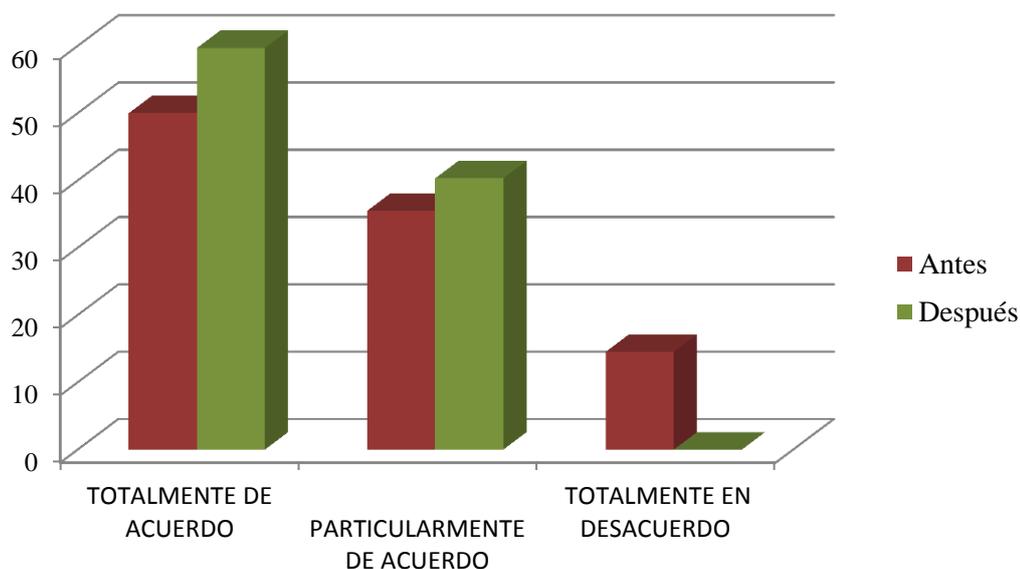
**Tabla N° 14**

**CONOCÍ ADECUADAMENTE EL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>3.- TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>31</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>60</b>
<b>2.- PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>22</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>40</b>
<b>1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



La mayoría de los nuevos docentes manifestaron que si conocieron el organigrama de la institución, menos de la cuarta parte estuvo totalmente en desacuerdo manifestando que no se le dio a conocer el mismo durante el año , sin embargo se socializo durante el año lectivo con todos los profesores de cada una de las secciones.

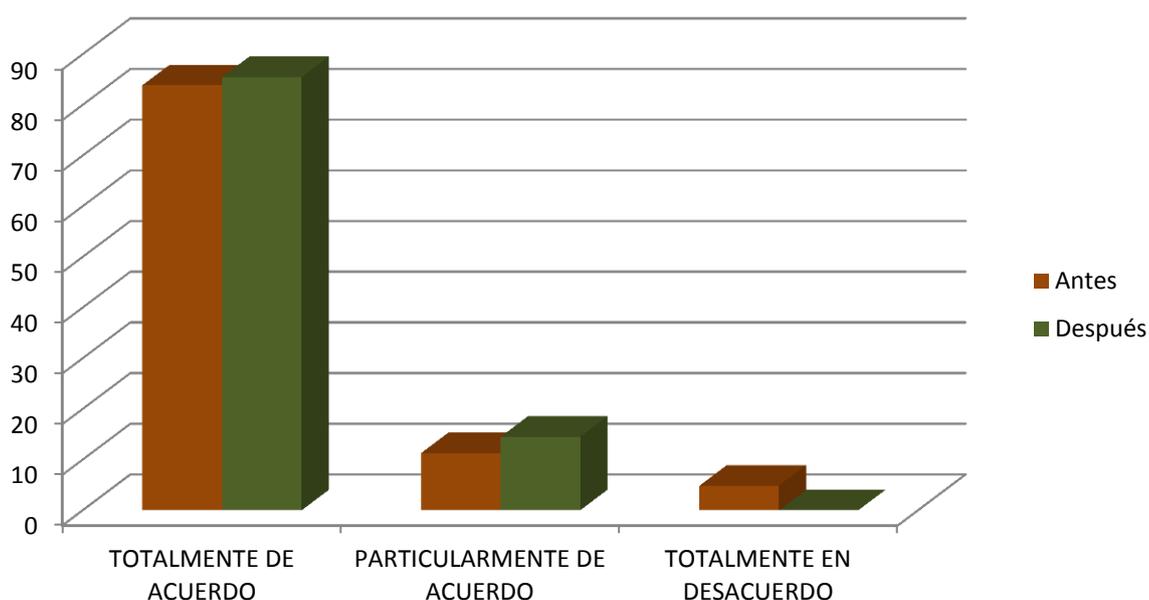
**Tabla N° 15**

**ME INDICARON CON ANTICIPACIÓN EL PERFIL DEL CARGO QUE IBA A OCUPAR.**

		Antes		Después	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE</b>	<b>52</b>	<b>84</b>	<b>53</b>	<b>85</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
<b>TOTALMENTE DESACUERDO</b>	<b>EN</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



En la mayoría de los encuestados estaba perfectamente claro el perfil que debían desempeñar antes de tomar sus cargos. Solo un 5% no fue claramente informado al respecto o no le quedó claro, situación que fue subsanada durante el tiempo que duró la investigación.

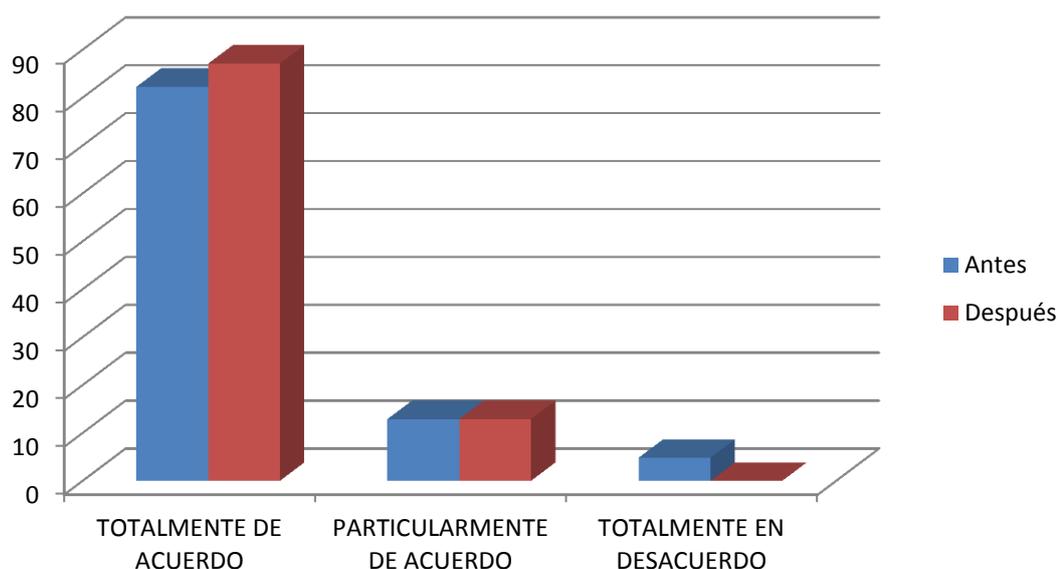
**Tabla N° 16**

**RECIBÍ LA INDICACIÓN NECESARIA PARA EL DESARROLLO EN MI PUESTO DE TRABAJO.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>51</b>	<b>82</b>	<b>54</b>	<b>87</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>13</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

**Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Por lo que podemos observar la mayoría de los encuestados si recibieron las indicaciones necesarias para poder empezar a desarrollar de la mejor manera su trabajo solo una minoría estaba en desacuerdo o no recibió las pautas necesarias, lo que nos indica una preocupación de las autoridades para guiar a los nuevos docentes y una actitud de seguimiento pues al culminar la investigación todos tenían la indicaciones necesarias.

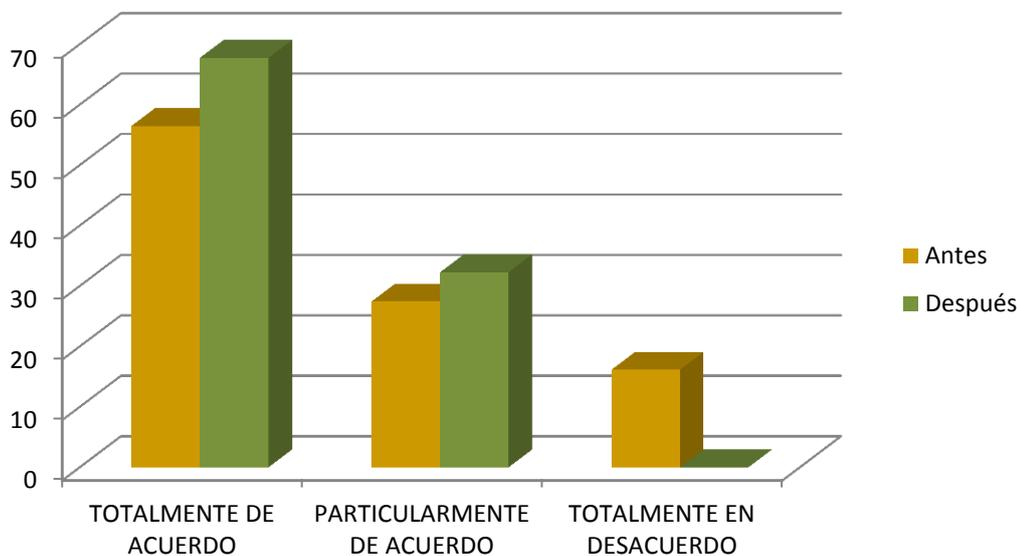
**Tabla N° 17**

**SE ME ASIGNÓ UN PROFESOR GUÍA AL INICIO DE MI ACTIVIDAD.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>3.- TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>35</b>	<b>56</b>	<b>42</b>	<b>68</b>
<b>2.- PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>32</b>
<b>1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



La proyección de las encuestas nos indica que las  $\frac{3}{4}$  partes de los nuevos docentes si tuvieron un guía o ayuda dentro del proceso de inducción, y menos de la  $\frac{1}{4}$  no tuvo definitivamente asignado un tutor. De alguna manera esta investigación nos indicó que había que mejorar ese proceso para una mejor adaptación de todos los profesores, lográndose cubrir y asignarles uno a todos los docentes que no lo tenían.

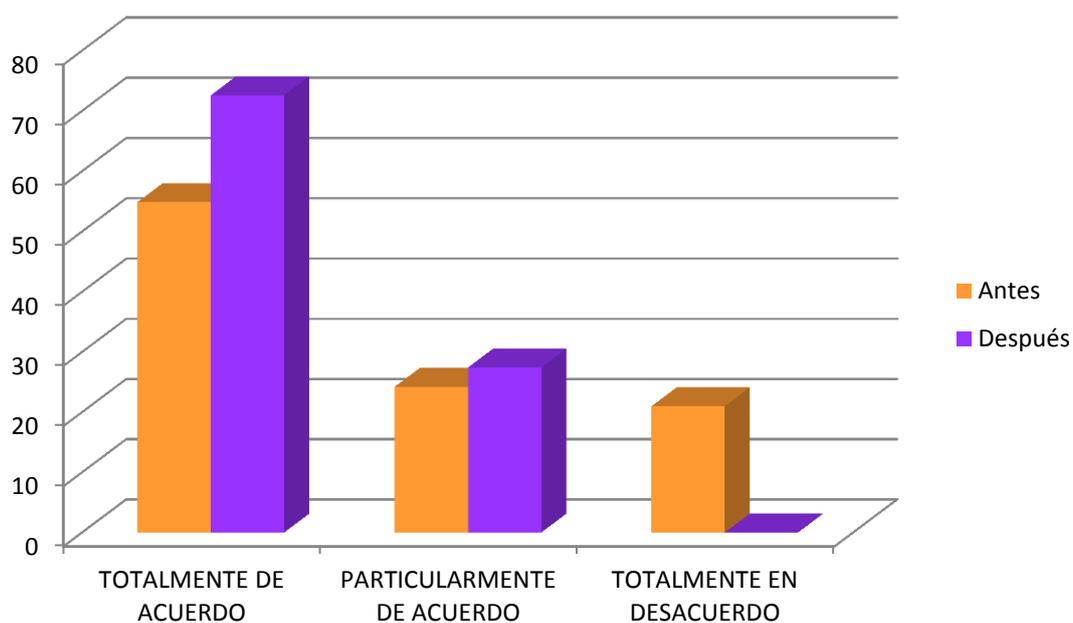
**Tabla N° 18**

**ME FACILITARON PARA MI ESTUDIO LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES (MANUAL DE CONVIVENCIA).**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>34</b>	<b>55</b>	<b>45</b>	<b>73</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>27</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



En este grafico podemos ver que las  $\frac{3}{4}$  partes de los nuevos docentes tuvieron acceso al manual de convivencia de la institución y solo  $\frac{1}{4}$  está en desacuerdo es decir que no lo recibió en esta etapa pero se debe reconocer que después de alguna manera u otra todos lo han recibido.

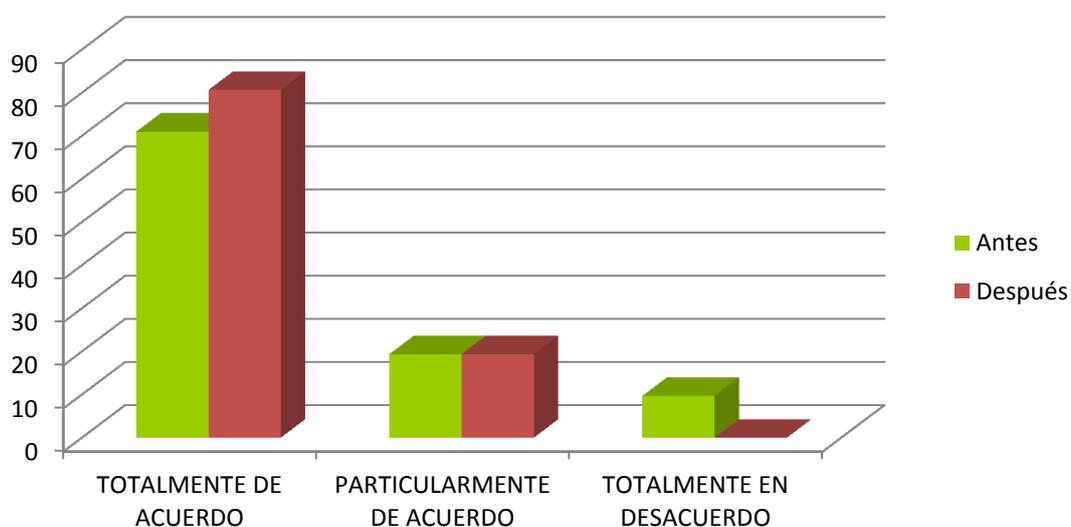
**Tabla N° 19**

**ME INSTRUYERON ACERCA DE LA COMUNICACIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>44</b>	<b>71</b>	<b>50</b>	<b>81</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



La mayoría de los nuevos docentes si tuvo indicaciones sobre la comunicación con los padres de familia, solo un 10% no recibió esa información, esto refleja la importancia que se da a la triada educativa dentro de la institución y la comunicación con los padres. En lo posterior a través de Escuela para Padres, con la respectiva orientación de los profesores han participado en entrega de libretas y saben cómo hacerlo.

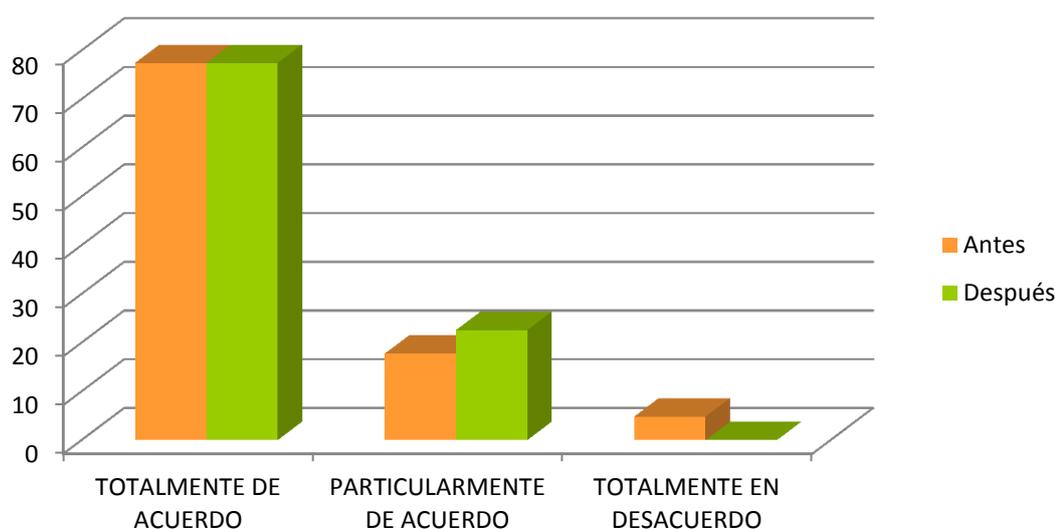
**Tabla N° 20**

**RECIBÍ EL MATERIAL DE TRABAJO OPORTUNAMENTE.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>3.- TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>48</b>	<b>77</b>	<b>48</b>	<b>77</b>
<b>2.- PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>23</b>
<b>1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Los encuestados manifiestan que en su mayoría recibieron oportunamente los materiales necesarios para empezar con su trabajo. Solo un 5% no recibió a tiempo los recursos necesarios. Lo que nos indica que la inducción en cuanto a materiales si se realiza en cada sección. Aunque algunos no recibieron los materiales de trabajo oportunamente, posteriormente se entregó y todos los docentes actualmente cuentan con su material de trabajo.

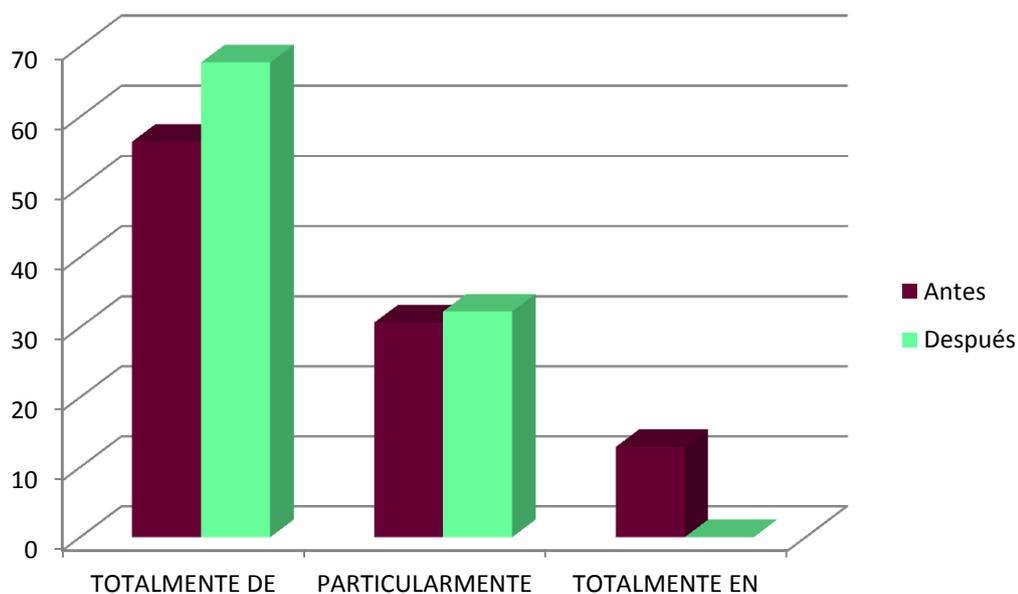
**Tabla N° 21**

**ME INSTRUYERON SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>35</b>	<b>56</b>	<b>42</b>	<b>68</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>20</b>	<b>32</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

**Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Con una mayoría de encuestados que respondieron que si fueron instruidos en la evaluación se informó que ésta era una de las áreas en las que se podía trabajar para que el 13% que está en desacuerdo se sienta bien capacitado para la evaluación, porque es uno de los factores que van a incidir en la mejora de la efectividad educativa, por ello durante el proceso de ésta investigación y por una política de los directivos se ha ido trabajando al respecto mediante seminarios y talleres en los que se ha ido recibiendo información.

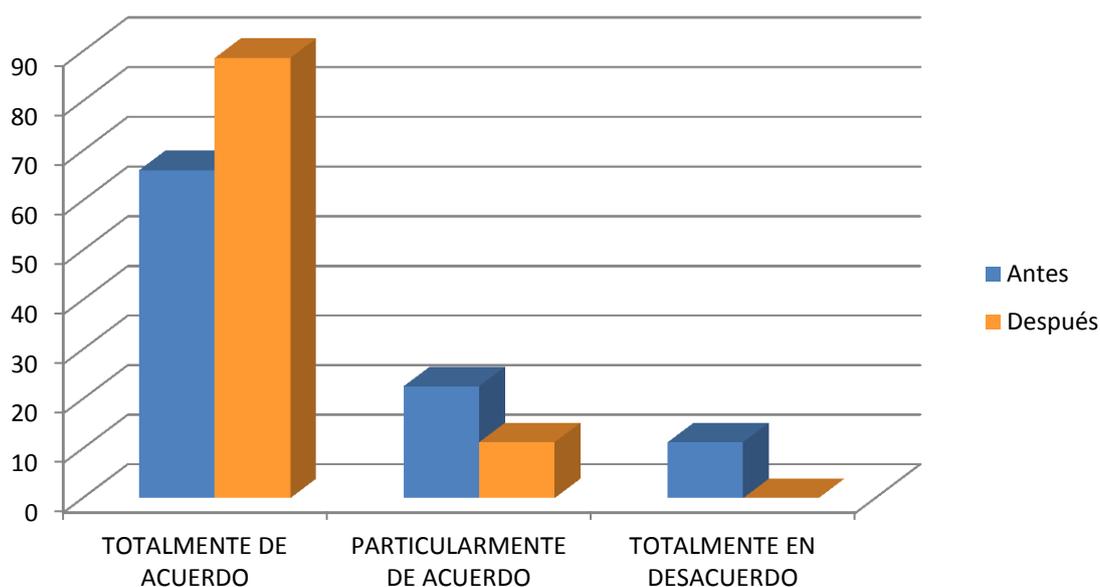
**Tabla N° 22**

**ME HICIERON CONOCER SOBRE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS ESTUDIANTES.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>41</b>	<b>66</b>	<b>55</b>	<b>89</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

**Elaborado:** Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



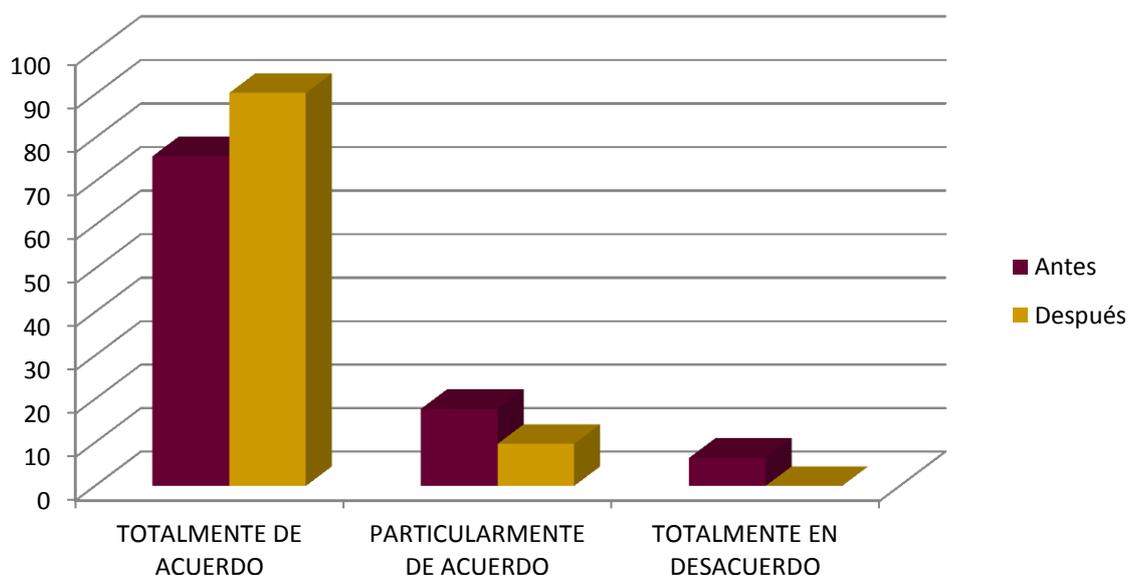
Los nuevos docentes encuestados aseguran que conocieron de los derechos y obligaciones de los estudiantes a excepción de un 11% que no está de acuerdo, lo que refleja que al ser un factor importante dentro de la institución se pone énfasis en dar a conocer a los docentes sobre el buen trato, se realizaron capacitaciones internas para informar a los nuevos y refrescar a los docentes antiguos, pues la gerencia tiene una política apertura y de mejoramiento.

#### 4.- EFECTIVIDAD EDUCATIVA

**Tabla N° 23**

**ME SIENTO CAPACITADO CON LAS INDICACIONES RECIBIDAS DE REALIZAR O DISEÑAR UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN CURRICULAR.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>47</b>	<b>76</b>	<b>56</b>	<b>90</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



De acuerdo al cuadro vemos que los profesores son capacitados para poder realizar las planificaciones necesarias para el nuevo año escolar y como vimos en gráficos anteriores tienen también su profesor guía a quien consultar en caso de dudas o inquietudes. Una vez aplicado el proceso de inducción vemos como mejoró cualitativamente la opinión de los profesores sobre su capacidad de realizar una adecuada planificación curricular con las orientaciones dadas.

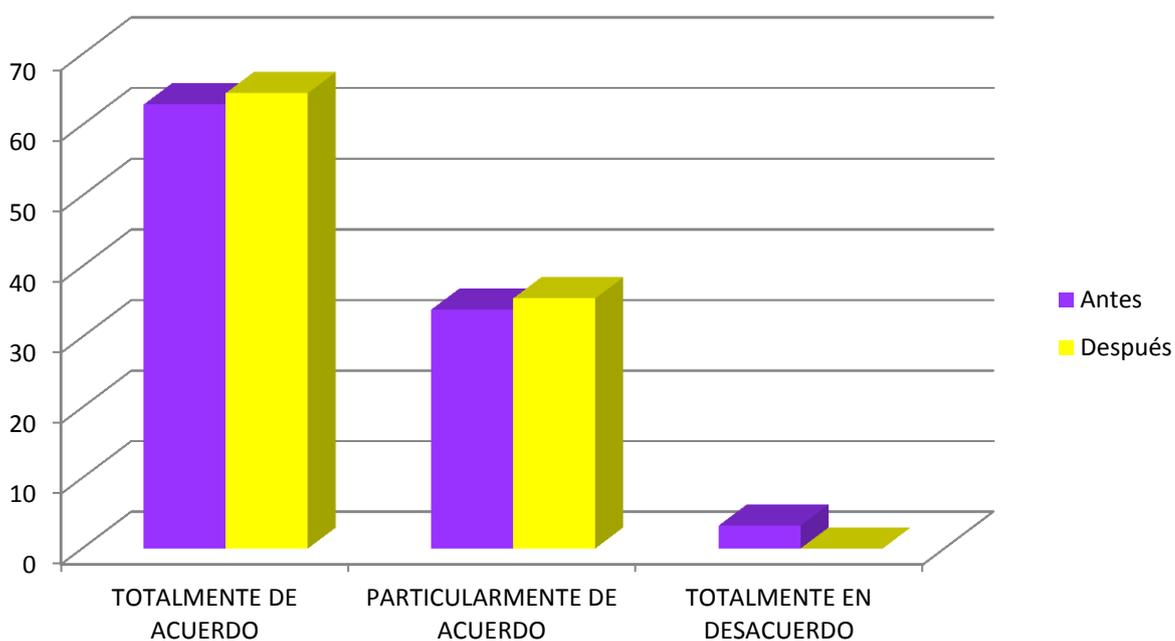
**Tabla N° 24**

**HE PODIDO APLICAR TODA LA PLANIFICACIÓN EFECTUADA.**

		Antes		Después	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE</b>	<b>39</b>	<b>63</b>	<b>40</b>	<b>65</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE</b>	<b>21</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>35</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Nuevamente vemos que la mayoría pudo aplicar total o parcialmente su planificación lo que nos indica que los nuevos docentes están preparados con un nivel de capacitación aceptable al iniciar el nuevo ciclo escolar y mejora después de las diversas capacitaciones dadas durante el proceso de la investigación.

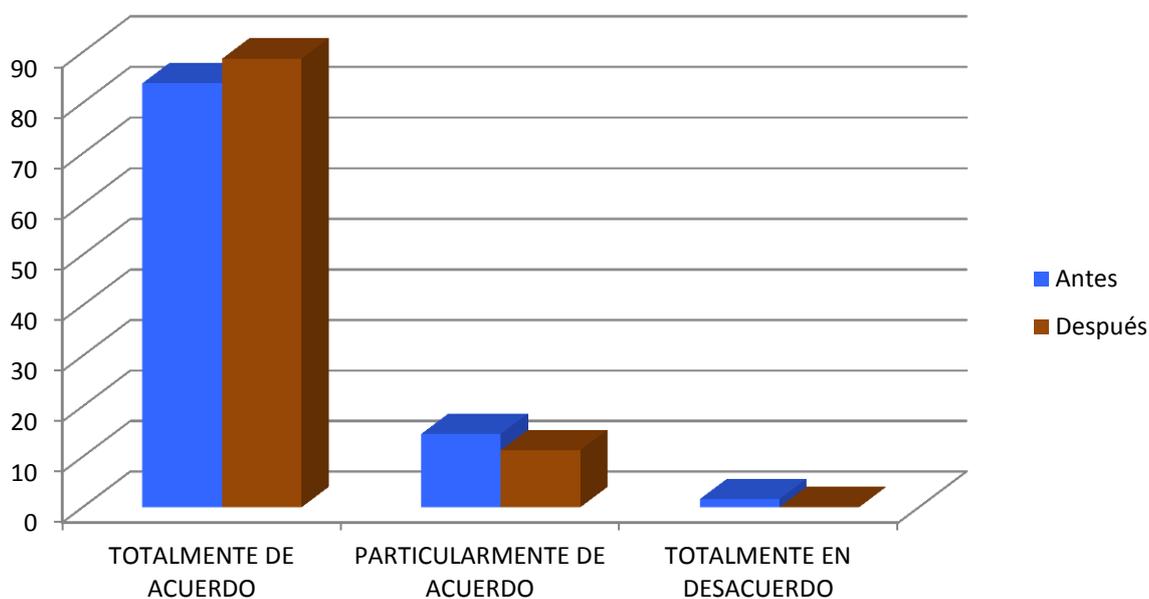
**Tabla N° 25**

**MI PERFIL PROFESIONAL SE AJUSTA ADECUADAMENTE CON LAS HABILIDADES DE DESEMPEÑO COMO PROFESOR.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>52</b>	<b>84</b>	<b>55</b>	<b>89</b>
<b>PARTICULARMENTE DE ACUERDO</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Este gráfico nos demuestra que los nuevos docentes han sido bien ubicados de acuerdo a su perfil y que pueden por lo tanto desempeñarse de la mejor manera, apenas un 2% siente que su perfil no encaja con su puesto, lo que nos permite pensar que la mayoría fue bien escogida y después de socializar la información con seminarios ese porcentaje en desacuerdo desapareció.

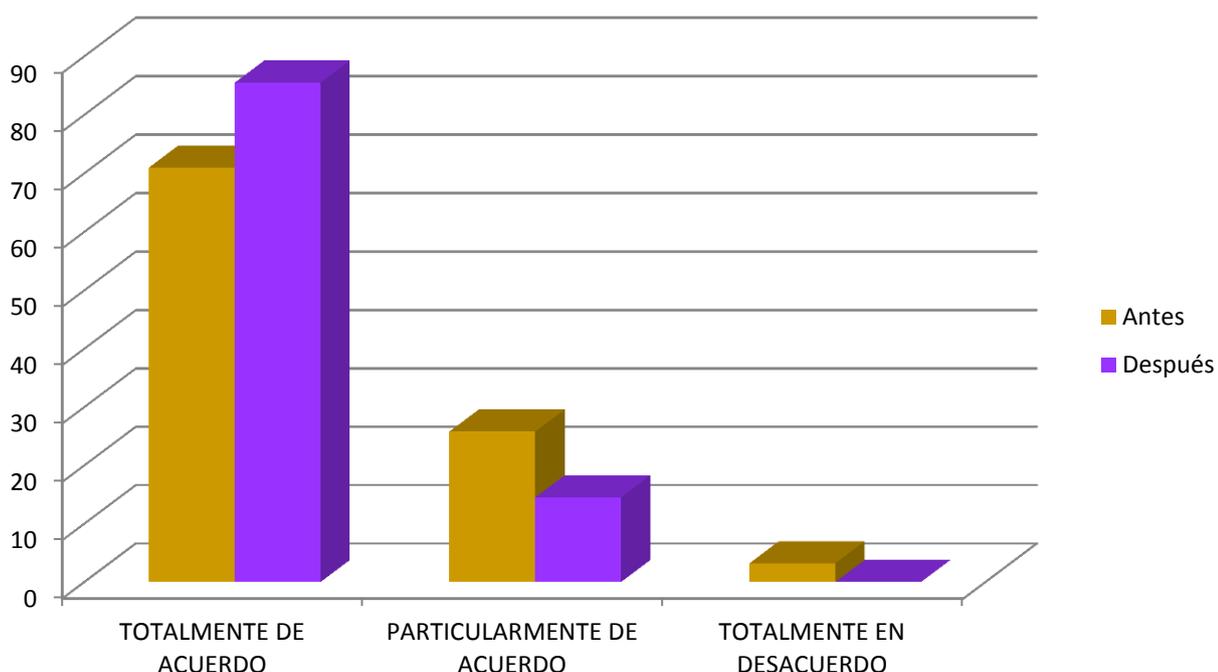
**Tabla N° 26**

**HE PODIDO DESARROLLAR CON MIS ESTUDIANTES TODAS LAS DINÁMICAS Y PRÁCTICAS PLANIFICADAS.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>44</b>	<b>71</b>	<b>53</b>	<b>85</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



La mayoría de los profesores nuevos habían podido aplicar con sus estudiantes la planificación proyectada, solo una ¼ parte había tenido algún inconveniente y un mínimo de un 3% no pudo hacerlo, lo que nos indica que la mayoría estaba bien seleccionados y capacitados al iniciar el año escolar sin embargo los profesores que tuvieron inconvenientes al terminar la investigación ya eran capaces de hacerlo por la capacitación recibida.

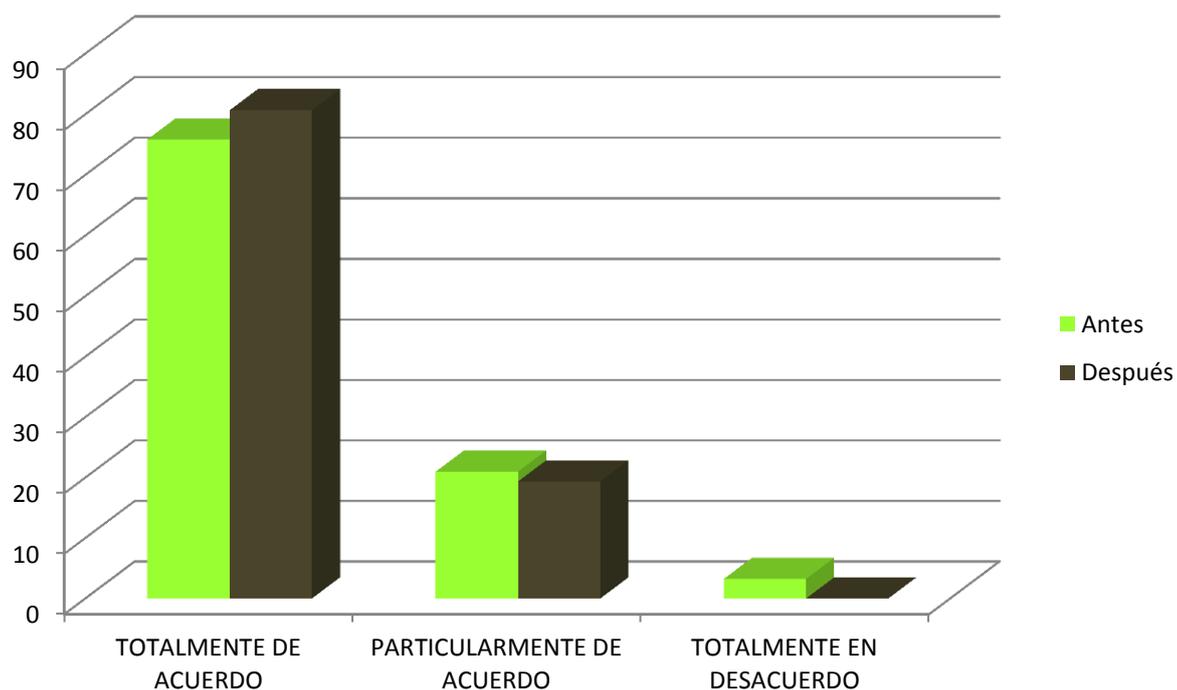
**Tabla N° 27**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN FACILITA MI ADAPTACIÓN COMO PROFESOR.**

		Antes		Después	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE</b>	<b>47</b>	<b>76</b>	<b>50</b>	<b>81</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)

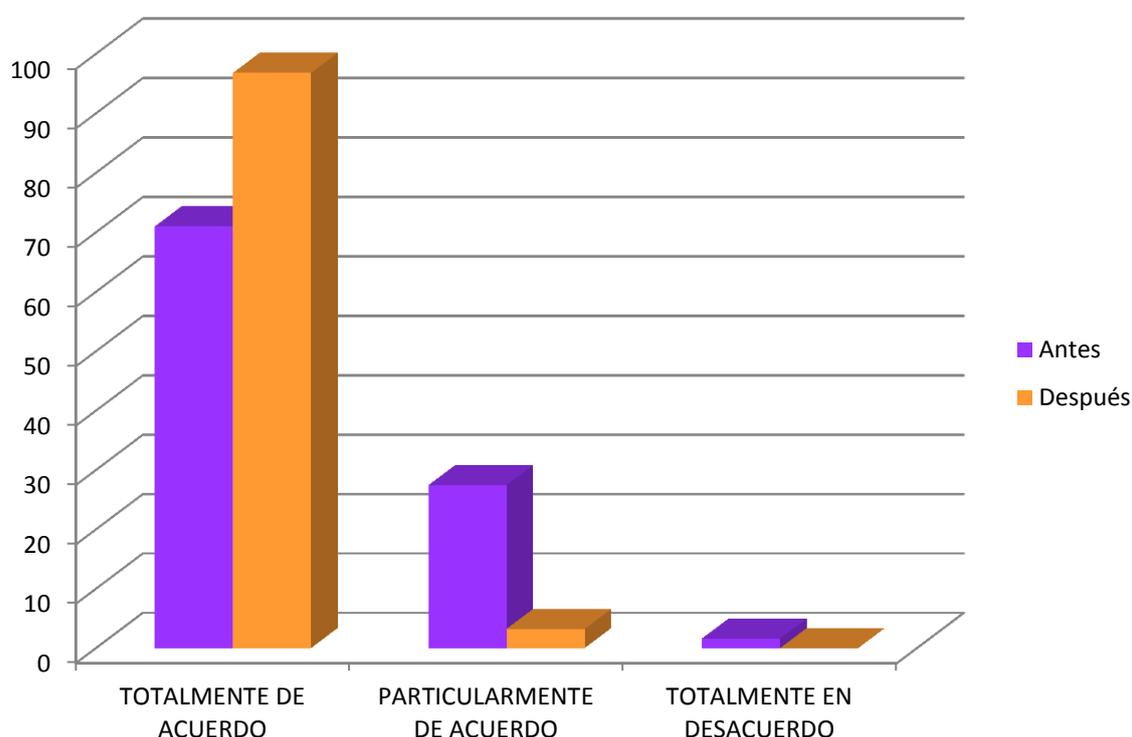


El resultado de esta encuesta a través de su gráfico nos demuestra que el clima organizacional que tiene la Academia Naval Almirante Illingworth propicia la adaptación del nuevo docente pues en su mayoría están de acuerdo, sin embargo con los cambios que se han dado durante la investigación, el clima organizacional ha mejorado.

**Tabla N° 28**

**ESTUVE EN POSIBILIDAD LUEGO DE LA INDUCCIÓN DE TENER UNA ACTITUD ABIERTA A LOS CAMBIOS QUE HE TENIDO QUE ENFRENTAR.**

		Antes		Después	
		FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE</b>	<b>44</b>	<b>71</b>	<b>60</b>	<b>97</b>
<b>PARCIALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>



El grafico nos deja ver que dentro de la institución hay apertura para permitir a los nuevos docentes a tener una actitud abierta al cambio que de alguna manera deben enfrentar a lo largo del periodo lectivo y existe la flexibilidad necesaria para que esos profesores se adapten oportunamente inclusive después de aplicar la inducción se vieron cambios positivos.

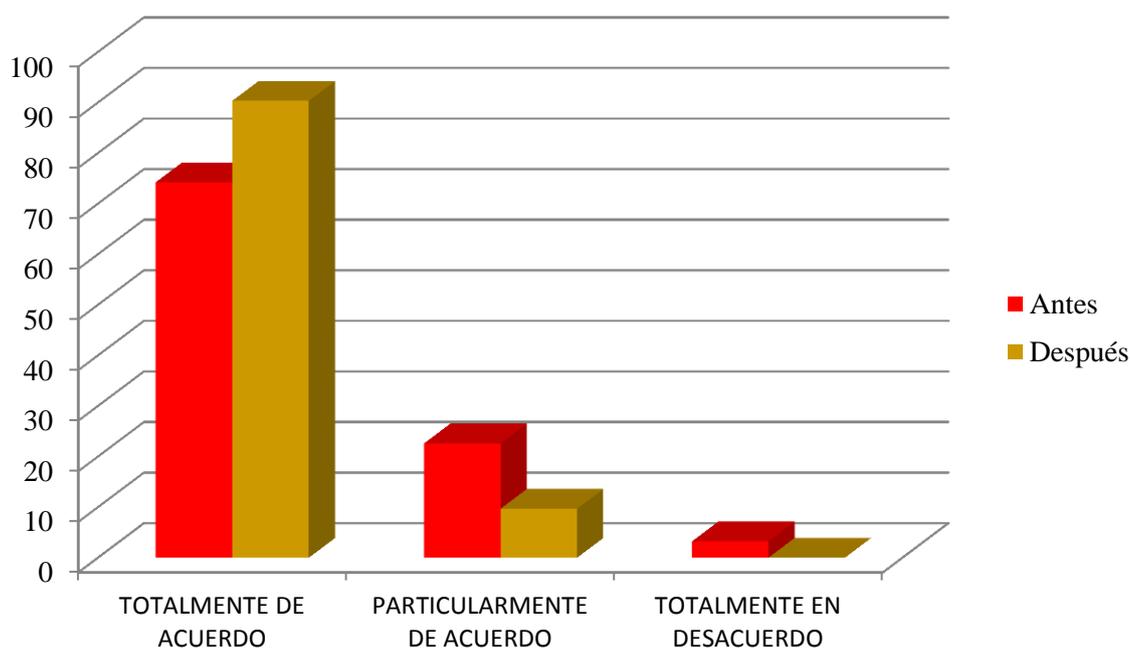
**Tabla N° 29**

**CON LAS ORIENTACIONES DADAS HE PODIDO APLICAR SIN DIFICULTAD EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.**

	Antes		Después	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>46</b>	<b>74</b>	<b>56</b>	<b>90</b>
<b>PARTICULARMENTE DE ACUERDO</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a profesores nuevos de los últimos tres años.

Elaborado: Arq. Lourdes H. de Valverde (Mayo 2011)



Una vez más el grafico nos indica que el nuevo personal está en capacidad de aplicar los sistemas de evaluación proyectados en toda la institución, demostrando que la etapa de capacitación previa al inicio del año lectivo es eficiente en sus contenidos y en todas sus secciones y aquellos que no estaban de acuerdo han ido capacitándose a lo largo de esta investigación.

### 3.2.- RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE UNA PRUEBA NO PARAMÉTRICA, PRUEBA DE KRUSKAL-WALLIS, A DIFERENTES ASPECTOS DE LA INDUCCIÓN.

Las pruebas paramétricas tienen requisitos acerca de la naturaleza o forma de las distribuciones implicadas: las pruebas no paramétricas no requieren que las muestras provengan de poblaciones con distribuciones normales o con cualquier otro tipo particular de distribución.

Las pruebas de hipótesis no paramétricas suelen llamarse pruebas de distribución libre

Ventajas de los métodos no paramétricos

- No se requieren poblaciones distribuidas normalmente
- Pueden aplicarse a datos categóricos.
- Implican cálculos más sencillos que los métodos paramétricos.
- La prueba de Kruskal- Wallis (llamada también prueba H), es una prueba no paramétrica que utiliza rangos de datos muestrales de tres o más poblaciones independientes.
- Se utiliza para probar la hipótesis nula de que las muestras independientes provienen de poblaciones con medianas iguales; la hipótesis alternativa es la aseveración de que las poblaciones tienen medianas que no son iguales.

Si se rechaza la hipótesis nula, parecería que al menos una de las medianas difiere de las demás, y se podría buscar entre que muestras existen esas diferencias, aplicando otra prueba, como mas adelante veremos

Para aplicar la prueba de Kruskal-Wallis, se calcula el estadístico de la prueba H, el cual tiene una distribución que puede aproximarse **por medio de la distribución chi cuadrado** siempre y cuando cada muestra tenga al menos cinco observaciones.

Cuando se calcula la distribución chi cuadrado el número de grados de libertad es  $k-1$ , donde  $k$  es el número de muestras.

### **REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA DE KRUSKAL-WALLIS**

- Tener al menos tres muestras independientes las cuales se seleccionan de acuerdo a una agrupación institucional o al azar
- Cada muestra debe tener al menos cinco observaciones
- No existe el requisito que las poblaciones tengan una distribución normal o alguna otra distribución particular, lo que constituye una gran facilidad para la aplicación de la prueba.

Una vez que se procesaron e interpretaron los resultados, se consideró conveniente aplicar una prueba de hipótesis no paramétrica, (Prueba de Kruskal Wallis), cruzando la información relacionada con la inducción, con el propósito de establecer si se daban diferencias significativas entre las opiniones los encuestados. Para ello se tomaron cinco sub poblaciones, correspondientes a la sección donde labora como variable de agrupación.

En forma general se partió de los siguientes elementos para cada una de las pruebas que se efectuaron.

#### **Hipótesis Estadísticas:**

**H<sub>0</sub>:** Son iguales las distribuciones de las puntuaciones sobre la opinión de los profesores relacionadas con el proceso de inducción.

**H<sub>1</sub>:** Existen diferencias entre las distribuciones de las puntuaciones sobre la opinión de los profesores relacionadas con el proceso de inducción.

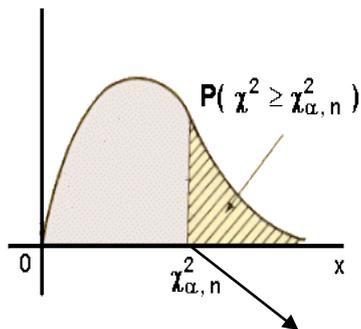
El valor de  $k= 5$ , ya que existen cinco poblaciones en estudio:

- Pre Escolar
- Primaria masculina
- Primaria Femenina
- Secundaria Masculina
- Secundaria Femenina

Grados de libertad para las pruebas aplicadas:  $gl = k-1 = 5-1 = 4$

Se buscó el  $H_{tab}$  con un nivel de significación de  $\alpha = 0,05$  y cuatro grados de libertad, que en la tabla correspondiente se asigna el valor 9,488

### Distribución Chi cuadrado de una sola cola



$$H_{tab} = 9,488$$

Análisis de decisión

Si  $H_{cal} < H_{tab}$  y además  $p > 0,05$

No hay elementos para rechazar  $H_0$ .

Si  $H_{cal} > H_{tab}$  y además  $p < 0,05$

Se rechaza  $H_0$

## PROCESO DE INDUCCIÓN

Prueba de Kruskal-Wallis

Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>

	A la llegada al colegio me mostraron sus instalaciones
Chi-cuadrado calculado	0,251
gl	4
Sig. Asintót (p).	0,993

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

**Análisis:**

Como el valor calculado de Ho no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar Ho, es decir no hay diferencias entre los grupos señalados con respecto a su opinión sobre la muestra de las instalaciones al llegar al colegio..

**Prueba de Kruskal-Wallis**

**Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>**

	Se me asigno un profesor guía al inicio de mi actividad.
Chi-cuadrado calculado	0,595
gl	4
Sig. asintót. (p)	0,964

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

**Análisis:**

Como el valor calculado de Ho no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar Ho, es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto a la asignación de un profesor guía al inicio de la actividad en la institución.

### Prueba de Kruskal-Wallis

#### Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>

	Me facilitaron para mi estudio los derechos y obligaciones (Manual de Convivencia).
Chi-cuadrado calculado	1,234 4
Sig. asintót.(p)	0,873

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

#### Análisis:

Como el valor calculado de  $H_0$  no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar  $H_0$ , es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto a las facilidades para el estudio de los derechos y obligaciones contenidos en el manual de convivencia de la Academia.

### Prueba de Kruskal-Wallis

#### Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>

	Me instruyeron acerca de la comunicación con los padres de familia.
Chi-cuadrado gl	1,888 4
Sig. asintót.(p)	0,756

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

#### Análisis:

Como el valor calculado de  $H_0$  no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar  $H_0$ , es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto las instrucciones recibidas acerca de la comunicación con los padres de familia.

### Prueba de Kruskal-Wallis

#### Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>

	Me instruyeron sobre el sistema de Evaluación del Aprendizaje.
Chi-cuadrado calculado	5,110
gl	4
Sig. asintót.(p)	0,276

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

#### Análisis:

Como el valor calculado de Ho no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar Ho, es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto la instrucción que recibieron relacionada con el sistema de evaluación de los aprendizajes.

### Prueba de Kruskal-Wallis

#### Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>

	Me hicieron conocer sobre los derechos y obligaciones de los estudiantes.
Chi-cuadrado calculado	3,078
gl	4
Sig. asintót. (p)	0,545

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

#### Análisis:

Como el valor calculado de Ho no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar Ho, es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto los derechos y obligaciones de los estudiantes.

## EFFECTIVIDAD EDUCATIVA

### Prueba de Kruskal-Wallis

#### Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>

	Me siento capaz con las indicaciones recibidas de realizar o diseñar una adecuada planificación curricular.
Chi-cuadrado	1,081
gl	4
Sig. asintót. (p)	0,897

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

#### Análisis:

Como el valor calculado de Ho no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar Ho, es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto a la capacidad, con las indicaciones recibidas, de realizar una adecuada planificación curricular.

### Prueba de Kruskal-Wallis

#### Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>

	Mi perfil profesional se ajusta adecuadamente con las habilidades de desempeño como profesor.
Chi-cuadrado calculado	6,561
gl	4
Sig. asintót. (p)	0,161

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

**Análisis:**

Como el valor calculado de  $H_0$  no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar  $H_0$ , es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto los ajustes de los perfiles profesionales con las habilidades de desempeño exigidas como profesor.

**Prueba de Kruskal-Wallis****Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>**

	He podido desarrollar con mis estudiantes todas las dinámicas y prácticas planificadas.
Chi-cuadrado calculado	1,627
gl	4
Sig. asintót. (p)	0,804

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

**Análisis:**

Como el valor calculado de  $H_0$  no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar  $H_0$ , es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto a cómo desarrollar con los estudiantes todas las dinámicas y prácticas planificadas

**Prueba de Kruskal-Wallis****Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>**

	Estuve en posibilidad luego de la inducción de tener una actitud abierta a los cambios que he tenido que enfrentar.
Chi-cuadrado calculado	7,777
gl	4
Sig. asintót.(p)	0,100

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

**Análisis:**

Como el valor calculado de Ho no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar Ho, es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto a, una vez recibida la inducción, de poder tener una actitud abierta a los cambios a los que se tuvieron que enfrentar. Sin embargo el valor de la chi cuadrado es suficientemente alto y el valor de p bajo, para poder rechazar la hipótesis nula con un  $\alpha = 0,1$  por lo que se debe tener precaución con este resultado.

**Prueba de Kruskal-Wallis**

**Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup>**

	Con las orientaciones dadas he podido aplicar sin dificultad el sistema de evaluación de la institución.
Chi-cuadrado calculado	0,300
gl	4
Sig. asintót.(p)	0,990

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Sección donde Labora

**Análisis:**

Como el valor calculado de Ho no es mayor que 9,488, no existen elementos para rechazar Ho, es decir no hay diferencias de opinión entre los grupos señalados con respecto a, la aplicación sin dificultad del sistema de evaluación de la institución.

En resumen se constata, que no existen diferencias significativas en las opiniones sobre lo consultado en las cinco sub poblaciones que son:

- Preescolar
- Primaria femenina
- Primaria masculina
- Secundaria femenina
- Secundaria masculina

Es decir que los efectos de la inducción y de la efectividad educativa medidos, que se aplica en la institución, se manifiestan uniformemente en las cinco secciones de la Academia, según la opinión de los encuestados y los resultados de la prueba de hipótesis no paramétrica aplicada.

### **3.3.-ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL QUE SE ENCARGA DE LAS CONTRATACIONES EN LA ANAI.**

Otro de los instrumentos utilizados en el transcurso de esta investigación fueron las entrevistas realizadas a todas las personas involucradas en el proceso de selección y toma de la entrevista inicial al nuevo docente, estamos hablando de los directivos de cada sección dentro de la Academia, y de los coordinadores de áreas como inglés, computación y deportes, se ha realizado una síntesis de las mismas y se presentan a continuación las conclusiones y puntos más relevantes.

#### **1.- ¿En su área como se realiza el proceso de selección?**

Después de la entrevista realizada a los diferentes directivos se pudo establecer que el proceso es diferente en cada sección, en general no existe un banco de datos de aspirantes ya evaluados sino que las carpetas llegan de diferentes fuentes: en algunos casos vienen de forma voluntaria por profesores externos a la institución, en otros casos vienen recomendados por profesores o empleados de la institución, pero nunca por convocatoria pública en algún medio. En las secciones primarias y preescolar se hacen clases demostrativas a los nuevos profesores donde puedan evaluarse el manejo de grupo, la disciplina, el plan de clase etc, lo mismo no sucede en secundaria donde no se toma ninguna clase práctica, sino que una vez aprobada la entrevista, comprobadas las fuentes donde ha trabajado, se da ingreso al nuevo empleado. Esto no sucede en el área de inglés de toda la institución donde si se convoca, si se entrevista, y se da una clase demostrativa para que los nuevos empleados vean como se imparte la clase aquí. Como se puede apreciar cada sección lo hace de una manera diferente.

## **2.- ¿Conoce si existe una regulación general para este procedimiento?**

Todos los directivos entrevistados coincidieron que dentro de la institución no existe o por lo menos no conocen que exista un procedimiento establecido para el proceso de selección, algunos lo aprendieron por internet, otros, por experiencias en trabajos anteriores, otros por propia iniciativa preguntando lo que se debe hacer a colegas, pero todos coinciden en la necesidad de establecer y estandarizar este procedimiento.

## **3.- ¿Quién aprueba el ingreso del nuevo empleado?**

En todas las secciones fue unánime la respuesta, solo el rector o los directivos de cada sección. En áreas como inglés y computación, los directores de área sugieren al director de la sección el nombre del aspirante pero la decisión la toma el director de la sección, sin intervención alguna del Departamento de Recursos Humanos.

## **4.- ¿Cómo se da el proceso de Desarrollo del empleado dentro de la Institución? Es decir se realizan promociones?**

Lo que manifestaron los entrevistados en total acuerdo es que el aspirante puede entrar desde auxiliar, o profesor y de acuerdo a su desempeño puede subir a coordinador del área, o incluso a acceder a puestos de profesores en las certificaciones internacionales para el área de computación, o a trabajar en el instituto de inglés, o en el tecnológico de acuerdo al caso.

**5.-¿Qué pruebas de idoneidad se realizan al aspirante?**

Todos coinciden en que no se realizan pruebas de idoneidad, ni test psicológicos, ni ninguna otra prueba de aptitudes ni nada parecido, y coinciden además en la necesidad de implementar estos procesos.

**6.-¿Se comprueban las referencias?**

Cuando ya tienen a la persona seleccionada se llama a verificar a veces, no siempre, y en algunos caso han tratado de verificar por otros teléfonos dentro del trabajo anterior y han dado referencias no muy buenas, pero no siempre se comprueban estos datos.

**7.-¿Se le manda al médico de la institución una hoja de ingreso para la revisión médica?**

Sí, todos aseguran que los aspirantes pasan directamente a la prueba médica antes de ser contratados, por ello es necesario el visto bueno del doctor para su contratación final.

**8.-¿Puede indicarnos si en su área existe un programa de inducción para los nuevos docentes?**

Se pudo establecer que la única área que tiene un programa establecido MENTOR es la de inglés, por otro lado todos coinciden en que el tutor o guía es el coordinador de área o de nivel, y en las secciones de preescolar y las primarias existen folletos informales sobre lo que debe hacer el profesor y como actuar, pero los directores coinciden en que muchas veces las indicaciones las hacen ellos de manera empírica y pueden olvidarse de algo en la entrevista por lo que sugieren también que eso debe estar por escrito y bien establecido en un manual de inducción.

**9.-¿Cómo logra usted que el nuevo profesor se integre en un ambiente laboral agradable y propicio?**

Lo primero que manifestaron es que se procede a la presentación de los nuevos compañeros en la primera reunión o asamblea general, luego se va integrando primero con sus compañeros de área donde se reúnen cada semana, y también se aprovecha las reuniones generales sociales, pero básicamente es la fraternidad y empatía de sus compañeros en el día a día lo que hace que su ingreso sea más fácil, pues ellos dan a conocer que dentro de la institución se maneja un ambiente de trabajo agradable.

**10.-¿Se ha comprobado si los nuevos colaboradores tienen las destrezas para realizar la planificación? ¿Cómo se lo ha hecho?**

Si algunos directores manifestaron que se hace a través del coordinador y en otros con la dirección de los profesores del año anterior, pero esas planificaciones se entregan en dirección antes de iniciar el periodo.

**11.-¿Se realiza algún tipo de seguimiento al respecto? ¿Quién lo realiza?**

En el caso de preescolar y primarias lo hacen directamente los directores de la sección a través de la inspección áulica, en secundaria lo hacen los directores de área e informan al director, se verifica también su cronograma, si va a tiempo o no, o si es necesario un reajuste, en el área de inglés y computación lo realizan los directores del área respectiva.

**12.- ¿Se le hace énfasis al nuevo personal que uno de los pilares fundamentales de la Academia es la disciplina?**

Todos manifestaron que es lo primero que se les dice pero se les especifica que se lo hace con respeto y no con agresión física, ayuda mucho el hecho de que muchos aspirantes son ex alumnos y conocen el proceder dentro de la institución.

Pero todo se lo hace verbalmente y debe quedar por escrito. Se les informa que el lema de la institución es honor patria y disciplina, y que eso es lo que los destaca afuera, en las primarias esto se encuentra en el instructivo.

**13.- ¿Cómo se le informa al profesor sobre los controles de disciplina?**

En algunas secciones se les da al inicio del año por escrito, tanto en femenino como en primaria masculino, y se complementa verbalmente, mucho se soluciona sobre la marcha pero todos coinciden que si existe un reglamento interno y un manual de convivencia es necesario socializarlo con los profesores sean éstos antiguos o nuevos.

**14.- ¿Qué acciones concretas se realizan para que los nuevos profesores sepan o conozcan del proyecto Institucional en todos sus aspectos fundamentales?**

Todos los entrevistados coincidieron en que no está por escrito nada general, que se lo hace de manera informal, en conversaciones, los más curiosos preguntan y se enteran, las primarias indican que después de la primera reunión general se reúnen y se les dan las indicaciones y ahí se les dice lo que se está impulsando este año o en los proyectos que está inmersa la institución para que se enteren pero el que entra después, es decir empezado el año escolar ya no se entera.

**15.- ¿A qué atribuye usted la rotación de empleados que se da cada año en la Institución? ¿Hay alguna causa que predomina?**

Muchos manifestaron que ya no existe mucha rotación sobre todo de acuerdo al número de alumnos que tenemos no es mucho, en el área de inglés, se manifestó que si hubo rotación en el año en que se reestructuró el área pero que poco a poco ha desaparecido, todos coinciden en que a veces se detecta que un empleado no está llenando las expectativas y es necesario agradecerle sus servicios, esto puede deberse a la falta de test que no se toman al inicio del proceso, ya sea de orden

sicológico o de conocimiento, otro factor manifiestan puede ser el nivel de sueldo que a veces consiguen algo mejor. Y específicamente este año se tuvo una rotación muy elevada por los cambios estructurados por el gobierno en cuanto a la contratación por tiempo completo lo que ocasionó renuncias en el sector privado, pero suponemos que eso fue solo un factor puntual y que no se dará en los años venideros.

**16.- ¿Considera importante por el crecimiento que ha tenido la Institución que haya un departamento de Recursos Humanos independiente?**

Todos coincidieron categóricamente en que no solo es importante sino IMPRESCINDIBLE, definitivamente, un departamento que no solo los guíe en su inserción a la institución sino que los escuche y apoye, además el empleado necesita tener un contacto directo con alguna persona donde pueda desahogar o a quien recurrir que no sea su jefe directo pues los directores manifestaron que no pueden seguir haciendo esta doble labor pues no la conocen y les quita tiempo para su desempeño como tales, es necesario según ellos implementar entonces un departamento que les diga a los nuevos empleados el organigrama, el manual de convivencia, que les indique éste es el rector, ésta institución está conformada así, es decir que les haga un verdadero programa de inducción, y que proporcione los candidatos necesarios para las vacantes, es decir ya es imperativo un departamento bien estructurado que asuma los procesos idóneos que le corresponden, reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, salud, promoción, capacitación, seguridad, etc.

### 3.4.- CONCLUSIONES

#### Selección del Personal

- Después de la investigación se pudo establecer que la convocatoria de selección de aspirantes no es formal, sino un poco cerrada, es decir que se convoca dentro de la institución o a conocidos, no es de carácter público, pero debe aclararse que toda carpeta que llega, entra al proceso de selección aunque haya llegado de forma voluntaria, **Estrategia de cambio:** esto se conversó con los involucrados es decir autoridades encargadas y se estableció que la convocatoria para traer mejores resultados debe ser abierta.
- Una de las conclusiones a las que se llegó fue que a todos los aspirantes se les hace la entrevista inicial, y que la hace en la mayoría de los casos la autoridad de la sección, bajo sus criterios y que el tipo de pruebas que se tomaban a los candidatos también variaba de acuerdo a la sección e inclusive se pudo establecer que en algunas secciones no se realizaban pruebas practicas en aula o clases demostrativas sino solo la entrevista inicial y final. **Estrategia de cambio:** En reunión con gerencia y directivos esto se sugirió debe estar a cargo del departamento de recursos humanos, unificar las pruebas en todas las secciones y realizarlas en colaboración con el departamento de Recursos humanos con la colaboración de los directivos por su experiencia.
- Debe aclararse que no había participación en absoluto del Departamento de Recursos Humanos, sino solo al final cuando ya se debía enrolar al empleado, **Estrategia de cambio:** esto se expuso que debía cambiar y que

es precisamente ese departamento quien debe hacerse cargo de todo el proceso como efectivamente está sucediendo poco a poco acogiendo las sugerencias dadas.

- También se detectó que no se realizan ningún tipo de pruebas de idoneidad, psicológicas, o de aptitudes, lo que nos indica que esto podría traer consecuencias al seleccionar a un docente con pruebas que no demuestran si es totalmente idóneo para el puesto. Sin embargo si se realizan y de manera categórica las pruebas y exámenes médicos y físicos a todos los empleados que ingresan. **Estrategias de cambio:** informar los resultados a las autoridades y de acuerdo con ellas dada la importancia de las pruebas se involucró al DOBE tal como se sugería y se realizaron las pruebas psicológicas a todo el personal docente.
- Es importante mencionar la respuesta positiva que se dio por parte de los docentes también luego de la aplicación de las estrategias de cambio que la Institución está implementando poco a poco.

### Inducción del Personal

- Una de las conclusiones a las que se pudo llegar es el hecho de que el proceso de inducción si se da dentro de la institución y de buena forma pero no se encuentra de manera formal, detallado, ni escrito, es decir que no está sistematizado, y no se da de igual forma en las secciones. **Estrategia de cambio** se proporcionó un manual de inducción para docentes de la institución, dicho manual (que consta en los anexos) ya fue dado a conocer a los docentes y la encargada del personal dentro del área de contabilidad elaboró uno general que contempla e incluye al resto de empleados de otras áreas.

## Efectividad Educativa

- Se pudo también detectar que las áreas de mayor ingreso de personal fueron aquellas donde se han realizado reestructuraciones específicamente inglés, o ampliación de cargas horarias como es el caso de Matemáticas y ampliación de la oferta deportiva, cuando se han abierto nuevas disciplinas deportivas, esta tendencia se mantiene puesto que se siguen implementando las mismas políticas.
- Se estableció que al realizar un buen proceso de selección e inducción del personal estos estuvieron en la mayoría de los casos en mejor capacidad de aplicar tanto la capacitación como la planificación necesaria en su trabajo y por ende obtuvieron un buen desempeño logrando la efectividad educativa deseada. **Estrategia de cambio:** Se detectó los casos que no hubo un buen desempeño y se coordinó para nuevas capacitaciones a mediados del año lectivo para después comprobar que habían logrado los objetivos deseados.

### **3.5.- RECOMENDACIONES.Y SUGERENCIAS**

- Se recomendó a los involucrados a abrir la convocatoria de selección del personal a nivel general es decir que si se la amplia se podría mejorar el nivel de profesionalismo de los docentes que ingresan y por ende mejorar la efectividad educativa.
- Seguir Involucrando al DOBE en el proceso de toma de pruebas psicológicas, de aptitudes, y los test que sean necesarios en el proceso de selección, puesto que daría una mejor relación del perfil del docente con el perfil del puesto
- Socializar el manual de procedimientos para la inducción del personal general que realizó ya la asistente de personal.
- Después de haber realizado esta investigación se ve la necesidad imperiosa y se recomienda implementar de manera urgente e independiente el Departamento de Recursos Humanos, que asuma sus reales funciones sean estas reclutar seleccionar, inducir, desarrollar capacitar y velar por el mejor desempeño de su talento humano, coordinando con los diferentes departamentos o directivos, manteniendo los mismos criterios en toda la unidad educativa y asegurando con pruebas idóneas la capacidad y calidad de los nuevos docentes para de esa manera mejorar los resultados pedagógicos y con eficiencia conseguir mejorar la efectividad educativa.

Con mucha satisfacción puedo mencionar que la mayoría de las recomendaciones hechas en este proyecto como resultado de la investigación han sido acogidas con beneplácito por parte de la Gerencia y la Administración y se están ejecutando muchas de ellas ya en la institución, tanto a nivel físico,(Construcción y ampliación) como a nivel de implementación de cambios (toma de pruebas, involucramiento del DOBE, elaboración de los manuales, etc.), obviamente no todo se puede hacer de manera inmediata sino paulatinamente, pero a todas luces dan a conocer la apertura que existe para independizar al Departamento de Recursos Humanos, logrando junto con los diferentes directivos unificar criterios en todas las secciones que fue uno de los objetivos planteados en este proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2007), Gestión por Competencias: El diccionario. Segunda edición. Ediciones Garnica.
- ALLES, M. (2007), 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos.(Primera Edición). Segunda reimpresión, Ediciones Granica.
- CHIAVENATO, A.(2000) Administración de Recursos Humanos. (5° Edición) Ed. Mac Graw Hill.
- DELGADO, M.I; GÓMEZ, L.; ROMERO, A.M y VAZQUEZ, E. (2006). Gestión de Recursos Humanos: Del análisis teórico a la solución práctica. (Madrid España). Pearson educación.
- DESSLER, G., y VARELA, R. (2004) Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano. Pearson Educación. México.
- GOMEZ MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (3° Edición). Pearson Educación. S. A. (Madrid).
- GOMEZ SAMANIEGO, R (2000). Administración de los recursos humanos en Instituciones Educativas, (1° Edición). Editorial Trillas.
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL. Editorial A.B.C.
- MORAN MARQUEZ, Francisco. Liderazgo en alta Gerencia Educativa. Universidad de Guayaquil. Departamento de Publicaciones.
- TEBAR, Belmonte L(2003). El perfil del profesor mediador. Ed. Santillana.
- SASTRE CASTILLO M. y AGUILAR PASTOR E. (2003). Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico. (1° Edición). Ed. Mc Graw Hill.
- WERTHER D.(2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Edición Ed. Mc Graw Hill.
- YAGUAL P. R. (2003). Comportamiento Humano. (4° Edición) Ed. Graba.

## REVISTAS PUBLICACIONES

MARTÍNEZ L-. “Los recursos Humanos: Pasos para elaborar un manual de Socialización”. Revista Acta Académica Universidad Autónoma de Centro América.

## REFERENCIAS VIRTUALES.

- Muñoz Stuardo, G. (2005).”Efectividad escolar y cambios educativos en contextos de pobreza”. Ministerio de Educación de Chile  
<http://menweb.mineducacion.gov.co/publicaciones/Paces/paces.asp?offset=25>
- Villareal Ramos, Evangelina.”La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano”. Revista Iberoamericana de Educación. Hermosillo, México.  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/1083Villarreal.pdf>
- Viteri, Telmo. (Sept. 23 de 2008) “La gerencia Educativa”  
<http://www.slideshare.net/telmoviteri/la-gerencia-educativa-presentation>
- [www.wjreddin.com/.../index.php?...teoria...efectividad-organizacional](http://www.wjreddin.com/.../index.php?...teoria...efectividad-organizacional)
- [www.slideshare.net/meroga/w-israel-rosas-torres-efectividad-institucional-educativa](http://www.slideshare.net/meroga/w-israel-rosas-torres-efectividad-institucional-educativa) (2.008)

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1****CUADRO DE INGRESO Y EGRESOS DE DOCENTES**

<b>Año</b>	<b>Entraron</b>	<b>Salieron</b>
<b>2009</b>	<b>21</b>	<b>32</b>
Preescolar	3	4
Primaria Masculino	4	3
Primaria Femenino	6	5
Primaria Vespertina		1
Secundaria Masculino	5	6
Secundaria Femenino	3	11

<b>Año</b>	<b>Entraron</b>	<b>Salieron</b>
<b>2010</b>	<b>26</b>	<b>24</b>
Preescolar	5	5
Primaria Masculino	4	3
Primaria Femenino	3	4
Primaria Vespertina		
Secundaria Masculino	6	4
Secundaria Femenino	6	7

<b>Año</b>	<b>Entraron</b>	<b>Salieron</b>
<b>2011</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
Preescolar	8	3
Primaria Masculino	9	7
Primaria Femenino	1	2
Primaria Vespertina	1	2
Secundaria Masculino	7	5
Secundaria Femenino	3	4

**ANEXO No. 2**

**ENCUESTA A DOCENTES**

**LA PRESENTE ENCUESTA FORMA PARTE DE UNA TESIS DE GRADO EN RECURSOS HUMANOS QUE SE DESARROLLA EN TODAS LAS SECCIONES DE LA ANAI, Y SUS RESPUESTAS SERVIRÁN PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE LA SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL, QUE PERMITAN ELEVAR EL NIVEL DE LA EFECTIVIDAD EDUCATIVA.**

**I. DATOS GENERALES:**

Edad: \_\_\_\_\_ Género: M:   
F:   
Titulo de mayor relevancia obtenido: \_\_\_\_\_  
Preescolar : \_\_\_\_\_  
Sección donde labora: Primaria: Masculino:   
Femenino:   
Secundaria: Masculino:   
Femenino:   
Área o Asignatura que Imparte: \_\_\_\_\_

**II. SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE.**

**2.1 Conocí de la plaza que ocupo por:** \_\_\_\_\_  
Convocatoria Pública: \_\_\_\_\_  
Por un Directivo de la ANAI: \_\_\_\_\_  
Por un Profesor de la ANAI: \_\_\_\_\_  
Otra: \_\_\_\_\_ ¿Cual? \_\_\_\_\_

**2.2 ¿Le realizaron una entrevista inicial?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

En caso Afirmativo, ¿Quién lo entrevistó?

Rector: \_\_\_\_\_

Director de la Sección: \_\_\_\_\_

Inspector General: \_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2.3 ¿Le aplicaron alguna prueba de idoneidad?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

En caso Afirmativo

Recuerda cuál? Puede Expresarla: \_\_\_\_\_

**2.4 ¿Fue sometido(a) a un reconocimiento médico**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

**2.5 ¿Quién le comunicó la decisión que estaba aceptado(a) como profesor?**

Rector: \_\_\_\_\_

Director de la Sección: \_\_\_\_\_

Inspector General: \_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_ ¿Cual? \_\_\_\_\_

**2.6 ¿Se le comunicó el salario que devengaría en la institución?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

### III. INDUCCIÓN.

Seleccione con una (X) la categoría que mejor describa el proceso de inducción luego de la aceptación para un cargo.

**3.- Totalmente de acuerdo**

**2.- Parcialmente de acuerdo**

**1.- Totalmente en desacuerdo**

	3	2	1
1.- A la llegada al colegio me mostraron sus instalaciones.			
2.- Pude conocer la Misión y Visión de la Institución.			
3.- Conocí adecuadamente el organigrama de la Institución.			
4.- Me indicaron con anticipación el perfil del cargo que iba a ocupar.			
5.- Recibí la inducción necesaria para el desarrollo en mi puesto de trabajo.			
6.- Se me asignó un profesor guía al inicio de mi actividad.			
7.- Me facilitaron para mi estudio los derechos y obligaciones (Manual de Convivencia).			
8.- Me instruyeron acerca de la comunicación con los padres de familia.			
9.- Recibí el material de trabajo oportunamente.			
10.- Me instruyeron sobre el sistema de Evaluación del Aprendizaje.			
11.- Me hicieron conocer sobre los derechos y obligaciones de los estudiantes.			

#### IV. EFECTIVIDAD EDUCATIVA

Siguiendo la instrucción del bloque III marque con una (X) la categoría que mejor describa sus apreciaciones.

	3	2	1
<b>4.1</b> Me siento capaz con las indicaciones recibidas de realizar o diseñar una adecuada planificación curricular.			
<b>4.2</b> He podido aplicar toda la planificación efectuada			
<b>4.3</b> Mi perfil profesional se ajusta adecuadamente con las habilidades de desempeño como profesor.			
<b>4.4</b> He podido desarrollar con mis estudiantes todas las dinámicas y prácticas planificadas.			
<b>4.5</b> El clima organizacional de la institución facilita mi adaptación como profesor.			
<b>4.6</b> Estuve en posibilidad luego de la inducción de tener una actitud abierta a los cambios que he tenido que enfrentar.			
<b>4.7</b> Con las orientaciones dadas he podido aplicar sin dificultad el sistema de evaluación de la institución.			

## **ANEXO No. 3**

### **GUÍA DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

- 1.- ¿En su área como se realiza el proceso de selección?
- 2.- ¿Conoce si existe una regulación general para este procedimiento?
- 3.- ¿Quién aprueba el ingreso del nuevo empleado?
- 4.- ¿Cómo se da el proceso de Desarrollo del empleado dentro de la Institución?  
Es decir se realizan promociones?
- 5.- ¿Qué pruebas de idoneidad se realizan al aspirante?
- 6.- ¿Se comprueban las referencias?
- 7.- ¿Se le manda al médico de la institución una hoja de ingreso para la revisión médica?
- 8.- ¿Puede indicarnos si en su área existe un programa de inducción para los nuevos docentes?
- 9.- ¿Cómo logra usted que el nuevo profesor se integre en un ambiente laboral agradable y propicio?
- 10.- ¿Se ha comprobado si los nuevos colaboradores tienen las destrezas para realizar la planificación? ¿Cómo se lo ha hecho?
- 11.- ¿Se realiza algún tipo de seguimiento al respecto? ¿Quién lo realiza?
- 12.- ¿Se le hace énfasis al nuevo personal que uno de los pilares fundamentales de la Academia es la disciplina?
- 13.- ¿Cómo se le informa al profesor sobre los controles de disciplina?
- 14.- ¿Qué acciones concretas se realizan para que los nuevos profesores sepan o conozcan del proyecto Institucional en todos sus aspectos fundamentales?
- 15.- ¿A qué atribuye usted la rotación de empleados que se da cada año en la Institución? ¿Hay alguna causa que predomina?
- 16.- ¿Considera importante por el crecimiento que ha tenido la Institución que haya un departamento de recursos humanos?

## **ANEXO No. 4**

# **MANUAL DE INDUCCIÓN**

## **BIENVENIDA**

La Academia Naval Almirante Illingworth y todos los que la conforman le dan a usted la más cordial bienvenida. A partir de hoy usted forma parte del equipo de colaboradores de esta institución, que son el pilar fundamental para el éxito y la efectividad educativa que son nuestra meta principal.

## **PRESENTACIÓN**

Este manual que tiene en sus manos tiene la finalidad de ayudar a los colaboradores y profesores de las diferentes asignaturas a conocer información y a familiarizarse con el ambiente interno, para poder desarrollar con mayor eficiencia y eficacia las tareas que le son encomendadas dentro de la Academia.

Podrá usted conocer la trayectoria e historia, su misión y su visión de tal manera que puede usted saber de dónde venimos y hacia dónde vamos.

En él, podrá ver cómo está organizada esta Unidad Educativa, los procedimientos y normas necesarias que el profesor debe conocer y realizar cotidianamente tales como evaluación, entrega de calificaciones de alumnos, firmas de asistencia, normas de disciplina, etc.

Estamos seguros que le servirá de guía y lo revisará oportunamente, pues le será de mucha utilidad a la hora de aplicar los procedimientos internos.

## **GUÍA O TUTOR**

Usted debe contar o habersele asignado ya un tutor o guía dentro de la institución para su mejor adaptación y desempeño en los primeros días de su trabajo, si no lo posee todavía consulte con su director de sección, normalmente esta actividad la

asume el coordinador del área donde usted se desempeñará, y a él podrá hacer cualquier tipo de consulta o duda que tenga con respecto a su trabajo.

## **INSTALACIONES**

La Academia se encuentra ubicada en la zona industrial de la vía a Daule, entre la urb. San Felipe y Jardines de la Esperanza, cuenta con un total de 18 hectáreas, con una amplia infraestructura de cemento armado y áreas de recreación. Cuenta con salas audiovisuales, de coordinación, de computo, de atención a padres, laboratorios de química, física, biología, inglés, gimnasios, piscinas, canchas de fútbol, básquet, volley, patios techados en cada sección, disciplinas como tae kendo, cheerleaders, ping pong, atletismo, gimnasia olímpica, canotaje, ajedrez, ciclismo, etc.

Se encuentra distribuida por secciones conformadas por edificios, y oficinas administrativas como dirección, recepción, secretaría, colecturía, DOBE, departamento médico, dentro de cada sección, y un bloque administrativo principal donde funcionan la gerencia, administración, rectorado, vicerrectorado, y departamentos de contabilidad, secretaría e inspección general.

Las principales autoridades son:

Gerente: SR. ÁLVARO PUIG GOMEZ

Administrador: SR. FERNANDO PÁEZ MONROY

Miembro Del Directorio: SRA. PILAR GILBERT DE HERRERA

Rector: AB. ELÍAS SÁNCHEZ ESTRADA

Vice-rector: ING. RICARDO JARA BALVÍN

Actualmente nos encontramos inmersos en varios proyectos que debe usted conocer:

EFQM Proyecto de calidad educativa.

IGLAE Proyecto del Instituto de Inglés (con miras a convertirnos en colegio bilingüe).

ICLC Centro de perfeccionamiento Internacional en Computación.

IB Proyecto de Bachillerato Internacional.

AITEC Tecnológico Almirante Illingworth.

### **MISIÓN INSTITUCIONAL**

Formamos estudiantes con elevados niveles académicos, disciplina naval, liderazgo emprendedor e integrados al mundo globalizado, enmarcados en sólidos valores humanos y principios éticos.

### **VISIÓN INSTITUCIONAL**

Ser la mejor institución educativa del país y una de las más importantes a nivel internacional en términos de excelencia académica.

### **PROCEDIMIENTOS ESCOLARES Y ADMINISTRATIVOS**

En la primera Sesión General al inicio del año lectivo convocada por las autoridades de la Institución y llevada a cabo generalmente el día del maestro en el mes de de Abril, se procede a dar la bienvenida General a todos los colaboradores antiguos y nuevos de esta institución y se procede a la entrega de las carpetas individuales de trabajo de cada profesor donde se incluyen:

**Bienvenida:** Carta del directivo de la sección respectiva dando la bienvenida a los docentes a un nuevo año lectivo.

**El calendario escolar** de la sección que le corresponde, donde se señala el inicio y fin de curso, y de cada período, fechas de las evaluaciones, días de vacaciones probables, ceremonias y eventos, entre otras cosas.

**Carga horaria:** se entregará el distributivo de las asignaturas que impartirá y el horario respectivo por materia y cursos a cargo.

**Normativo:** Instructivo de aplicación de las normas para los diferentes procedimientos tanto pedagógicos como de disciplina.

**Mini Horario:** formato de bolsillo con los tiempos de cada hora y los respectivos recreos que deberán ser llenados por cada profesor y que serán de utilidad para ubicarse en el tiempo y curso.

**Turnos de Guardia en los recreos** (Educación Básica): lugares donde deberá hacer guardia(alternada) cuidando a los niños y niñas que no sufran accidentes mientras juegan.

**Calendario de Conferencias** en formación general alusivas a Fechas Cívicas y charlas sobre valores.

Todo ello entregado en una carpeta individual con el respectivo nombre del profesor, pero existen otras instrumentos que son indicados personalmente a cada colaborador como por ejemplo:

**Materiales:** Al inicio de curso inspección general le entregará a cada profesor un cuaderno para anotaciones, marcadores y borradores para pizarrón, se le informará que dispone de fotocopias sin costo para la impresión de sus hojas de trabajo diarias, o de exámenes y se sugiere se lo haga con 48 horas mínimas de antelación.

**PAO Planificación Académica Operativa** elaborada por cada profesor con el cronograma de las actividades que desarrollará en clase, con base en el programa de la materia que le ha sido entregado, especificando fechas, objetivos y métodos de enseñanza-aprendizaje por tema y entregarlo a la Coordinación Académica.

**Firma de asistencia:** Indicada por los inspectores y recordada en la primera reunión con el director de la sección, debe ser firmada en cada clase al inicio de la misma, indicando el tema que va a ser desarrollado.

**Parte de Novedades:** Es un instrumento que se solicita al inspector para escribir en él las novedades con respecto a un estudiante que queremos dejar por escrito y que va a ser notificada al padre de familia, sea ésta de carácter disciplinario o por incumplimiento o mal desempeño de instrumentos pedagógicos sean deberes, lecciones, materiales etc.

**Dirigentes:** Para los señores profesores que han sido designados dirigentes de curso, deberán llevar al día los registros de: libretas de calificaciones, libros de vida, y actas de su materia, deberán escoger al mejor alumno de su clase el mismo que posee el mejor promedio y se denomina comandante de curso.

**Uniforme:** Es incuestionable que el maestro debe ser ejemplo de imagen y pulcritud por lo que se exige que el maestro venga bien uniformado.

**Útiles escolares:** Como un soporte a las labores del maestro y una ayuda al aprendizaje del alumno cada curso tiene una lista de útiles escolares con las que se debe trabajar durante el año escolar y el docente no debe pedir nada extra durante el año lectivo, en caso de ser absolutamente necesario algún material deberá pedir la autorización al directivo de su sección para poder pedirlo a los padres de familia.

**Puntualidad:** Los señores profesores deberán asistir de manera puntual al desempeño de sus funciones debiendo los de la primera hora colaborar con la

formación de entrada y los de la última hora permanecer con sus alumnos hasta la salida, apagando las luces y ventiladores de las aulas al salir.

**Prohibiciones:**

- Existen ciertas restricciones que por tratarse de una institución de carácter formativo y educativo son comprensibles: no se puede fumar, o ingerir ningún tipo de bebidas alcohólicas dentro de la institución.
- No se puede aceptar ningún tipo de regalo por parte de los señores representantes o padres de familia, ni aceptar invitaciones.
- Está prohibido vender o comercializar productos ni a los estudiantes ni a los empleados, usted fue contratado para enseñar no para vender.

**DOBE:** Cada sección de la Academia cuenta con un departamento de orientación, por lo tanto si usted detecta cualquier anomalía, dificultad, o situación, con un alumno que amerite un seguimiento psicológico o sicopedagógico deberá conversar con el departamento sobre el caso y reportarlo para su posible solución.

**Asociación:** La Academia cuenta con una Asociación de Empleados que brinda múltiples beneficios, y a la que están afiliadas todas las personas que en ella laboran, y a la que se paga una mínima cuota mensual, proporciona ayuda en caso de muerte de padres o hijos del afiliado, bono y canasta navideña, etc.

**Beneficios:** La institución, cumple con todos los beneficios legales de decimo tercero, decimo cuarto, participación de utilidades, vacaciones, etc.

Esperamos que este manual sea de ayuda para el inicio de sus labores dentro de la institución, estamos seguros que contar con su contingente será de beneficio no solo para la Academia sino para toda la comunidad educativa, sabemos que usted es un valioso colaborador por eso ha sido seleccionado y escogido para formar parte de la Familia ANAI. ¡¡¡BIENVENIDO!!!

