



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANÁLISIS
DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Ronald Vicente Estrada Tocay

Asesorado por el Ingeniero Byron Gerardo Chocooj Barrientos

Guatemala, mayo de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANÁLISIS
DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

RONALD VICENTE ESTRADA TOCAY

ASESORADO POR EL ING. BYRON GERARDO CHOCOOJ BARRIENTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V:	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR:	Ing. Gladys Lorraine Carles Zamarripa
EXAMINADOR:	Ing. Rossana Margarita Castillo Rodríguez,
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi Trabajo de Graduación titulado:

**ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANÁLISIS
DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 13 de agosto de 2007.



Ronald Vicente Estrada Tocay

Guatemala, 27 de Enero de 2,009.

**Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería.**

Ingeniero Gómez:

Cumpliendo con lo resuelto por la Dirección de Escuela, se procedió a la asesoría del trabajo de graduación titulado **ESTRUCTURACION DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA** presentado por el estudiante universitario Ronald Vicente Estrada Tocay.

El trabajo presentado por el estudiante Estrada ha cumplido con los requisitos reglamentarios consultando bibliografía adecuada a investigación de campo; siguiendo las recomendaciones de la asesoría y en tal virtud tanto el autor como el asesor son responsables por el contenido del mismo y solicito la aprobación del mismo.

Atentamente,



**Ing. Bayron Gerardo Chocooj Barrientos
Catedrático Asesor de Trabajo de Graduación
Colegiado No. 4509**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**, presentado por el estudiante universitario **Ronald Vicente Estrada Tocay**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ingeniero Industrial

Luis Gerardo González Castañeda
Colegiado No. 7814

Ing. Luis Gerardo González Castañeda
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2009.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**, presentado por el estudiante universitario **Ronald Vicente Estrada Tocay**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2009.



/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala

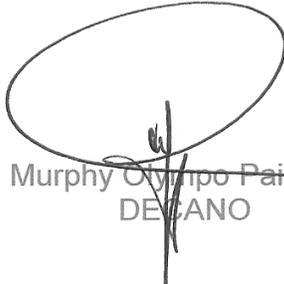


Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.130.2009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**, presentado por el estudiante universitario **Ronald Vicente Estrada Tocay**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, mayo de 2009.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por haberme brindado la vida a través de mis padres, por la sabiduría y el valor de reconocer las cosas que puedo y no puedo hacer, por los obstáculos que día a día me colocas en el camino para darme cuenta que necesito de tí.
- María Santísima** Porque sé que intercedes ante tu hijo por cada uno de nosotros y no nos abandonas en nuestro andar por este mundo.
- Mis padres** Luis Felipe Estrada Arriola y María Otilia Tocay de Estrada, quienes supieron educarme y brindarme un mundo de posibilidades a través de sus esfuerzos, porque nunca dejaron de creer en mí y supieron hacerme un hombre de bien; este triunfo es de ustedes.
- Mi esposa** Alejandra, quien me impulsó a seguir adelante, sin tu apoyo no la habría logrado, porque nunca dejaste de creer en mí y me impulsaste a llegar hasta aquí. Te amo.
- Mis hijas** Melanie, Fátima y Jimena, sin ustedes mis logros no tendrían sentido. Las amo con todo mi corazón.

Mis hermanos

Luis Felipe y Brenda, quienes me alentaron a continuar adelante.

Mis amigos

Gracias por todas las experiencias, cariño y todo el apoyo, a través de mi vida. Muy especialmente a: Maria Marta, Alberto, Guillermo, Pedro y todos los F36.

Las personas

Don Samuel Wolford, gracias por darme su consejo y brindarme su apoyo; Dios lo bendiga y lo llevo en mi recuerdo, doña Violeta y don Rolando, gracias por estar pendientes de mí y mi familia, doña Elena, gracias por todo.

**Mis compañeros
de trabajo**

Edgar y Bayron, gracias por su apoyo constante, palabras de aliento y amistad sincera durante todos estos años.

AGRADECIMIENTOS A:

Ing. Byron Chocooj

Por su tiempo y dedicación en la asesoría de este trabajo de graduación.

Centro Vocacional San José

Por haberme permitido realizar el presente trabajo.

Misioneros de la Divina Redención

Por acogerme dentro de su organización durante toda mi carrera y brindarme la posibilidad de tomar experiencia en muchas ramas.

La USAC

Por haberme forjado en tus aulas, y darme la posibilidad que muy pocos tienen. Portaré tu nombre con orgullo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1 ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 La institución educativa	1
1.1.1 Reseña histórica	2
1.1.2 Estructura	4
1.2 Planeación Estratégica	6
1.2.1 Visión	6
1.2.2 Misión	6
1.2.3 Objetivos	7
1.2.4 Políticas	7
1.2.5 Fines	8
1.2.6 Servicios	9
1.3 Administración del recurso humano	11
1.3.1 Definición	12
1.3.2 Planeación	12
1.3.3 Organización	13
1.3.4 Dirección	14
1.3.5 Evaluación	16
1.4 Análisis de puestos	16
1.4.1 Perfiles	18
1.5 Análisis de sueldos y salarios	19
1.5.1 Definición	19

1.5.2 Sistema de evaluación de Sueldos	19
2 SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DEL RECURSO HUMANO	29
2.1 Análisis Organizacional	29
2.1.1 Fortalezas	31
2.1.2 Oportunidades	31
2.1.3 Debilidades	32
2.1.4 Amenazas	32
2.2 Aspectos relacionados con los Recursos Humanos	33
2.2.1 Reclutamiento	33
2.2.2 Selección	33
2.2.3 Contratación	34
2.2.4 Sueldos	34
2.2.5 Incentivos	35
2.2.6 Inducción	35
2.2.7 Evaluación del desempeño	35
2.2.8 Retroalimentación	36
2.3 Métodos actuales	36
2.3.1 Ventajas	36
2.3.2 Desventajas	36
3 ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	37
3.1 Misión y visión	37
3.2 Objetivos	38
3.3 Normas	38
3.4 Organización	48
3.4.1 Descripción de funciones	50
3.4.2 Perfiles	54
3.4.3 Requerimientos	69

3.5	Procesos iniciales	70
3.5.1	Planeación	70
3.5.2	Reclutamiento	72
3.5.3	Selección	73
3.5.4	Contratación	74
3.6	Proceso de inducción	77
3.7	Evaluación del desempeño	78
3.7.1	Necesidades de capacitación	86
3.7.2	Retroalimentación	86
3.7.3	Desarrollo	87
3.8	Administración de sueldos	88
3.8.1	Sueldos	100
3.8.2	Incentivos	102
3.8.3	Motivación	102
3.9	Ámbito de aplicación	103
4	IMPLEMENTACIÓN	105
4.1	Recursos para la puesta en marcha del sistema	105
4.1.1	Económicos	105
4.1.2	Tecnológicos	107
4.1.3	Humanos	110
4.2	Comunicación e información	111
4.2.1	Resistencia al cambio	111
4.2.2	Capacitación	112
4.2.3	Evaluación	113
4.3	Manuales propuestos	115
4.3.1	Puesto de trabajo	115
4.3.2	Escala de sueldos	150
4.3.3	Plan de Incentivos	158

4.3.4	Inducción	159
4.3.5	Asensos y promociones	164
5	CONTROL DEL DESEMPEÑO Y MEJORA CONTINUA	165
5.1	Sensibilización	165
5.2	Retroalimentación	167
5.3	Formatos de control	170
5.3.1	Formato de retroalimentación	171
5.3.2	Formato de seguimiento	172
5.3.3	Auditoría al plan de acción	173
5.4	Limitaciones	173
5.5	Evaluación periódica de herramientas	175
	CONCLUSIONES	177
	RECOMENDACIONES	181
	BIBLIOGRAFÍA	185
	ANEXOS	187

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama actual	5
2	Proceso de administración	11
3	Organigrama propuesto	49
4	Esquema del espacio físico para el Depto. RRHH	69
5	Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal	77
6	Proceso de inducción	78
7	Proceso de capacitación	86
8	Sueldos actuales para Jefaturas	151
9	Sueldos actuales para Administrativos	152
10	Sueldos actuales para Académicos	152
11	Sueldo actual para Taller de Mantenimiento	153
12	Sueldos actuales para Operativos	153
13	Estructura de sueldos para Jefaturas	156
14	Estructura de sueldos para Administrativos	156
15	Estructura de sueldos para Académicos	157
16	Estructura de sueldos para Taller de Mantenimiento	157
17	Estructura de sueldos para Operativos	158

TABLAS

I	Agrupación de Puestos	89
II	Evaluación de Factores y Grados	92
III	Valor relativo o peso asignado a cada factor	96
IV	Puntuación para Jefaturas	97
V	Puntuación para Administrativos	98
VI	Puntuación para Académicos	98
VII	Puntuación para taller de Mantenimiento	99
VIII	Puntuación para Operativos	99
IX	Sueldos Actuales	101
X	Presupuesto para inversión inicial	105
XI	Presupuesto mensual para sueldos	110
XII	Procedimiento para evaluación de desempeño	114
XIII	Estructura salarial propuesta	155
XIV	Plan de incentivos	159
XV	Detalle de inducción administrativa	160
XVI	Formato de Seguimiento	172
XVII	Formato de Auditoría al plan de acción	173

GLOSARIO

Autoridad	Capacidad de toma de decisión que otorga un puesto o cargo
Capacitación	Preparación, entrenamiento o instrucción que faculta a una persona para hacer algo.
Colaborador	Trabajador de la organización.
Eficiencia	Logro de objetivos optimizando recursos.
Empleado	Trabajador que presta a un patrono sus servicios en virtud de un contrato o relación laboral, a cambio de una remuneración
Empleador (Patrono)	Persona individual que utiliza los servicios de trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.
Gerencia	Cargo administrativo desempeñado por personas que dirigen equipos de trabajo y administran procesos.
Inducción	Entrenamiento básico, recibido previo a ocupar un puesto de trabajo

Organigrama	Representación gráfica de la disposición de la estructura jerárquica de una empresa.
Política	Normativa de una empresa que rige sus procesos productivos.
Productividad	Grado de eficiencia en el uso de los recurso al producir bienes o servicios.
Reclutamiento	Proceso de captación de los mejores candidatos para dotar a la organización.
Recurso Humano	Capital humano, conjunto de colaboradores que labora en una organización.
Reglamento	Conjunto de normas, leyes, estatutos que rigen las actividades de una empresa.

RESUMEN

Este trabajo de graduación se elabora para ayudar a la dirección general de la institución educativa Centro Vocacional San José, para mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia y crear una administración de recursos humanos que satisfaga las necesidades del trabajador y de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos debe ser un esfuerzo planeado y continuo de la Dirección del Centro Vocacional San José, para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, mediante programas de entretenimiento desarrollo personal y desarrollo organizacional. La adecuada planeación, desarrollo y evaluación de los Recursos Humanos, es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas.

Se analizó la institución educativa Centro Vocacional San José, a través del estudio de los antecedentes de la organización, su estructura global y su planeación estratégica, también se describieron los conceptos principales sobre la administración de los recursos humanos y sobre los diferentes métodos que existen para poder determinar una escala salarial adecuada.

Se llevó a cabo una evaluación de lo desarrollado dentro de la institución, en lo que respecta al manejo del recurso humano y su remuneración. Se resaltaron las ventajas y desventajas de los métodos utilizados hasta el momento. Además, se realizó un análisis organizacional del entorno interno y externo de la Institución y la afcción que tiene respecto a la escala salarial actualmente utilizada.

A continuación se estructuró una plataforma para la administración del

personal en el Centro Vocacional San José, mostrando los aspectos importantes considerados en la Dirección de Recursos Humanos, que se encarga de desarrollar y administrar las políticas. Programas, procedimientos, creando, además una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores.

Se mencionan todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del Departamento de recursos humanos incluyendo los económicos, tecnológicos y de personal. Así como el desarrollo de un programa de capacitación comunicación e información para vencer la resistencia al cambio para que el proceso fluya de manera continua y sin tropiezos. El plan piloto se puso en marcha el mes de septiembre de 2007, procediendo a realizar las anotaciones y cambios para que el diseño definitivo pueda ponerse en práctica a partir del año 2009.

Por último, se desarrollaron los procesos de sensibilización y retroalimentación al trabajador, previo desarrollo de un programa de evaluación del desempeño, para darle el seguimiento correspondiente al sistema y poder realizar los controles y auditorias necesarias y con el tiempo hacer los ajustes necesarios. Todo con el fin de fortalecer las funciones administrativas y docentes de Centro Vocacional San José, que influyen en el beneficio global de la institución, que incluye tanto a los colaboradores, empleados y alumnos.

OBJETIVOS

GENERAL

Proporcionar a la Dirección del Centro Vocacional San José un instrumento técnico que permita planear, organizar, dirigir y evaluar el desempeño del personal docente y administrativo, con el propósito de mejorar continuamente las relaciones laborales dentro de la institución en beneficio de los miembros de la comunidad educativa.

ESPECÍFICOS

1. Señalar las ventajas y desventajas de los procesos actuales y enfatizar la importancia de contar con un sistema de planificación del recursos humano adecuado.
2. Analizar las herramientas actuales utilizadas en el reclutamiento, selección y contratación del recurso humano, para mejorarlas y adecuarlas al plan estratégico de la institución.
3. Desarrollar los perfiles del puesto, que definan las capacidades que debe reunir el nuevo colaborador en el puesto de trabajo al cual se dirige.
4. Implementar un proceso confiable para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevos colaboradores, que garantice que estos

se identifiquen con la cultura organizacional existente en el Centro.

5. Fomentar la comunicación y cooperación entre la Dirección y los trabajadores, para vencer la resistencia al cambio y sensibilizar a todos los miembros de la comunidad para desarrollar un clima y cultura organizacional integrador y favorable.

6. Desarrollar e implementar los manuales de puestos de trabajo, inducción, sueldos, incentivos , ascensos y promociones.

7. Implementar las herramientas de evaluación del desempeño y retroalimentación al trabajador, que permitan calificar al personal y estimular la eficiencia, competitividad y productividad.

INTRODUCCIÓN

Lo que diferencia a una organización que tenga éxito o no, es, ante todo, el recurso humano, su entusiasmo, su creatividad; todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar.

El destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos , si sus miembros son capaces, pueden enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización, entonces ésta podrá lograr sus objetivos.

Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos humanos, por tanto es esencial que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos.

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

Por tanto la gestión de los recursos humanos conforma un sistema de distintas actividades o subsistemas interdependientes estrechamente relacionados, aspecto que hace que cualquier alteración que ocurra en uno, provoque influencia sobre los demás, los que provocan nuevas influencias en otros y así sucesivamente. Es también un sistema abierto, ya que son influidos y dependen en gran medida del entorno, de ahí su carácter contingencial o situacional, o sea, dependen de la situación organizacional; del ambiente, de la tecnología empleada por la organización de las políticas y directrices vigentes de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que existe en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Para comprender la cultura organizacional de cualquier institución, es necesario conocer sus aspectos más relevantes. Aspectos como la visión y la misión que guían las estrategias organizacionales, y los productos y servicios a los cuales se dedica, todo esto permite formarse una idea de los lineamientos básicos de la misma.

Por lo anteriormente descrito, se analiza la institución educativa Centro Vocacional San José que pertenece a Misioneros de la Divina Redención, a través del estudio de los antecedentes de la organización, su estructura global y su planeación estratégica, también se describe los conceptos principales sobre la administración de los recursos humanos y sobre los diferentes métodos que existen para poder determinar una escala salarial adecuada.

1.1 La institución educativa

Creada en el año de 1998, a raíz de la necesidad de proveer a jóvenes comprendidos entre los 14 y 18 años de edad, una educación integral tomando en cuenta los diferentes aspectos del ser humano. Dirigido especialmente en sus inicios a aquellos jóvenes víctimas del conflicto armado interno, los cuales quedaron huérfanos parcial o totalmente y de escasos recursos. Actualmente se dirige a aquellos que también son de escasos recursos y necesiten de ayuda para poder tener un futuro más prometedor.

1.1.1 Reseña histórica

El Sacerdote Italiano Arturo D'Onofrio, funda la orden de los Misioneros de la Divina Redención, en el año de 1950, con el objetivo de brindar atención a niños huérfanos y en conflicto dada la Segunda Guerra Mundial.

La orden fue creciendo y extendiéndose a otros países, se abrieron centros en Colombia, India, El Salvador y en el año de 1987 se inician labores en Guatemala, fundando la Institución CENTRO VOCACIONAL SAN JOSÉ; ubicando el Centro en el Kilómetro 15 de la Carretera Roosevelt zona 7 de Mixto, atendiendo inicialmente 27 jóvenes en el internado.

En 1990 se inicia la construcción del área de capacitación laboral con el apoyo de entidades nacionales e internacionales, la cual es inaugurada en el mes de marzo de 1992, dando la oportunidad a jóvenes internos y áreas aledañas a capacitarse en las áreas de Electricidad Domiciliar y Soldadura Industrial.

En el año de 1993 se adiciona el curso de Carpintería, Panificador y Mecánica Automotriz, con lo cual se cuenta en ese año de 8 personas para lo que es el sector de Capacitaciones.

A finales del año 1993 se cuenta con 13 personas, las cuales conforman el equipo de capacitaciones, en el cual se incluyen 1 secretaria, 1 encargado de coordinación, 1 asistente de coordinación, 1 psicólogo y el resto de Instructores. Hasta el año de 1996 se atiende a un total de 200 estudiantes en las diferentes especialidades, los cuales se encontraban oscilando entre las edades de 14 a 22 años.

En el año de 1998 el Padre Director logra autorizar el Centro Educativo Vocacional San José, el cual se crea para atender a los jóvenes que se

encuentran en el internado aptos para continuar su educación formal y se logra autorizar por medio del Ministerio de Educación los grados desde 6°. Primaria hasta 3°. Básico. Dichos grados inician a funcionar en la tarde en horario de 13:00 a 18: horas de lunes a viernes, en donde son contratados maestros para impartir las diferentes materias y un Director para coordinar el desarrollo de dichas actividades.

En ese año el personal aumenta a un total de 22 trabajadores en las diferentes materias a impartir.

A partir de entonces, inicia el caminar de la institución con una visión mejorada la cual ha ido cambiando con el transcurso de los años, aumentando su capacidad de atención y desarrollando características diferentes a cualquier otra que se dedique al desarrollo humano de jóvenes.

Actualmente, el Centro Vocacional San José que incluye en sus instalaciones capacitación técnica en ramas como Mecánica Automotriz, Soldadura Industrial, Electricidad Domiciliar e Industrial, Carpintería y Panificador, prepara a los jóvenes en la educación tradicional desde 1°. Básico hasta 5°. Bachillerato en Computación con orientación Científica; donde son atendidos alrededor de 400 alumnos en el Básico y Bachillerato y 200 alumnos en el área de Capacitación técnica, para hacer un total de 600 alumnos atendidos anualmente, de este total 180 alumnos radican en el Centro provenientes de los diferentes departamentos del país, los cuales son de escasos recursos y huérfanos.

Actualmente, el Centro Vocacional San José es una institución sin afán de lucro, que ayuda a jóvenes entre las edades de 13 a 23 años, ofreciéndoles una carrera técnica en las diferentes ramas y educación en el nivel básico y diversificado.

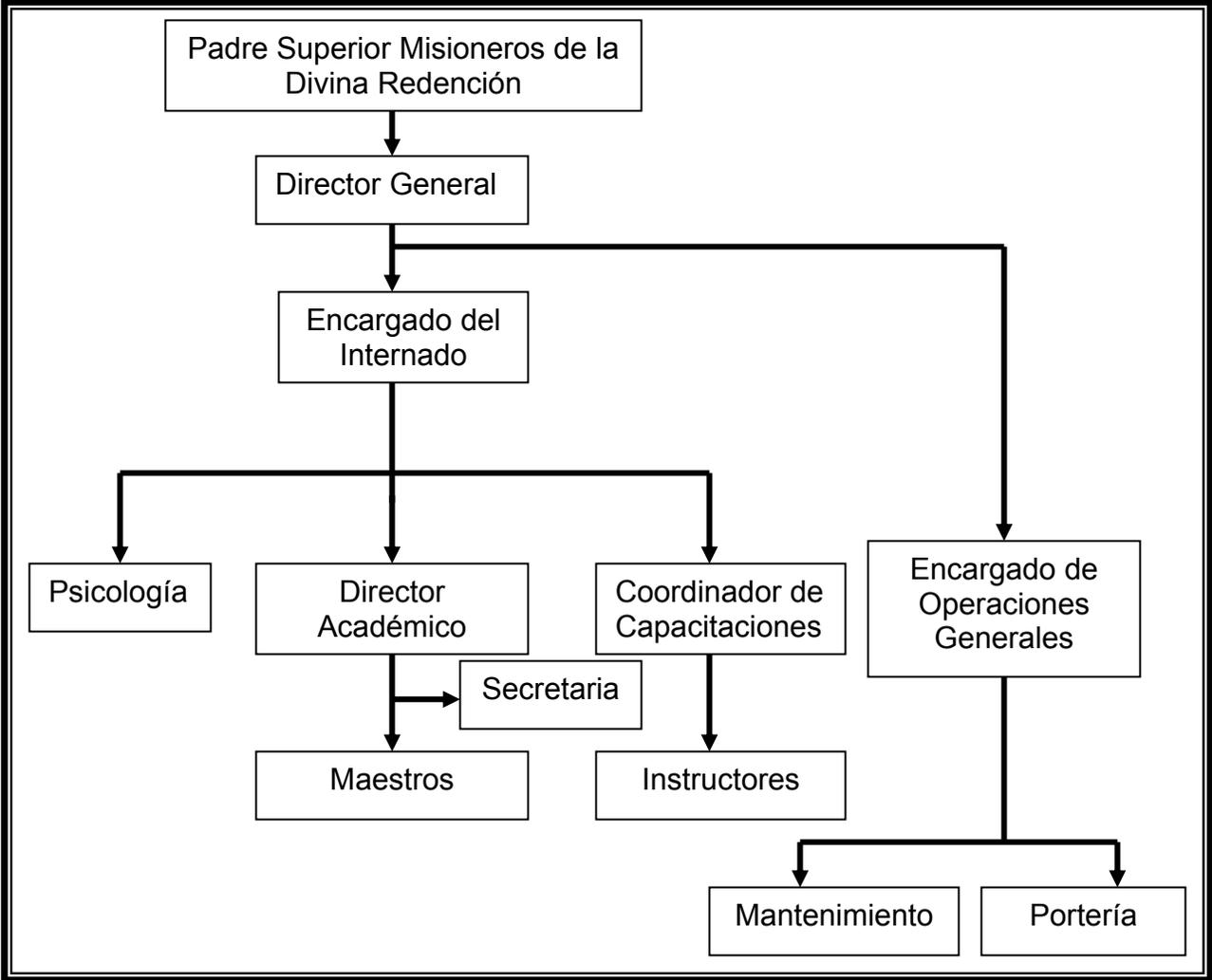
1.1.2 Estructura

El Centro cuenta actualmente con diferentes puestos, de los cuales algunos de ellos son designados directamente por el Padre Superior General de la Orden Misioneros de la Divina Redención Padre Vito Terrín, tal es el caso de la Dirección General del Centro, Encargado de Comunidad y Encargado del Internado, del cual depende directamente el centro.

Para los demás puestos actualmente hacen un total de 25 colaboradores dentro de los cuales se cuenta con 1 Secretaria, 1 Encargado de Operaciones Generales, 1 Director Académico, 1 Coordinador de Capacitaciones, 1 Psicólogo(a), 1 persona de Mantenimiento, 5 Instructores, 11 Maestros y 1 Portero.

A continuación se muestra el organigrama actual:

Figura 1. Organigrama actual



1.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica tiene dos connotaciones diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestra institución, la cual influirá en las personas y viceversa.

Es importante señalar que la institución debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir, la cual es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores así como la visión la cual se encargará de definir la ruta de la institución para alcanzar sus metas.

1.2.1 Visión

Contribuir en la construcción de una sociedad que practique justicia y fraternidad, formando personas con sentido crítico y cristiano, inspirado en la filosofía de los Misioneros de la Divina Redención, con competencia profesional, con responsabilidad y en la compasión, por la libertad y dignidad de la persona humana, sin discriminación alguna, capaz de modificar sus estructuras y contribuir así al desarrollo y al progreso de Guatemala.

1.2.2 Misión

El Centro Vocacional San José es una institución que presta sus servicios educativos a jóvenes de escasos recursos económicos, en los niveles de

básico, diversificado y capacitación técnica para el trabajo dentro de un proceso de desarrollo integral, preparándose para continuar estudios universitarios o para integrarse al mundo técnico laboral, en el Espíritu de los Misioneros de la Divina Redención, aquí en Guatemala.

1.2.3 Objetivos

- ✓ Formar personas con valores que dignifican a la persona humana, con capacidad para ser agentes transformadores de la sociedad desde la perspectiva del evangelio.
- ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas de enseñanza aprendizaje de la comunidad educativa, mediante la formación integral de los educados.
- ✓ Alcanzar el perfil del alumno responsable, activo, objetivo, investigador, flexible, definido, integral, sensible y con vocación cristiana, a través de acciones coordinadas de cambio permanente que privilegien a la persona humana.
- ✓ Ofrecer a la sociedad profesionales exitosos, con sentido humano y cristiano, que satisfagan las necesidades de crecimiento y desarrollo intelectual, ético y moral, cimentado en la honestidad y la honradez, capaces de transformar la sociedad, conservando todo aquello que siendo positivo, produzca satisfacción a sus miembros.
- ✓ Atender los requerimientos que exige el ministerio de educación en le actual proceso de la reforma educativa.

1.2.4 Políticas

- ✓ Implementar una metodología de enseñanza aprendizaje en función del desarrollo de procesos de comunicación, fortaleciendo con aprendizajes

significativos, la formación integral, la preparación para el trabajo y la construcción de una sociedad justa y fraterna.

- ✓ Establecer un equipo de trabajo docente y administrativo, con capacidades personales y profesionales, fundamentadas en la moral y en la ética de los valores cristianos, que tiene como centro de todas sus iniciativas al alumno, desde una perspectiva pluricultural.
- ✓ Desarrollar en los alumnos sus capacidades creadoras. Espíritu investigativo, analítico, sintético, con capacidad de emitir juicios y toma de decisiones responsables.
- ✓ Ser una comunidad educativa integrada y comprometida, que garantice que los alumnos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida plena y continúen aprendiendo a lo largo de su vida.
- ✓ Crear la escuela de padres para encaminar la formación y educación de la familia y alcanzar los valores y la integración de la misma.
- ✓ Descubrir habilidades artísticas y culturales, con énfasis en la música, las artes plásticas y artes escénicas.
- ✓ Descubrir y fomentar la vocación sacerdotal en el espíritu de la filosofía de los Misioneros de la Divina Redención.

1.2.5 Fines

- ✓ Cooperar con los padres de familia, primeros y principales educadores de sus hijos, de manera sistemática en la misión que Dios le ha confiado, de dar a sus hijos la formación para que sean hombres nuevos que contribuyan la civilización del amor por si mismos, en su vida personal y social.
- ✓ Fortalecer la formación de los alumnos en forma integral, es decir, intelectual, social, religiosa, cívica y física.

- ✓ Reconocer e influir en el alumno, el respeto al valor y la dignidad de la persona humana, propia y de sus semejantes, como ser espiritual, libre y responsable, creado y redimido por Dios.
- ✓ Promover la cooperación activa y personal del alumno, el respeto a la autoridad, la idea del deber, el sentido de la responsabilidad, el Espíritu de trabajo, orden, disciplina, aprecio y práctica de la religión, que constituye los aspectos fundamentales de su desarrollo pleno.
- ✓ Desarrollar los valores intelectuales, culturales y artísticos de una sociedad pluricultural.
- ✓ Potenciar en el alumno un alto sentido del amor a Dios, a la Iglesia y a la Patria.
- ✓ Establecer prácticas democráticas que faciliten la formación política y social de los alumnos.
- ✓ Fomentar el juicio crítico y la investigación, que aseguren a los alumnos una sólida preparación académica y profesional
- ✓ Facilitar a los alumnos, conocimientos y técnicas para el trabajo práctico y productivo, en un sentido integral y responsable.
- ✓ Fortalecer un ambiente educativo creativo y responsable, mediante el cual, la comunidad educativa se desarrolle plenamente desde la visión cristiana del mensaje de Jesús Maestro.

1.2.6 Servicios

Actualmente los servicios que el Centro Vocacional San José lleva a cabo son:

- ✓ Desarrollo académico en los grados de 1º. Básico hasta 3º. Básico.
- ✓ Desarrollo académico en la carrera a nivel diversificado de Bachillerato en computación con orientación científica.
- ✓ Cursos a nivel técnico de Mecánica Automotriz Gasolina, Electricidad Domiciliar e Industrial, Panificador, Carpintería y Soldadura Industrial.

- ✓ Servicio de Internado para jóvenes que se encuentren entre los 13 y 18 años.
- ✓ Servicios de Odontología, Psicología y Medicina General para los jóvenes que se encuentren dentro del Internado.
- ✓ Computación en todos los niveles académicos.
- ✓ Formación en la fe Cristiana Católica a todos los niveles y cursos de capacitación técnica.

1.3 Administración del recurso humano

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo **funciones administrativas**, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el **Proceso Administrativo**.

Figura 2. Proceso administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.

La administración de recursos humanos es el fundamento para alcanzar los objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento del recurso humano de las empresas, es un área interdisciplinaria que abarca una gran cantidad de campos de conocimiento y aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

1.3.1 Definición

La administración de las empresas implica actividades asociadas con la planeación, organización, integración, dirección y control, establece principios, métodos y procedimientos que proporcionan lineamientos para un mejor aprovechamiento de los recursos. Ésto aplicado al recurso humano de la organización, permite lograr las metas y objetivos organizacionales, optimizar recursos económicos al evitar rotaciones de personal, disminuir conflictos, fomentar y unificar valores y principios, desarrollando así una fortaleza para la organización basada en la captación, mantenimiento y desarrollo de su capital más valioso: el recurso humano.

1.3.2 Planeación

Es el proceso que permite llevar un control de los requerimientos de recursos humanos para garantizar que el número requerido de colaboradores que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del puesto, estará en las áreas de trabajo adecuadas en el momento oportuno.

La planeación de recursos humanos implica mantener un equilibrio de la oferta interna y externa para cubrir las vacantes de la organización en un período específico de tiempo, considerando las habilidades y capacidades de los candidatos que respondan a las exigencias de cada uno de los puestos vacantes. La planeación de recursos humanos está estrechamente ligada a la planeación estratégica general de toda organización, por lo que su realización implica considerar los retos y proyecciones de la planeación estratégica para adecuarlos específicamente al recurso humano de la empresa.

Para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos humanos, por tanto es esencial que los puestos en la organización cuenten con el personal calificado para desempeñarlos.

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

La planificación de los recursos humanos con la planificación estratégica van de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

1.3.3 Organización

- ❖ Como entidad: Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.
- ❖ Como actividad: La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Considerando al hombre como el elemento más valioso con que cuenta una organización y que tiene que satisfacer necesidades que son indispensables para su completa realización, surge entonces la necesidad de brindar oportunidad para el desarrollo y capacitación de los elementos humanos, para que con ello participen más en la organización y sociedad dentro del orden y coordinación para el logro de objetivos de la institución. Esto se consigue con la organización de dicho recurso a través del trazo de objetivos y políticas vinculados a su obtención, manejo y desarrollo.

Es importante también la determinación del tipo de autoridad y el nivel jerárquico; éstos, al momento de llevar a cabo la organización del recurso, proporcionan la idea de quién es el responsable de las funciones y de cuáles; y a su vez, en dónde y a qué nivel se encuentra dentro de la estructura organizativa.

Producto de lo anterior, se puede decir entonces que la organización de los recursos humanos implica:

- ✓ La división del trabajo; que puede ser alcanzada a través de la jerarquización, la departamentalización, la descripción técnica de puestos, actividades y obligaciones; y
- ✓ La coordinación de dicha división.

1.3.4 Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la Dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes

dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La Dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos y cuándo están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

1.3.5 Evaluación

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”

Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Hoy en día, la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.

1.4 Análisis de puestos

Es el proceso que nos permite determinar las habilidades, destrezas, aptitudes, experiencia, deberes y conocimientos sistemáticos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Se refiere a los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante; proporcionando un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza.

El análisis de puestos se desarrolla básicamente en tres ocasiones: cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos y cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías,

métodos, procedimientos o sistemas, se efectúa a causa de cambios en la naturaleza de éstos.

El análisis del trabajo representan una herramienta muy útil, ya que enlaza otras funciones de la administración de los recursos humanos entre estas están las de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, promoción y administración de sueldos y salarios. Es importante el análisis de este punto, ya que con base a ello se puede conocer la estructura de la organización y mediante ella el funcionamiento de cada puesto.

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos a fin de definir sus deberes tareas o actividades. Cuando finaliza el estudio de los puestos de trabajo se da un entregable con la descripción de las actividades que involucra dicho puesto. Los gerentes de recursos humanos usan estos datos para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto.

El proceso de análisis de puestos se da en primer lugar, mediante un levantamiento de información para recabar datos del puesto como tareas, normas de desempeño, las responsabilidades, el conocimiento requerido, la experiencia necesaria, los deberes y los equipos utilizados en el desarrollo de trabajo, toda esta información es levantada por el analista del puesto con los empleados directamente o supervisores, mediante entrevistas, cuestionarios, observación directa, registros, el analista debe tener especial cuidado al momento de realizar las entrevistas buscando varias fuentes y además aprender sobre los puestos al momento de observar las actividades de quienes lo realizan.

1.4.1 Perfiles

Se refiere a la descripción general del puesto. Está compuesto por la definición de la finalidad básica y naturaleza del puesto de trabajo, los deberes y responsabilidades del titular del puesto, la dependencia, relaciones organizacionales y parámetros de desempeño del puesto.

Un perfil del puesto debe tener más información útil que una descripción de puesto. Un perfil del puesto es el resultado de un buen análisis y diseño de puestos (descripción mas especificaciones)

El reclutamiento se supone que debe ser después que se ha definido el perfil de la persona conforme al trabajo de puesto solicitado.

Un perfil puede tener dos partes: El perfil en si mismo (del trabajo) y el perfil de la organización. Del equilibrio de ambas se logra elaborar el perfil (diseño) de un puesto de una organización.

Un perfil de puesto debe contener lo siguiente:

- ✓ Denominación del puesto
- ✓ Identificación del puesto
- ✓ Misión del puesto
- ✓ Descripción del puesto: funciones y responsabilidades
- ✓ Requisitos
- ✓ Competencias genéricas: En general las competencias técnicas o de conocimientos, y las de gestión.

1.5 Análisis de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios es un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos, ya que éstos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el modo de vida, los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. La correcta administración de sueldos y salarios, es un factor motivante para el desempeño del trabajador.

1.5.1 Definición

La administración de sueldos y salarios es un factor motivante en el desempeño de los empleados, es importante que la empresa pague lo justo, teniendo en cuenta factores internos como capacidad de pago y competencia en el mercado laboral para la permanencia de los empleados dentro de la organización. Las evaluaciones de desempeño juegan un papel importante en la política de aumentos de salario se debe tener especial cuidado con los factores a considerar en la evaluación.

1.5.2 Sistemas de evaluación de sueldos

Los puntos importantes a tomar en consideración para una correcta administración de sueldos y salarios son:

- ✓ Pago justo en comparación con el pago a otros dentro de la organización.
- ✓ Compensación competitiva con la de otras organizaciones en la misma industria o localidad.
- ✓ Capacidad de pago de la organización.
- ✓ Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas, en tiempo con la compañía, o en ambas.

- ✓ El diferencial de sueldo o salario que debe existir entre empleados buenos y excelentes, y entre supervisores y subordinados.
- ✓ Reglas o Normas de Administración: cada cuanto tiempo se debe revisar la escala de pago, cuan rápido un empleado puede moverse en su escala de pago.
- ✓ Que perspectiva de tiempo se debe tener en cuenta - si tomar en cuenta el pasado año, o si las destrezas del empleado y la capacidad de pago de la empresa se deben tomar en cuenta desde los pasados años.

La correcta programación de compensaciones, tiene las siguientes metas:

- ✓ Satisfacer las necesidades de los empleados incluyendo seguridad y autoestima.
- ✓ Motivar a los trabajadores para que alcancen los niveles deseados en su desempeño.
- ✓ Ser costo efectivo basado en la capacidad de pago de la organización.
- ✓ Mantenerse competitivo con otras organizaciones para atraer y retener recursos humanos.
- ✓ Cumplir con las normas de sueldos y salarios en el contrato laboral y con las leyes federales y estatales.
- ✓ Ser justo y consistente a través de toda la organización.

La estructura de compensación basada en el puesto es tomar al puesto como básico para la remuneración. Muestra la correlación de la remuneración con la complejidad de la tarea, asignándole así un valor al puesto.

Valoración del puesto es un procedimiento sistemático utilizado para:

- El estudio de los trabajos.
- La determinación de la importancia de cada uno de ellos.

- Su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

Entre los métodos de valoración se encuentran:

Cualitativos: Que no descomponen al puesto en factores, ni determinan qué tan complejo es. Simplemente ordenan o clasifican los puestos tomándolos como un todo. Una ventaja es que son sencillos por no requerir de procedimientos estadísticos, matemáticos, fáciles y económicos. Una desventaja es que se vuelve difícil que los acepten los empleados, no considera los factores del puesto simplemente los jerarquizan uno frente a otro haciendo más difícil determinar los salarios que corresponden.

Cuantitativos: Dan una valoración a los puestos en base a puntos. Una ventaja es que ofrecen puntuaciones, fáciles de justificar al personal, aplicables en cualquier empresa. Una desventaja es que son costosos.

Método de jerarquización: Se comparan los diferentes trabajos sin descomponerlos en factores y se ordenan desde el más complejo hasta el menos complejo.

Para esto se fundamenta en una estimación subjetiva de:

- ✓ Nivel de dificultad.
- ✓ Esfuerzo.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Formación.
- ✓ Experiencia exigida.
- ✓ Grado de supervisión ejercida.

Jerarquización ascendente – descendente.

- a) Se estudia la descripción de cada puesto.
- b) Se selecciona el más complejo y el menos complejo.
- c) Los demás puestos se jerarquizan creando grupos de más complejos y menos complejos.
- d) Debe haber concordancia aceptable para jerarquizar.
- e) Comparar por parejas cada puesto con cada uno de los demás.
- f) Si el puesto es más complejo que aquel con el que se compara se le da un punto.
- g) Se suman los puntos obtenidos por puesto y se jerarquizan de acuerdo al puntaje obtenido.

Métodos de clasificación por grados. (Método cualitativo.) En éste se clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondiente a una escala previamente establecida.

- a) Elaborar el manual o escala de clasificación.

El objetivo es confeccionar una escala de categorías o grados para toda la empresa. Se aconseja que se clasifiquen en:

- Tareas de producción como por ejemplo:
 - Mecánicas.
 - Manuales.
 - Tecnológicas.
 - Calificadas.
 - De supervisión.
 - De control...

- Tareas Administrativas como por ejemplo:
 - Las que contienen operaciones sencillas.
 - Las rutinarias.
 - Bajo estrecha supervisión.
 - De capacidad especial.
 - Con empleo de máquinas.
 - Aplicación de reglas.
 - Las que exigen conocimiento completo y profundo de ciertos problemas.
 - Las que requieren conocimiento de normas y reglas.
 - Amplia experiencia.
 - Calificación técnica.
 - Con funciones de mando.
- Comerciales.
- Dirección y supervisión.

b) Determinar las categorías.

Ya que se conoce el tipo de puestos a valorar, se determina el número de categorías, grados o clases que constituyen el manual de escala.

Para esto se deben tener reglas de clasificación para cada clase y definir una cantidad suficiente de categorías. Hay que tener en cuenta:

- Complejidad del trabajo.
- Preparación necesaria.
- Experiencia exigida.
- Supervisión ejercida y recibida.
- Responsabilidad.
- Esfuerzo físico y mental.

Es importante que los factores sean comunes a todos o la gran mayoría de los puestos.

Se identifican los puestos más representativos que abarquen todo el rango de niveles del área escogida y se van agrupando en categorías de contenido similar.

c) Describir o definir las categorías.

Se determinan los grados de intensidad y complejidad para cada factor tomando en consideración el nivel de presencia o relevancia dentro de cada grupo de puestos.

Finalmente, se redacta la escala de grados mediante la descripción de cada factor.

Método de puntos por factor (Point rating). (Método cuantitativo.) Mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje.

Fundamentos:

- a) Todo puesto se compone de factores que determinan su contenido y exigencias. Los componentes son comunes al mismo sector organizacional.
- b) El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro se determina por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor, lo cual se determina en grados.

Peso de los factores - intensidad de los factores en el puesto – valor relativo del puesto.

- a) Extender la valoración de sueldos básicos a toda la empresa. Si son heterogéneos elaborar un manual distinto por sector.
- b) Identificar todos los puestos. Si son muchos, seleccionar puestos clave que serán representativos de los demás, podrán ser aquellos que:
 - Su remuneración básica se estima equitativa.
 - Están claramente definidos.
 - Son representativos de la complejidad del grupo.
 - Tienen funciones estables.
- c) Seleccionar y definir factores compensables de importancia relativa, tomando en consideración la naturaleza de la empresa, su función o servicio y el sector de la organización. Los factores deben de estar en la mayoría de los puestos con intensidad variable, y pueden ser:
 - Requisitos o habilidades: escolaridad, experiencia, capacidad mental y física.
 - Responsabilidad: supervisión de personal, equipos, materiales y herramientas; Información confidencial, contacto con el público o clientes, calidad del producto o servicio, manejo de dinero o valores, seguridad de otras personas...
 - Esfuerzo físico o mental.
- d) Se define cada uno de los factores para unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y facilitan su cuantificación.
- e) Se desarrolla la escala de grados por factor que mide la intensidad con que se puede presentar cada factor en todos los puestos. Ejemplo: nivel de escolaridad igual para ciertos puestos...
- f) Ponderación y puntuación de los factores y grados. Es el peso o fuerza con que cada factor influye en la determinación del conjunto de puestos. Se puede expresar en porcentaje.

Método Estadístico de Regresión lineal: Es el más preciso para definir el grado de ajuste de los salarios básicos y sus puntajes.

Se determina el valor de la recta $y = a + bx$, calculada mediante la fórmula de los mínimos cuadrados o parábola $y = a + bx + cx^2$ obteniendo la línea que mejor se ajuste a la nube de puntos que representa cada uno de los salarios representativos correspondientes a los puestos de trabajo de la empresa y sus respectivos puntajes.

Pasos:

- a) Elaborar diagrama de dispersión.
- b) Calcular coeficientes de correlación.
- c) Análisis de regresión.
- d) Verificar la línea de tendencia de salarios.
- e) Calcular la tendencia parabólica.
- f) Clasificar la escala.
 - De salario único por categoría.
 - Con intervalos iguales.
 - Con intervalos crecientes.
 - Con progresión geométrica.
 - Con razón de crecimiento constante.
 - De intervalos salariales por categoría.
 - Respecto al intervalo de la categoría.
 - Con intervalos iguales.
 - Con intervalos crecientes.
 - Respecto al traslape o superposición de categorías.
 - Sin traslape.
 - Con traslape.
 - Respecto a la amplitud salarial de las categorías.

- Con margen constante de salario.
 - Con porcentaje constante.
 - De porcentaje variable.
- g) Corregir los valores fuera de proporción.

La escala de intervalos salariales por categorías tiene mayor complejidad ya que en ella se debe decidir sobre los límites de amplitud de cada categoría y su traslape o no.

Las categorías no traslapadas o no superpuestas implican mayor pendiente de la línea de tendencia, pueden resultar más costosas, permiten un menor número de categorías, con límites de amplitud salarial más estrechos.

Una gran amplitud salarial por categoría supone mayor exigencia financiera ya que los salarios tienen mayores expectativas de crecimiento por antigüedad, méritos o calificación técnica del empleado.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DEL RECURSO HUMANO

2.1 Análisis organizacional

El Centro Vocacional San José se encuentra ubicado en la zona 7 de Mixco, específicamente en el kilómetro 15 Carretera Roosevelt, dentro de los terrenos de la curia. La institución no tiene fines de lucro y se dedica a la formación de jóvenes, los cuales se encuentran huérfanos de padre, madre y en algunos casos de los dos, todos ellos son de escasos recursos y provienen del interior de la República, también asisten de colonias aledañas.

Actualmente, la institución cuenta con cuatro áreas, las cuales están definidas como área Administrativa, área académica, área de capacitación técnica y área de mantenimiento.

Dentro de la institución existe la misión y visión, pero estas no se encuentran a la vista pública, sino simplemente se encuentran plasmadas en papel. El organigrama no está por escrito y el personal no lo conoce.

La persona encargada de la Dirección del Centro y del área Administrativa se le conoce como Director General y los encargados de las demás áreas se les conoce como Jefes, los cuales se encuentran bajo la supervisión de un Sacerdote designado por la Dirección General.

Los tipos de comunicación utilizados dentro de la institución son verbal y muy pocas veces escrita, por lo que muchas veces hay confusión en la órdenes y decisiones giradas por alguna de las áreas o de la Dirección.

El personal Académico es el único que recibe Incentivos y premios por parte de la Dirección, los cuales constan en bonificación por resultados alcanzados o por mención pública en reuniones generales. El personal que no recibe incentivos o premios lo acepta sin mayores problemas, aunque algunas veces tienden a desmotivarse reflejándose esto en el desempeño de sus labores diarias.

Dentro de la institución no existe una base de datos de recurso humano disponible, ni datos de los colaboradores, a los cuales se les solicita en el momento de ser necesario únicamente. Para realizar las contrataciones actualmente se elaboran contratos temporales los cuales tienen una duración de un año en donde se plasma los datos de los colaboradores y los salarios pactados al inicio, los cuales no son equitativos.

Los sueldos son entregados por la Administración de la Institución a cada mes y es igual para todo el personal. En raras ocasiones se llevan a cabo descuentos para el personal, estos se dan solamente si se ha ausentado a sus labores sin justificación médica por parte del I.G.S.S.

Para la selección del personal no existen pruebas generales ni específicas para los puestos de trabajo. No existen perfiles de puesto, ni se han definido funciones en cada uno de ellos.

La capacitación solamente se lleva a cabo para los colaboradores incluidos dentro del área Académica, para el personal de las otras áreas no se programa capacitación.

Respecto a los informes; el área Académica rinde informes mensual y bimensual, el área de Capacitación Técnica rinde informes mensual y trimestral y el área de Mantenimiento rinde informes semanalmente.

Actualmente la relación entre departamentos en la mayoría de los casos es aceptable, pero debido a la rivalidad de espacio y condiciones laborales, la relación entre el área Académica y Capacitación técnica es mala, esto ha creado dentro de la Institución una falta de comunicación entre las dos áreas.

2.1.1 Fortalezas

- 1 Diversidad de oportunidad de formación académica y técnica ofrecida a jóvenes de diferentes edades.
- 2 Apoyo de otras organizaciones, instituciones y personas para el desarrollo de los diferentes cursos, programas y actividades formuladas dentro del Centro.
- 3 Espacio físico dentro de la institución. Aún existe espacio dentro de la institución para poder ampliar instalaciones en el caso de existir algún crecimiento en la población a atender.

2.1.2 Oportunidades

1. Alianza con empresas que puedan necesitar personal capacitado en las diferentes ramas que en este centro se desarrollan.
2. Ampliación de servicios educativos.

3. Captación de recursos por medio de la producción y venta de productos en metal y madera, además de la prestación de servicios mecánicos y eléctricos.

2.1.3 Debilidades

1. Desactualización del personal.
2. Falta de capacitación del personal en las diferentes áreas.
3. Falta de comunicación entre áreas.
4. Rotación alta de personal.
5. No contar con un administrador a cargo de la Dirección del Centro.
6. No contar con presupuesto anual en cada área.
7. Ausencia de procedimientos de selección de personal.
8. Ausencia de incrementos salariales proporcionales cada año.

2.1.4 Amenazas

1. Dejar de percibir ingresos de los colaboradores.
2. Jóvenes que pertenezcan a pandillas y alteren el entorno académico y social del centro.
3. Ser desplazados por instituciones de la misma índole que ofrezcan mejores oportunidades para los jóvenes.

Luego de haber analizado los factores internos y externos de la institución se recomienda la siguiente estrategia:

Desarrollar las áreas débiles de la empresa, para aprovechar las oportunidades que le presenta el medio ambiente y defenderse de las amenazas que le rodean, utilizando sus fortalezas internas.

Esta estrategia se hará posible a través de las siguientes líneas de acción:

- ❖ Creación de un departamento de Recursos Humanos
- ❖ Desarrollar un análisis de puestos
- ❖ Estructurar una nueva escala salarial para la motivación y desarrollo del personal.

2.2 Aspectos relacionados con los Recursos Humanos

Los aspectos como reclutamiento, selección y otros, aún no están definidos y actualmente no hay una dirección establecida, sobre que se desea hacer al momento de necesitar de personal para las diferentes áreas.

2.2.1 Reclutamiento

No existe un procedimiento específico para poder reclutar personas interesadas en trabajar dentro de la institución. Actualmente se utilizan medios escritos como Periódicos y volantes, también medios verbales como la recomendación del mismo personal que actualmente labora dentro de la institución.

No existe un banco de datos donde pueda consultarse si existen personas que en ocasiones anteriores han proporcionado datos o papelería para poderse ubicar dentro de la institución.

2.2.2 Selección

No existe una persona que tenga a su cargo las pruebas de selección, ni quien las aplique. Para seleccionar al personal solamente se le hace pasar por una o dos entrevistas; una de ellas la lleva a cabo el Director General del Centro y otra de ellas el Jefe del área a la que corresponda la contratación. Muchas de las veces es una entrevista que no genera casi ninguna información nueva aparte de lo que la hoja de vida de cada persona tiene.

2.2.3 Contratación

Quien decide si la persona que solicita el empleo se queda laborando es al final de cuentas el Director General del Centro, aunque algunas veces toma en cuenta la opinión del Jefe de área a la que corresponda la contratación.

Las contrataciones se hacen por medio de un contrato que firma el Director General y la persona interesada después de haberse pactado el valor mensual de su salario. Dicho contrato es enviado al Ministerio de Trabajo para que sea aprobado y registrado, para luego después hacer efectivos los pagos correspondientes.

2.2.4 Sueldos

Los sueldos de todos los colaboradores no han sido evaluados y en algunas de las áreas el jefe termina devengando menor salario del que devengan los demás integrantes del área a pesar que la responsabilidad recae sobre este primero.

Las escalas salariales no han sido analizadas, ni reajustadas, aunque la situación actual de la economía continúe subiendo.

El único reajuste que se ha hecho año con año, es el ajuste al salario mínimo y bonificaciones de ley.

A todo el personal sin excepciones, se le cancela su salario el último día del mes, lo que para los colaboradores es un poco molesto, debido a que los bancos en esas fechas se encuentran saturados. Anteriormente implementaron el sistema de pago en línea, donde por medio de una transacción se depositaba el dinero correspondiente a los pagos en una cuenta que cada trabajador poseía en un banco del sistema, que para efectos de simplicidad era el mismo

banco, lamentablemente debido a la incapacidad de la persona encargada de hacer las transacciones por parte del centro, este sistema no produjo resultados y volvieron a cancelar los salarios por medio de cheque de planilla.

2.2.5 Incentivos

Dentro de las diferentes áreas es evidente que no existen incentivos de trabajo, ya que la administración se enfoca solamente en obtener resultados y muchas de las veces se han olvidado de proporcionar alicientes para los colaboradores de cada área.

En algunas ocasiones los incentivos no pasan de felicitar a los colaboradores personalmente, y esto lo llevan a cabo algunos de los jefes de las áreas.

2.2.6 Inducción

No existe un método de inducción pre-establecido, todo se reduce a que el Jefe de área indica al nuevo colaborador, cuáles serán las funciones que desempeñará en el puesto y a quien debe entregar resultados, práctica que no siempre se lleva a cabo.

No se presenta al colaborador nuevo a las diferentes áreas sino solamente a los compañeros de misma área donde llevará a cabo sus nuevas labores, por lo que muchas de las veces el portero tiene problemas para poder distinguir un visitante de un trabajador.

2.2.7 Evaluación del desempeño

No existe un método adecuado para saber si el desempeño de un colaborador es adecuado en el rol que lleva a cabo. No existen parámetros de comparación, ni nada que pueda indicar, si el colaborador esta llevando adecuadamente sus funciones.

2.2.8 Retroalimentación

Para la retroalimentación no pasa de entregar algunos informes, en algunas ocasiones estos son mensuales en otras bimensuales y hasta trimestrales, esto no en todas las áreas; los jefes por su parte no leen los informes que les son entregados y algunas veces cuando los leen, no se comunican con sus subordinados para referirles algún tipo de corrección.

En muchas de los casos no se exige rendir informe de lo que el colaborador ha desarrollado, sino simplemente se espera a que los resultados lleguen, en muchos de los casos dichos resultados no son notorios.

2.3 Métodos actuales

Los métodos actuales no son fiables y puede notarse en los conflictos que existen entre algunas de las áreas tanto dentro de ellas como entre las diferentes áreas existentes.

2.3.1 Ventajas

A la fecha no es notoria ninguna ventaja, ya que la institución no tiene una plataforma adecuada para la administración del capital humano.

2.3.2 Desventajas

- 1 Rotación de personal muy frecuente.
- 2 Sueldos bajos.
- 3 Desactualización de los colaboradores.
- 4 Inconformidad en los puestos de trabajo.
- 5 Conflictos entre las diferentes áreas.
- 6 Poca comunicación.
- 7 Falta de presupuesto para cada área.
- 8 Descontento del personal.

3. ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ANALISIS DE PUESTOS Y SALARIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Se desarrollará una plataforma para la estructuración del Departamento de Personal en la institución educativa. Dicho escenario debe incluir la declaración de la misión y visión del departamento, los objetivos propuestos, el desarrollo de competencias, y el detalle de todas las actividades pertinentes relacionadas con la administración del capital humano.

3.1 Misión y visión del Departamento de Personal

Misión: Somos el departamento encargado de dotar a Centro Vocacional San José del mejor recurso humano, manteniéndolo y desarrollándolo para garantizar su bienestar y fidelidad a través de procesos administrativos que normen las conductas y actividades de los procesos de la institución relacionados con los colaboradores para procurar y aprovechar su mejor desempeño, coadyuvando así al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

Visión: Ser el departamento que logre mantener un alto nivel de satisfacción laboral en todos los colaboradores de Centro Vocacional San José y garantice el mayor aprovechamiento del recurso humano para el logro de los objetivos organizacionales.

3.2 Objetivos

General

Implantar el Departamento de Personal en Centro Vocacional San José que facilite el desarrollo de la institución y el alcance de sus objetivos organizacionales por medio del correcto aprovechamiento de su capital humano.

Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Institución, señalando las carencias y deficiencias en los procesos relacionados con la administración de recursos humanos.
- ✓ Definir la estructura organizacional funcional de la institución y el formato para la estructuración de perfiles de puestos.
- ✓ Crear las políticas y normas que regulen la correcta administración del recurso humano dentro de la institución, con base en el reglamento interno.
- ✓ Establecer programas de capacitación que fortalezcan el rendimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo.
- ✓ Establecer un proceso de evaluación de desempeño que permita medir el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo.

3.3 Normas

Contemplaciones laborales

El mercado laboral guatemalteco se ha caracterizado por contar con instituciones laborales poco flexibles; un acentuado paternalismo tanto en sus normas como en las autoridades que las aplican; un alto porcentaje de trabajadores que laboran en el sector informal; una política salarial basada en un salario mínimo que se aumenta sin ninguna relación con los niveles de productividad; relaciones conflictivas y de desconfianza mutua entre las organizaciones sindicales y empleadores.

En consecuencia se tiene un mercado poco desarrollado y capacitado que no nos ha permitido ser competitivos en un mundo globalizado, por eso se busca crear un precedente que beneficie a ambas partes involucradas para un desarrollo generalizado.

Dentro de las contemplaciones laborales la empresa tomara en cuenta lo relacionado con los contratos de trabajo, jornadas, salarios, permisos, razones para despedir, aviso y pagos de indemnización, condiciones de ingreso, disposiciones generales como: medidas disciplinarias, designación de autoridades, normas especiales que la empresa tomara en cuenta como lo son la conducta, presentación, compostura y la seguridad y la higiene dentro de la empresa, estas mediadas buscaran satisfacer las necesidades de la institución y la integridad del empleado.

Contratos

El jefe de departamento recibirá la requisición de personal y/o documentación del área solicitante, para fines de elaborar el contrato o acuerdo de trabajo lo cual estará autorizado por el Director del Centro. Analizará la documentación y recomendará al solicitante, el tipo de contrato y alcance, según lo contempla el Código de Trabajo, que resulte más conveniente a los fines de la institución.

El contrato llevará el control de la fecha de término de cada uno, para fines de seguimiento, cancelación y/o pago de prestaciones laborales si corresponde. Dicho contrato se realizará por el término de un año.

Jornadas

Centro Vocacional San José tiene estipulado una jornada de trabajo de lunes a viernes de 7:00 a 13:30 horas para el personal docente del Colegio y personal

Administrativo, así como demás colaboradores. Para el personal Técnico que imparte los cursos de Taller estará laborando de lunes a viernes de 7:30 a 11:30 horas y 14:00 a 18:00 horas.

En los casos en que el Director del Centro lo considere necesario, podrá establecer otras jornadas y horarios de trabajo, siempre ajustados a las reglamentaciones del Código de Trabajo vigente.

Centro Vocacional San José, considerara días feriados y no laborales para el personal de la misma, todos aquellos declarados como tales mediante Ley o Decreto o por disposiciones de la institución.

Dentro de la institución, el colaborador debe de paralizar sus labores, antes de terminar su jornada de trabajo, a menos que obtenga autorización de su jefe inmediato superior.

Una vez terminada la jornada de trabajo, todas las personas que prestan su servicio a la institución deben abandonar los locales en que laboran, salvo que hayan sido autorizados por el jefe inmediato, para permanecer en ellos laborando tiempo extraordinario o para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y declarados como urgentes.

No se permite la permanencia dentro de las Instalaciones fuera del horario de labores.

Salarios

Para la institución el pago del salario o sueldo devengados a todos sus colaboradores, le será otorgado por la secretaria del Departamento de Personal

o bien a la persona de su familia que indiquen por escrito o en Acta levantada por Autoridad de Trabajo.

El pago se realizará en moneda de curso legal, cheque bancario nominativo o depósito en cuenta personal del trabajador en una entidad bancaria, en las oficinas de la Institución dentro de la jornada de trabajo y en la forma siguiente:

A los trabajadores de la empresa que devenguen salario mensual se les pagará el último día del mes laborado. Cuando se diera el caso que el día de pago fuera inhábil, el mismo se efectuará el día hábil inmediato anterior.

Todos los colaboradores de la Institución están obligados a dejar constancia escrita de las sumas recibidas en cada período de pago, en concepto de salarios, prestaciones recibidas, salarios extraordinarios así como los descuentos que legalmente estén establecidos o puedan establecerse.

Los colaboradores podrán realizar los reclamos por falta de dinero en el pago, inmediatamente después de acreditado o recibido el mismo o a más tardar la semana siguiente.

El monto del salario será acordado entre el Departamento de Personal y el colaborador, basándose de acuerdo a lo que establece la ley.

Permisos

Los permisos para los colaboradores quedan facultados de la siguiente manera: Fallecimiento del cónyuge 3 días, matrimonio 5 días, nacimiento de hijo 2 días, para responder a citaciones judiciales 1 día y otros cuando se autorice expresamente.

Además el trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, deberá justificar su inasistencia al patrono o a quien lo estima necesario. El colaborador establecerá por los medios legales a su alcance, la veracidad de los motivos expresados. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.

Si el trabajador no cumple con dar el aviso, al volver a su trabajo dentro de las primeras horas del mismo, deberá comprobar la justa causa que originó su inasistencia. Si ésta no es justificada, el trabajador puede ser sancionado de conformidad con el presente Reglamento y/o las Leyes Laborales aplicables.

Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad, el trabajador debe presentar el Certificado Médico o constancia de haber asistido al I.G.S.S. pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del jefe inmediato.

Razones para despedir

Para la terminación del contrato de trabajo entre la empresa y el colaborador será conforme a una o varias de las causas enumeradas en el Artículo 77 del Código de Trabajo, en el cual literalmente dice lo siguiente:

Artículo 77. Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte:

- a) Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o los representantes de éste en la dirección de las labores.

- b) Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero de trabajo, durante el tiempo que

se ejecuten las labores, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o se interrumpan las labores.

- c) Cuando el trabajador, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo.
- d) Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento; asimismo cuando cause intencionalmente, por descuido o negligencia, daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo.
- e) Cuando el trabajador revele los secretos a que alude el inciso g) del Artículo 63.
- f) Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días laborales en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia se debe hacer al momento de reanudarse las labores, si no se hubiere hecho antes.
- g) Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar

accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o sus representantes en la dirección de los trabajos, le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores.

- h) Cuando infrinja cualquiera de las prohibiciones del Artículo 64, o del reglamento interior de trabajo debidamente aprobado, después de que el patrono lo aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en el caso de embriaguez cuando, como consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida o la seguridad de las personas o de los bienes del patrono.
- i) Cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales haya sido contratado.
- j) Cuando el trabajador sufra la pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional, por sentencia ejecutoriada; y
- k) Cuando el trabajador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.

Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado también por las leyes penales, queda a salvo el derecho del patrono para entablar las acciones correspondientes ante las autoridades penales comunes.

Aviso y pago de indemnización

Para el pago de la indemnización del colaborador la institución se responsabilizará, en dar aviso en un lapso no menor de 8 días ni mayor de 15, a la dirección dada por el empleado al momento de su contratación o informándole personalmente por medio del Jefe inmediato superior de dicho colaborador.

Condiciones de ingreso

Toda persona para ingresar como colaborador en la institución, deberá cumplir con los requisitos siguientes:

1. Presentar hoja de vida completa con la información clara, concisa y con datos actualizados.
2. Llenar solicitud de empleo y realizar entrevista con el encargado de reclutamiento del departamento de Recursos Humanos, en caso necesario también deberá realizarla con el Jefe del Departamento al que pertenece la plaza a la que aplique.
3. Deberá ser mayor de edad y presentar Cédula de Vecindad.
4. Pasar satisfactoriamente un reconocimiento médico.
5. El aspirante deberá mostrar su capacidad para el trabajo que solicitó, sometiéndose a las pruebas que la institución determine.
6. El interesado deberá presentar carencia de antecedentes penales y policíacos.

Disposiciones generales

Dentro de las disposiciones generales de las normas del reglamento interior de trabajo se encuentra: disposiciones disciplinarias y designación de autoridades.

Disposiciones disciplinarias

La empresa tomara estas medidas disciplinarias conforme a la gravedad de la falta cometida, estas medidas variaran de orden de acuerdo a la magnitud de la misma. Siendo la siguiente manera:

- a. Amonestación verbal que procede cuando el trabajador haya incurrido en falta leve y se aplicará en privado.
- b. Amonestación escrita se efectuará en caso de reincidencia en una falta leve del trabajador o cuando a criterio de la empresa la magnitud de la falta amerite tal sanción.
- c. Suspensión en el trabajo, se aplicará hasta un término no mayor de 8 días.
- d. Si el trabajador después de agotar las medidas anteriores volviere a incurrir en una falta se procederá al despido.

Designación de autoridades

Todo colaborador respetará a su autoridad inmediata dependiendo la posición que ocupare dentro de la dirección burócrata de la institución, de igual manera podrá formular reclamos y peticiones relacionados con las condiciones de trabajo. Estos reclamos podrán hacerse verbalmente o por escrito ante JEFE INMEDIATO si los asuntos son de carácter colectivo o de interés general.

Normas especiales

Las normas especiales dispuestas dentro del reglamento interior de trabajo para la empresa son: Conducta, presentación, compostura, seguridad e higiene.

Conducta

Queda estrictamente prohibido a los colaboradores de la institución:

- a. Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
- b. Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece.
- c. Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
- d. Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
- e. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzo cortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y
- f. La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

Presentación

Los colaboradores de la institución deberán presentarse diariamente a sus labores cuidando de su aseo y aspecto personal. Así como vestir en forma correcta y acorde con las labores que desempeña.

Los trabajadores a quienes se les proporcione uniforme y otras prendas de vestir tienen obligación de portarlo durante las horas de trabajo y en los casos en que vayan en misión de la institución.

Compostura

Los colaboradores dentro de la institución o a donde fueran en representación de la misma deberán mostrar un comportamiento digno. Es terminantemente prohibido a los colaboradores introducir a la empresa bebidas alcohólicas o estupefacientes, igualmente les esta prohibido los juegos de azar dentro de las instalaciones.

Deberán mantener en buen estado las herramientas, útiles, vehículos que se le haya suministrado. Devolver a la empresa la herramienta y el material sobrante que se le haya entregado para la ejecución de su obra.

Seguridad e higiene

Los trabajadores que estén al servicio de la institución deberán atender y cumplir todas las instrucciones del empleador relativas a la seguridad e higiene en el trabajo en horas de labor, así como las que emanen de las Autoridades de Trabajo, Sanitarias y del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social asimismo están obligados a cumplir las normas legales establecidas en esta materia.

3.4 Organización

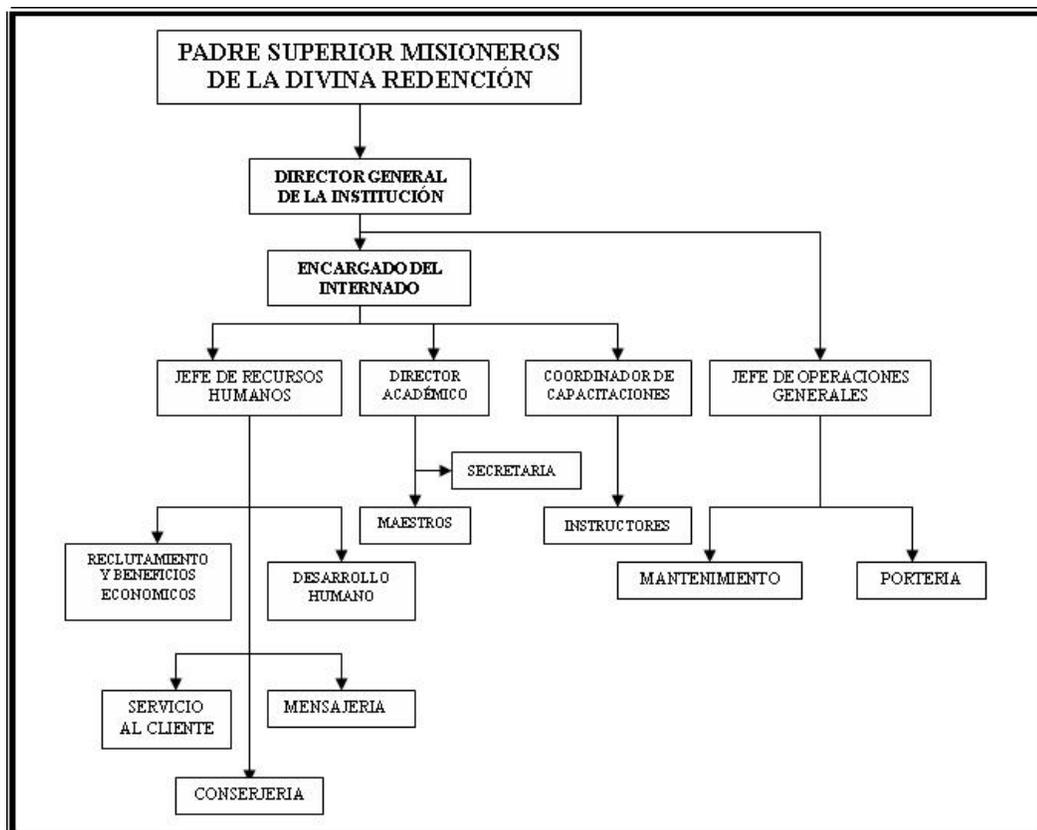
Es el sistema formal de relaciones de trabajo, tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos. La estructura organizacional permite a los empleados trabajar eficazmente en común gracias a:

- a. La asignación a las diversas tareas de los recursos humanos y de otro tipo que se necesite.

- b. La clara determinación de las responsabilidades de los empleados y de la inserción de sus esfuerzos en descripciones de funciones, organigrama y líneas de autoridad.
- c. La revelación a los empleados de lo que se espera de ellos, a través de reglas, procedimientos operativos y normas de desempeño.
- d. El establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los administradores para tomar decisiones y resolver problemas.

Para poder llevar a cabo lo anterior se propone el siguiente sistema jerárquico en donde se incluyen los nuevos puestos que conforman el Departamento de Personal.

Figura 3. Organigrama propuesto



Respecto al departamento de Recursos Humanos:

- La estructura que se propone es una de tipo funcional, puesto que en ella se agrupan todas las actividades de la función de recursos humanos y que se relacionan entre sí;
- La dimensión de dicha estructura es vertical, en donde se observa claramente la aplicación del principio de unidad de mando, dejando que las personas se reporten a un solo superior;
- El modelo del diseño corresponde a una organización mecánica. Muestra una relación jerárquica rígida, deberes fijos, formalización, canales de comunicación formales y autoridad de decisión centralizada;
- El tipo de departamentalización en la estructura propuesta es también funcional, de acuerdo a lo expuesto en el inciso a);
- El tramo de control en la estructura es estrecho, puesto que al jefe de recursos humanos estarían reportando a lo sumo cinco personas; y
- El sistema de organización es funcional, en donde la autoridad y responsabilidad se van determinando de acuerdo a las funciones principales dentro de la estructura.

3.4.1 Descripción de funciones

Durante la investigación se determinaron seis funciones básicas que el Departamento de Personal deberá desarrollar, dichas funciones se describen a continuación:

Registro y control de personal

Esta es una función a cargo de la Asistente de Recursos Humanos, quien la lleva a cabo, mediante la ayuda de una base de datos computarizada, misma que será hecha a la medida según la necesidad de la institución. Con esta función, el departamento y la institución tiene la posibilidad de mantener los datos personales más importantes de cada uno de sus colaboradores desde el

momento de su contratación, como por ejemplo la dirección en donde éstos residen, números telefónicos para su localización y la de sus familiares en caso de emergencia, entre otros.

También, es aquí donde se manejan las fechas de comienzo de la relación laboral entre empleados y la organización, su historial dentro de la misma e información salarial de aquellos, para hacer efectivos sus respectivos beneficios.

A su vez, la función de registro y control de personal, permite dar información sobre asistencia y puntualidad de los trabajadores, a quienes se les lleva un record manual de inasistencias y llegadas tardías al trabajo. Con esto, el Departamento de Personal es capaz de entregar reportes sobre el total de días laborados de un empleado y su impuntualidad, si fuera el caso, con el propósito del cálculo del salario a devengar durante un período específico.

Es importante mencionar que en esta función, el Asistente de Recursos Humanos recibe el apoyo de la persona encargada de servicio al cliente, quien lleva el record manual de ingresos diarios del personal en general.

Integración de personal

Esta es una de las funciones estratégicas del Jefe de Recursos Humanos, quien la realiza mediante los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de los colaboradores.

El proceso de reclutamiento deberá dar comienzo al momento que se detecte un puesto vacante dentro de la institución, lo cual sucederá mediante la notificación del dirigente de la unidad que posea la vacante. A partir de entonces se evalúan las posibles fuentes de suministro de personal, las cuales pueden ser internas, siempre y cuando el desarrollo de uno de los

colaboradores actuales y su perfil se adecuen al puesto disponible, o bien pueden ser externas.

Una vez se han reclutado los solicitantes a los puestos, éstos siguen en el proceso de selección con la orientadora del departamento, quien será la encargada de realizar las pruebas psicométricas y de aptitudes técnicas, paralelamente el encargado del área donde existe la plaza vacante realizará pruebas específicas para el puesto, para finalmente llegar a ser contratados por Centro Vocacional San José, a través del Departamento de Personal y con previo análisis y visto bueno del jefe de la unidad en donde laborará la persona recientemente contratada.

Si los aspirantes han llegado de fuentes internas, se promueven al puesto libre, con la debida notificación de su jefe inmediato, y se procede a comenzar con el reclutamiento para el puesto que quedó disponible.

Tras el proceso de reclutamiento, selección y contratación del aspirante, éste es sometido a una breve inducción, que consiste en la presentación de las instalaciones de la organización y del personal en general. Posteriormente, se le traslada a su unidad y a su estación de trabajo, en donde quedará a manos de su inmediato superior para subsecuentes entrenamientos. Por el momento se desconoce la utilización de manuales o guías de inducción para personal de contrato reciente.

En lo concerniente a capacitación y desarrollo, se determinó que la unidad de Recursos Humanos tiene dentro de sus funciones planificar entrenamientos de acuerdo a tres áreas básicas: la del desenvolvimiento de competencias gerenciales, perfeccionamiento de competencias técnicas y enseñanzas motivacionales, según sean las necesidades mostradas tras la realización de una evaluación de 360 grados.

Las competencias gerenciales, son aquellas que pueden hacerse nacer y crecer en un colaborador, como por ejemplo la toma de decisiones, el liderazgo, la resolución de conflictos, etc. En tanto que las competencias técnicas son aquellas con las que el empleado ya cuenta, acorde a su escolaridad o su práctica, por ejemplo: el manejo de la computadora, el dominio de otro idioma, maquinaria pesada, entre otras.

Evaluación de personal

Para esta función, el Departamento hará uso de una herramienta especial de evaluación, la evaluación por competencias estilo 360 grados. Ésta consiste en que el empleado sea evaluado por su inmediato superior, dos colegas, dos subalternos (si los tuviera) y por sí mismo, determinándose así las brechas en su capacidad o rendimiento que deben ser llenadas, según la opinión de todo su entorno de trabajo sobre las competencias preestablecidas para el puesto que ocupare.

Este tipo de evaluaciones deberán de ser programadas una vez al año como mínimo.

Después de haber realizado una evaluación de ese tipo, se plantearán planes de acción para realizar la capacitación correspondiente para el refuerzo de brechas halladas en el rendimiento del personal.

Mantenimiento de un clima laboral agradable y estable

Para este propósito, el Departamento manejará la elaboración de *Encuestas de Satisfacción*, con las cuales se espera encontrar brechas de inconformidad dentro del personal de la institución, que podrían llegar a ser de tipo salarial, de falta de comunicación entre compañeros de trabajo, fallos en el trabajo de equipo, o cualquier otro descontento entre ellos.

El objetivo con esta función es poder brindarle al empleado satisfacción en su desempeño diario, así como también seguridad de pertenecer a un ambiente agradable de trabajo. De acuerdo al Plan Estratégico, este tipo de herramienta debiera ser utilizada trimestralmente, a fin de cumplir con la fuerza conductora del Departamento.

Tras la ejecución de una encuesta de satisfacción, se preparan planes y estrategias para la resolución de los conflictos que denotara el resultado del ejercicio.

Pago de planilla

Esta función la realizarán en conjunto el Jefe y el o la Asistente del Departamento, quienes contarán con una planilla electrónica en una computadora. En ella revisarán si los días laborados por los colaboradores han sido los previstos para el mes, y si los descuentos legales y judiciales concuerdan. Si todo está bien, se imprime y se emiten y aprueban la transferencia de fondos, y finalmente se envía al banco por medio de mensajería.

Área legal laboral

Mediante esta función, el Departamento de Personal se ocupa de los contratos; tanto del personal de reciente ingreso, como del antiguo. Asimismo, la lleva a cabo al momento de establecer y revisar los reglamentos de la institución.

3.4.2 Perfiles

Los perfiles de puesto son el esbozo de los requisitos mínimos que una persona debe de llenar para poder optar al puesto.

A continuación se presentan los perfiles de los puestos requeridos para poder integrar el Departamento de Personal:

PUESTO:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	UBICACIÓN:	<i>Depto. Personal</i>
Inmediato Superior:	<i>Director General</i>		
Subalternos:	<i>Encargado RBE, Encargado DH, Recepcionista, Mensajero y Conserje</i>		
<p>Misión del puesto: La persona que desempeñe el puesto deberá planear, organizar, coordinar y controlar los sistemas y subsistemas de personal, a fin de garantizar la provisión del recurso humano y atender las necesidades mostradas en el Plan Estratégico o demás planes de desarrollo de la institución, guardando siempre concordancia con la misión, objetivos, estrategias y políticas de la misma. Trabaja de forma directa con el Director General y otros niveles directivos.</p> <p>Atribuciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular, proponer y dirigir las normas, políticas y procedimientos para la adecuada y puntual obtención del Recurso Humano a todo nivel de la institución; • Describir y establecer las fuentes principales de abastecimiento del Recurso Humano; • Participar en entrevistas de candidatos a puestos vacantes de la institución; • Diseñar, organizar y evaluar el plan de carrera y sucesión para los empleados de la institución; • Crear, dirigir y evaluar los planes y las actividades de desarrollo para el Recurso Humano de la Institución; • Programar actividades para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo del Recurso Humano; • Velar por el mantenimiento de un clima laboral estable y adecuado; • Diseñar y definir políticas institucionales de compensación y beneficio para los colaboradores; • Llevar a cabo el análisis, diseño y creación de puestos nuevos y, de ser necesario, el análisis y rediseño de los ya existentes; • Definir y evaluar anualmente los índices de rotación de personal de la institución; • Proporcionar asesoría en cuanto a la Planeación de Recursos Humanos y la Normativa Laboral; • Observar el cumplimiento con lo establecido en el Código de Trabajo de la República de Guatemala, en cuanto a relaciones empleado- 			

patronales;

- Formular y evaluar periódicamente el reglamento interno de trabajo, y demás reglamentos o manuales vigentes en la institución; así como también, mediar por la elaboración de aquellos que hagan falta;
- Proponer y dirigir actividades para conservar y mejorar las instalaciones de la institución;
- Representar al Departamento de Personal en la elaboración de los planes y presupuestos institucionales;
- Informar periódicamente a la Dirección General, de los resultados obtenidos con la ejecución de actividades y planes del Departamento;
- Diseñar y proponer procesos y herramientas para el mantenimiento y flujo de datos del personal de la institución;
- Planificar, organizar y monitorear todas las actividades del Departamento de Personal; y
- Otras que le sean asignadas por la Dirección General, dentro del ámbito de su competencia.

Relaciones de trabajo:

Deberá mantener una relación estrecha con todas las unidades.

Responsabilidad:

Es responsable de sus funciones y las del personal del Departamento a su cargo; asimismo, de todo el equipo proporcionado para su desempeño.

Autoridad:

Delega funciones y actividades, según la naturaleza y volumen del trabajo, a los encargados de las otras secciones del Departamento de Personal.

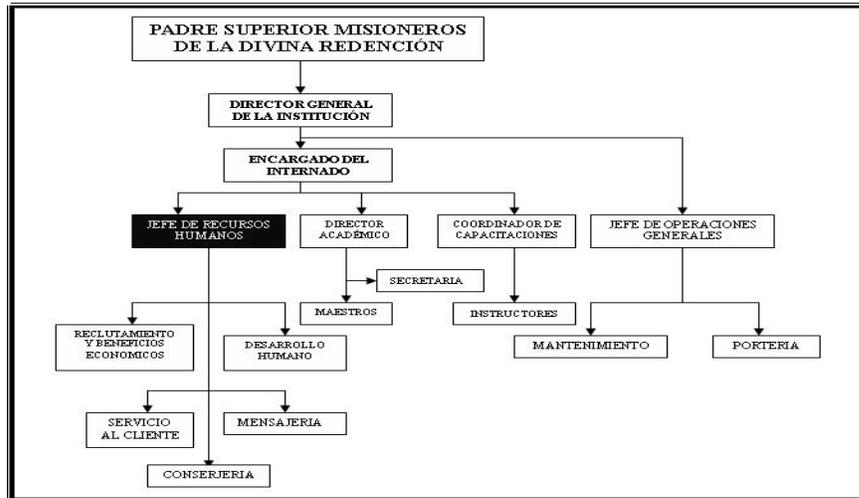
Requisitos indispensables del puesto:

- Título profesional en Administración de Empresas, Psicología Industrial o una carrera afín a los Recursos Humanos;
- De preferencia con estudios de post-grado en Administración de Recursos Humanos y con amplio conocimiento de leyes laborales;
- Comprobar experiencia mínima de 5 años en la planeación, organización, dirección y control de Recursos Humanos;
- Excelentes relaciones interpersonales;
- Estar comprendido entre las edades de 35 y 45 años y
- Cualquier otro necesario para el buen desempeño del puesto.

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 7:30 a 12:30 y 13:30 a 16:30 de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama



PUESTO:	<i>Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos</i>	UBICACIÓN:	<i>Personal, sección de RBE.</i>
Inmediato Superior:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
<p>Misión del puesto:</p> <p>Dar seguimiento a las requisiciones de personal y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de Recursos Humanos, siguiendo los planes, programas y procedimientos establecidos, en concordancia con los objetivos del Departamento y de la institución. Asimismo, verificar la correcta asignación de los beneficios al personal. Trabaja de forma directa con el Jefe de Recursos Humanos.</p> <p>Atribuciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y coordinar las requisiciones de personal hechas por los distintos niveles directivos. • Revisar el plan de carrera y sucesión de los empleados al momento de presentarse una vacante, dando prioridad a las fuentes internas. • Contactar medios para publicación de ofertas de trabajo. • Recibir, organizar y estudiar las solicitudes de trabajo adquiridas tras la oferta. • Proponer al Jefe de Recursos Humanos, tras el estudio de las solicitudes, por lo menos cinco candidatos ideales para los puestos requeridos, los que serán depurados posteriormente. • Coordinar las entrevistas a candidatos con los directivos correspondientes. • Coordinar y ejecutar las pruebas de idoneidad, según familias de puestos, con los candidatos propuestos; • Llevar a cabo el seguimiento de los períodos de prueba del personal en fase de contratación. • Obtener firma de contratos tras la incorporación de los candidatos. • Administrar los archivos de información de empleados, dando altas y bajas en sistemas informáticos y manuales, incluyendo planilla de pago. • Gestionar el pago de planilla de empleados, imprimiendo y distribuyendo puntualmente los recibos correspondientes. • Realizar las retenciones mensuales del IGSS y otras conforme la ley, reglamentos y/o acuerdos internos; del mismo modo, calcular indemnizaciones cuando sea necesario. 			

- Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la elaboración de planes, programas y estrategias de reclutamiento, selección, contratación y beneficios económicos; y
- Otras que le sean encomendadas por el Jefe de Recursos Humanos.

Relaciones de trabajo:

Trabaja en estrecha relación con el personal del Departamento de Personal, en especial con el Jefe del mismo. De igual manera, mantendrá comunicación con las demás áreas de la institución.

Responsabilidad:

La persona en el puesto de Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos, será responsable de sus propias funciones, así como también del equipo y material que se le proporcione para el desarrollo de sus actividades.

Autoridad:

Tiene autoridad sobre las personas que ocupen los puestos de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería; y, dependiendo de la naturaleza y el volumen de trabajo, podrá apoyarse en ellos para la realización de sus funciones, aunque para ello deberá contar con la aprobación del Jefe del Departamento.

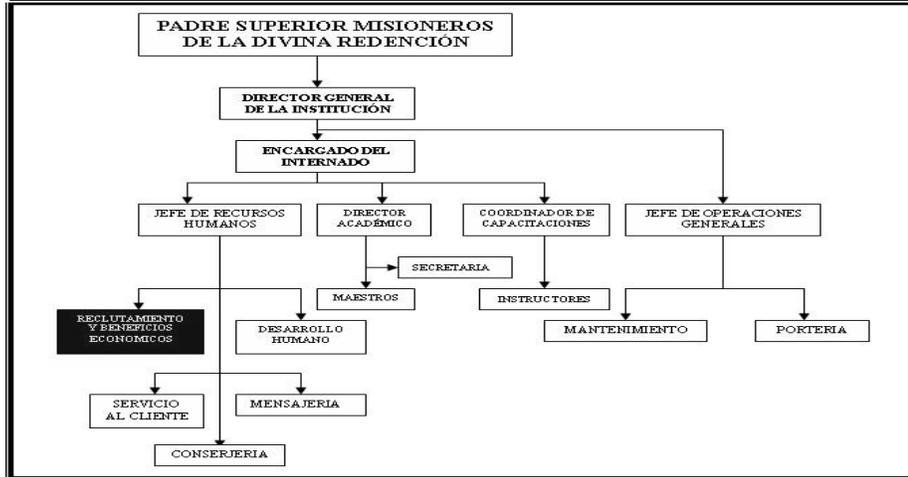
Requisitos indispensables del puesto:

- Pensum cerrado en la licenciatura de Administración de Empresas, Psicología Industrial o carreras afines a la Administración de Recursos Humanos.
- Indispensable conocimiento de procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
- Amplia capacidad analítica y de criterio.
- Comprobar experiencia mínima de 1 año en el ámbito de los Recursos Humanos.
- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power Point.
- Estar comprendido entre las edades de 30 a 35 años de edad; y
- Cualquier otro necesario para el buen desarrollo de las actividades propias del puesto.

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 8:00 a 13:00 y 14:00 a 17:00 de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama



PUESTO:	<i>Encargado de Desarrollo Humano</i>	UBICACIÓN:	<i>Personal, sección de DH</i>
Inmediato Superior:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		

Misión del puesto:

Coordinar y llevar a cabo el proceso de inducción a empleados. Asimismo, programar y ejecutar las actividades para dar cumplimiento a los planes periódicos de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos de la institución. La persona asignada a este puesto, también deberá supervisar las funciones de apoyo y servicio, ejecutadas a través de los puestos de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería, todo ello en concordancia con los objetivos del Departamento y los de Centro Vocacional San José.

Atribuciones específicas:

- Programar, coordinar y ejecutar el proceso de bienvenida e inducción para empleados y visitantes de Centro Vocacional San José, proporcionando material escrito y audio-visual que explique la Misión, Visión y Objetivos de la institución.
- Hacer entrega de manuales institucionales al personal de reciente incorporación, así como también dar a conocer los reglamentos vigentes.
- Posterior al proceso de inducción y entrega de manuales, programar y llevar a cabo reuniones de retroalimentación para colaboradores de reciente ingreso.

- Coordinar y ejecutar los programas periódicos de evaluación de personal.
- Realizar reuniones de retroalimentación con los colaboradores, tras la ejecución de los métodos de evaluación de personal.
- Participar en el establecimiento y distinción de necesidades de capacitación del Recurso Humano.
- Programar, gestionar y dar seguimiento a las capacitaciones del personal de la institución.
- Ejecutar las encuestas periódicas sobre clima laboral, estableciendo brechas a mejorar.
- Supervisar la organización de reuniones bimensuales de celebración de cumpleaños, o de otras actividades motivacionales.
- Supervisar las actividades y las áreas de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería.
- Difundir la información necesaria acerca de las actividades de la institución al personal en general.
- Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la elaboración de los planes, objetivos y estrategias concernientes a la inducción, evaluación, capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos; y
- Otras que le sean asignadas por el Jefe de Recursos Humanos, dentro del ámbito de su competencia.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener una estrecha relación de trabajo con el Jefe de Recursos Humanos y con todos los miembros del Departamento. En general, deberá también mantener una constante comunicación con todas las instancias de la institución.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso del equipo proporcionado para el desempeño de sus funciones.

Autoridad:

Tiene autoridad sobre las personas que ocupen los puestos de Mensajería y Conserjería; y, dependiendo de la naturaleza y el volumen de trabajo, podrá apoyarse en ellos para la realización de sus funciones, aunque para ello deberá contar con la aprobación del Jefe del Departamento.

Requisitos indispensables del puesto:

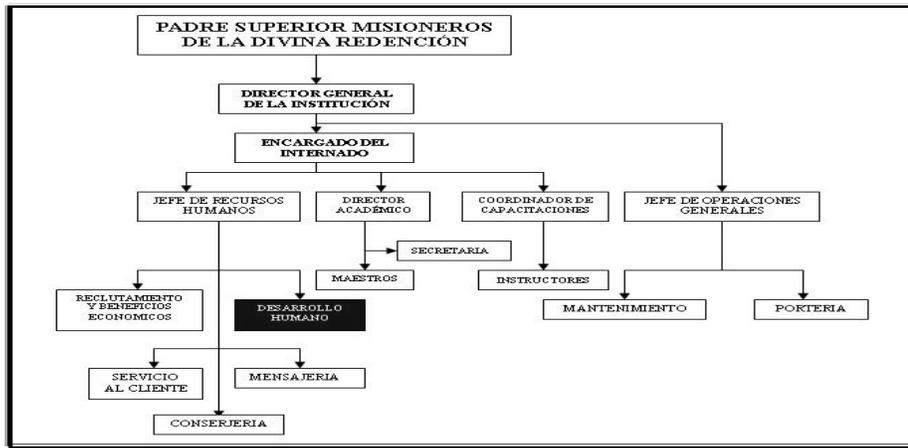
- Diplomado Técnico en Trabajo Social o Psicología Industrial
- Amplia capacidad y rigurosidad para el cumplimiento de planes y objetivos establecidos.
- Comprobar experiencia mínima de 1 año en puesto similar.

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power Point.
- Estar comprendido entre las edades de 28 a 35 años; y
- Otros necesarios para el buen desarrollo del puesto.

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 8:00 a 12:30 y 13:30 a 17:00 de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama



PUESTO:	<i>Encargado de Servicio al Cliente</i>	UBICACIÓN:	<i>Recepción de Personal</i>
Inmediato Superior:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>		
Subalternos:	<i>Mensajería y Conserjería</i>		
<p>Misión del puesto: Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como asistir al Departamento en la elaboración de documentos, llevando un control preciso de la agenda del Jefe de Recursos Humanos y los casos pendientes de resolución de los colaboradores, manteniendo al día los registros de los mismos en los archivos correspondientes a cada uno, asistiendo a la vez a los encargados de RBE y DH previa autorización del Jefe de Recursos Humanos.</p> <p>Atribuciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información en general a las personas que visiten el departamento. • Atender cualquier solicitud de los colaboradores y clasificarlas para que estas sean atendidas por la persona a la que corresponde. • Mantener informados a Jefe de Recursos Humanos, RBE y DH de los casos pendientes de resolución. • Llevar un registro detallado de todos los movimientos de papelería enviada y recibida tanto interna como externa. • Mantener un control sobre los archivos generales del Departamento. • Mantener dotado al departamento de insumos específicos para el desarrollo de las actividades. • Atender cualquier tipo de llamada al departamento y trasladarla a la persona correspondiente. • Recibir las solicitudes de empleo y trasladarlas a la persona encargada de RBE en caso de que este no pueda hacerlo. • Reproducir los documentos necesarios para el desarrollo de las funciones del Departamento. • Otras que le sean asignadas por el Jefe de Recursos Humanos, dentro del ámbito de su competencia. <p>Relaciones de trabajo: Debido a la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el Jefe de Recursos Humanos a quien asistirá en primera instancia, así como mantener comunicación constante con el encargado de RBE y DH, así también con la personas encargadas de la mensajería a quien le indicará diariamente la cantidad de tareas a realizar y conserjería.</p>			

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso de los equipos y materiales proporcionados para el desempeño de sus funciones.

Autoridad:

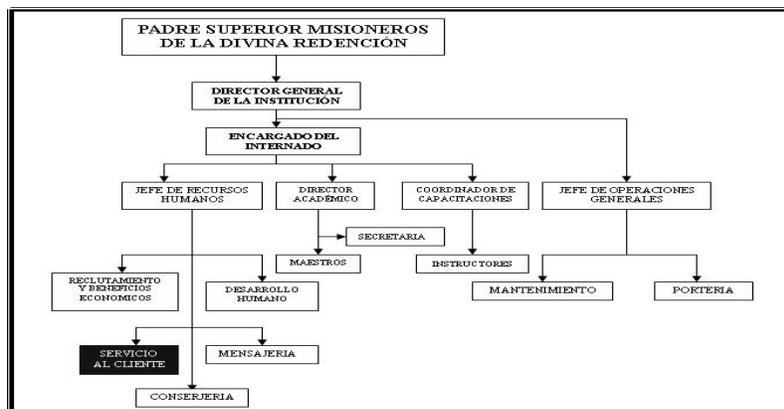
Tiene autoridad sobre las personas que ocupen los puestos de Mensajería y Conserjería; y, dependiendo de la naturaleza y el volumen de trabajo, podrá apoyarse en ellos para la realización de sus funciones.

Requisitos indispensables del puesto:

- Sexo Femenino
- Graduada a Nivel Medio de Secretaria Comercial como mínimo.
- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power Point. Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidad en el uso de máquina de escribir
- Habilidad en el uso de fax
- Habilidad en el uso de fotocopidora
- Buen trato en la atención al público
- Discreción
- Buena velocidad de escritura
- Estar comprendida entre 19 y 28 años de edad; y
- Otros necesarios para el buen desarrollo del puesto.

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 8:00 a 12:00 y 13:00 a 17:00 de lunes a viernes.

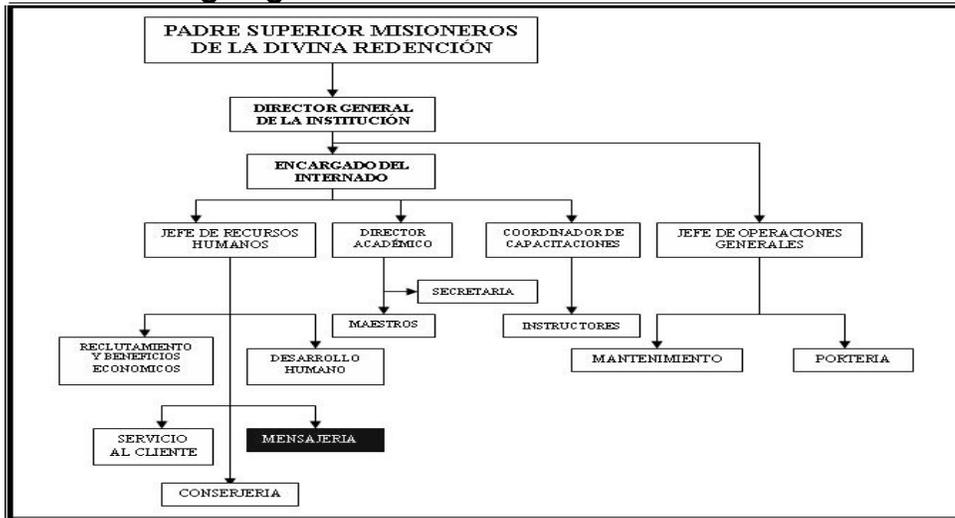
Posición en el Organigrama:

PUESTO:	<i>Mensajero</i>	UBICACIÓN:	<i>Recepción de Personal</i>
Inmediato Superior:	<i>Servicio al Cliente</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
<p>Misión del puesto: Apoyar a la administración en el traslado de documentos y personal, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.</p> <p>Atribuciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones y organizaciones con las que el Departamento de Recursos Humanos mantiene relaciones. • Trasladar a los miembros del personal de la institución para diligencias relacionadas con el quehacer y trabajo del Departamento. • Realizar pagos derivados de las obligaciones del Departamento de Personal, en lo referente a Planillas, Fondos de Pensiones, etc. • Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo. • Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos. <p>Relaciones de trabajo: Debido a la naturaleza de su trabajo, deberá tener estrecha relación con la encargada de Servicio al Cliente con la que mantendrá una comunicación constante y entregará cuentas de todas las diligencias realizadas y encomendadas durante el día.</p> <p>Responsabilidad: Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso de los equipos y materiales proporcionados para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Requisitos indispensables del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias y Letras como mínimo • Un mínimo de 2 años de experiencia en puesto similar. • Poseer conocimientos en Mecánica Automotriz • Poseer licencia liviana para el manejo de vehículo y licencia de motocicleta. • Excelente historial en el manejo de vehículos. • Edad comprendida entre los 20 y 30 años. 			

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 8:00 a 12:00 y 13:00 a 17:00 de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Conserje</i>	UBICACIÓN:	<i>Departamento de Personal</i>
Inmediato Superior:	<i>Servicio al Cliente</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
<p>Misión del puesto: Llevar a cabo actividades de limpieza, mantenimiento y conservación de mobiliario, equipo e instalaciones propiedad del Centro Vocacional San Jose y en específico del Departamento de Personal, contribuyendo de esta manera, para que las actividades de la Institución se realicen en un ambiente adecuado y óptimo para su desarrollo.</p> <p>Atribuciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia el área de trabajo que se le ha asignado, para lo cual desarrollará las siguientes actividades: <ol style="list-style-type: none"> 1) Barrer, trapear y encerar todos los pisos de su área de trabajo. 2) Sacudir, lavar y aspirar todo tipo de alfombras, ventanas, muros, etc. 3) Recoger todo tipo de basura dentro del área. 4) Depositar la basura de los cestos en los lugares que se han destinado para ello. 5) Efectuar la limpieza de los enfriadores de agua para colocar los garrafones en los mismos. 6) Efectuar la limpieza de sanitarios, desinfectándolos con regularidad. 7) Proveer de todo el material necesario a los sanitarios, como son: toallas, pastillas desodorantes y papel sanitario. 8) Preparar y aplicar soluciones detergentes y desinfectantes. 9) Limpiar y lavar los implementos de trabajo, tales como trapeadores, aspiradoras, etc., entregándolos en almacén para su guarda. • Coadyuvar en la vigilancia de entradas y salidas de visitantes, personal y vehículos, procurando se cumplan los señalamientos, normas y reglamentos del Centro. • Reportar a su jefe inmediato cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades, a fin de que se tomen las medidas necesarias para corregirlas. • Detectar y reportar descomposturas y fallas en los muebles y equipos de las instalaciones. • Controlar, vigilar y operar cuando el caso lo amerite, el equipo contra incendio y emergencia. • Orientar a los visitantes sobre la ubicación de cualquier área de las instalaciones, cuando le sea solicitado. 			

- Realizar todas aquellas propuestas que considere convenientes para lograr la mejor realización de sus funciones
- Reportar a su superior, sobre el infringimiento de las normas, reglamentos y disposiciones del Centro, tales como uso del estacionamiento, entrada y salida de visitantes, vehículos, salida de mobiliario y equipo sin requisitar, etc.
- Mantener en condiciones favorables de uso, todos los materiales e implementos de trabajo que le han sido asignados para el desarrollo de sus actividades.
- Coadyuvar en labores de jardinería, cuando así le sea indicado por su superior.
- Asistir a reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato.
- Atender al personal que requiera tratar asuntos de su competencia.
- Asistir a cursos de capacitación y actualización cuando sea necesario.
- Asistir puntualmente a sus labores, respetando las normas, políticas y lineamientos de control administrativo establecido por la Dirección Administrativa.
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

Relaciones de trabajo:

Estará estrechamente relacionado con la encargada de Servicio al Cliente con quien deberá tener comunicación constante y también con el Jefe de Departamento, a la vez con todo aquel perteneciente al departamento y que requiera de su servicio.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso de los equipos y materiales proporcionados para el desempeño de sus funciones.

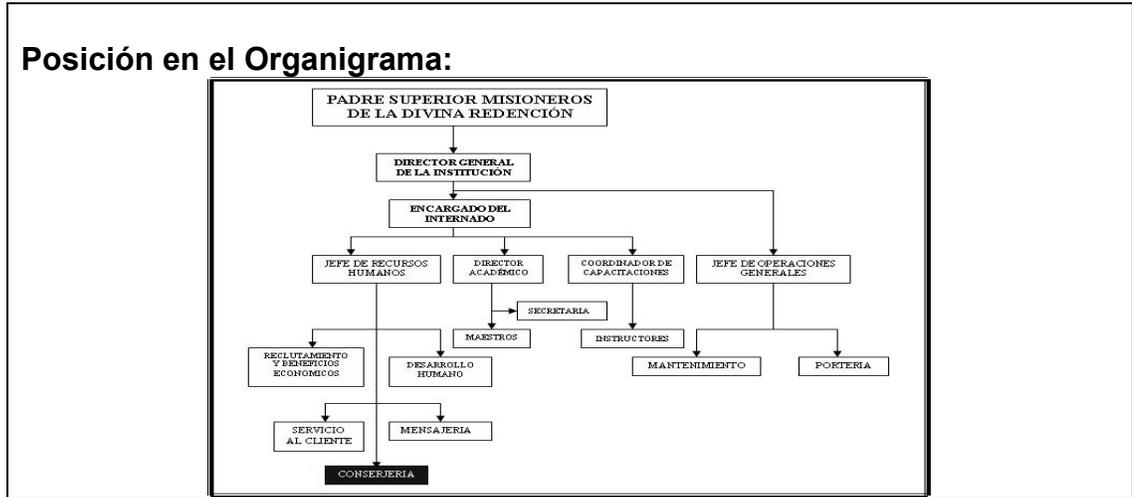
Requisitos indispensables del puesto:

- Poseer certificado de Educación Básica o diploma de 3°. Básico como mínimo.
- Vocación de Servicio.
- Actitud Positiva.
- Experiencia mínima de 6 meses en puesto similar.

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 8:00 a 12:00 y 13:00 a 17:00 de lunes a viernes.

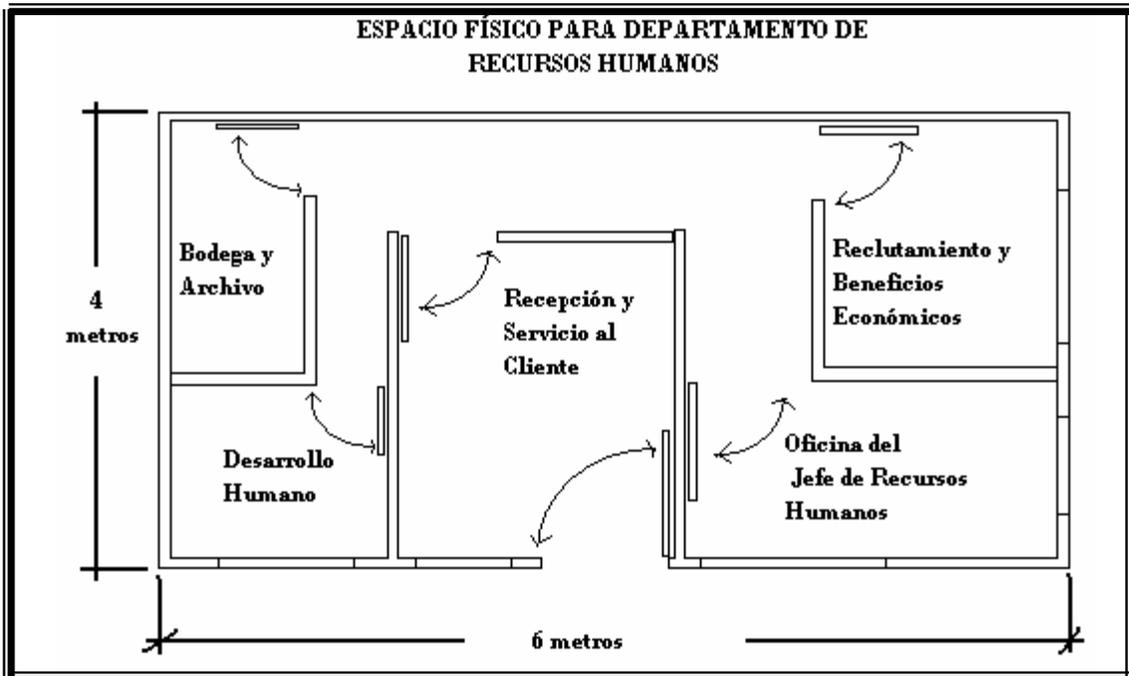
Posición en el Organigrama:



3.4.3 Requerimientos

Para el buen desarrollo de las funciones del departamento se requiere que los integrantes estén concentrarlos dentro de un solo espacio físico el cual deberá tener las siguientes dimensiones:

Figura 4. Esquema del espacio físico para Departamento de Personal.



Dentro de dicho departamento la Recepción y Servicio al Cliente se encontrará ubicada a la entrada y constará de un espacio físico de 2 metros de Frente por 3 metros de fondo, la Bodega y Archivo General estará ubicada al fondo hacia la izquierda y será de 1.30 metros de frente por 2 metros de fondo, la oficina de Desarrollo Humano estará ubicada a un costado de la Bodega y Archivo General y será de 2 metros de frente por 2 metros de fondo, la Oficina de Reclutamiento y Beneficios Económicos estará ubicada al fondo hacia la derecha y será de 1.30 de frente por 2 metros de fondo y por último la Jefatura del departamento estará ubicada a un costado de la Oficina de RBE y será de 2 de frente por 2 metros de fondo. Este espacio físico actualmente existe pero deberá acondicionarse para obtener las medidas que el plano anterior sugiere. Se encuentra ubicada en un lugar favorable dentro de las instalaciones de la institución, a la vista de todo el mundo y con acceso inmediato.

3.5 Procesos iniciales

Para poder cumplir con los objetivos trazados en la organización será necesario integrar la planeación, reclutamiento, selección y contratación del personal adecuado para poder dotar a cada uno de las áreas que componen la institución en estudio.

3.5.1 Planeación

La planeación de recursos humanos estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos, que deberá formular un método sistemático para revisar los requerimientos de recursos humanos, en base a la planificación estratégica de la institución, con el objeto de garantizar a la misma que el número requerido de candidatos, con las habilidades requeridas, estará disponible cuando se le necesite.

Para una adecuada planeación de recursos humanos, el Jefe de Recursos Humanos deberá concentrarse en el uso de ciertas herramientas y procedimientos que fijen las bases para el logro de los objetivos planeados, esto conjuntamente con el encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos y el encargado de Desarrollo Humano, éstas herramientas a utilizar serán el desarrollo de carrera, los procesos de reclutamiento, selección y contratación, la inducción administrativa al puesto de trabajo, la entrevista de inducción y el período de prueba.

El Jefe de Recursos Humanos juntamente con el encargado de reclutamiento y beneficios económicos deberá conocer exhaustivamente al recurso humano y deberá ayudarse de herramientas que le permitan determinar las necesidades y carencias de los colaboradores y cuales son las tendencias en determinados factores del comportamiento de los mismos, para promover e incluir dentro de su planificación la creación de programas de desarrollo humano, trabajo en equipo, jornadas médicas, resolución de conflictos y participación en programas varios de capacitación.

Se promoverá el desarrollo de carrera de los colaboradores dentro de la organización, como una herramienta de apoyo a la planeación de recursos humanos, que permitirá promover el desarrollo de la oferta interna para que estén disponibles candidatos con las aptitudes y experiencia adecuadas para llenar las plazas vacantes; proyectando así la vida del colaborador dentro de la Institución, manteniendo recurso humano fiel y altamente preparado, ésto implica crear una cadena de ascensos que permitan el desarrollo de los colaboradores.

Para llevar a cabo el desarrollo de carrera, el Jefe de Recursos Humanos conjuntamente con el encargado de Desarrollo Humano deberá conocer bien el desempeño de cada uno de los colaboradores por medio de las evaluaciones

de desempeño, éstas le ayudarán a identificar a los candidatos a optar a un cargo superior, y posteriormente llevar a cabo el procedimiento indicado para ascensos.

3.5.2 Reclutamiento

El Jefe o Director de cada departamento deberá reportar al Departamento de Personal la necesidad de personal en su área o la existencia de una plaza vacante.

El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de trasladar dicho reporte hacia el encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos quien llevará a cabo el proceso de reclutamiento con el fin de captar a los mejores candidatos en el menor tiempo posible, siguiendo el procedimiento de reclutamiento de personal propuesto a continuación:

- 1) Cumpliendo con las normas laborales, primero deberá agotarse el recurso interno para ocupar la plaza vacante, por lo que deberá revisarse en la base de datos de trabajadores actuales si alguno cumple con las características requeridas en el perfil, y así promover el desarrollo de carrera de los colaboradores dentro de la organización.
- 2) Si no existiera un candidato interno para ocupar la plaza, deberá recurrirse como segundo paso a una base de datos que el Departamento de Personal tendrá como referencia de las personas que previamente hayan solicitado una plaza dentro de la institución y se tenga su papelería, previo a llamarlos oficialmente, el departamento deberá corroborar sus referencias laborales.
- 3) Si al agotar los dos recursos anteriores, aún no se contara con los candidatos idóneos, entonces el proceso de reclutamiento iniciará con la

publicación de avisos o anuncios para dar a conocer la necesidad de contratación, éstos avisos se harán por medio de rótulos colocados en centros de acopio, postes, iglesias, o bien, por medio de los periódicos de mayor circulación. Si ya se tuviera una base de datos estructurada con posibles candidatos para diferentes puestos, se procederá a llamar a los interesados para fijar una cita.

- 4) Para reclutamiento interno, se hará una convocatoria por medio de una circular que incluya toda la información del puesto vacante.
- 5) Los interesados se recibirán en las fechas y horas especificadas en el anuncio publicado. Llenarán la hoja de solicitud de empleo y dejarán su papelería para selección y evaluación.

3.5.3 Selección

Para selección interna: Al haber revisado el banco de datos del personal actual y encontrar a la persona que cumpla con el perfil de la plaza vacante, se le hará la invitación para oponer a la plaza vacante.

Se le realizará una entrevista con el Jefe de Recursos Humanos y se le realizarán las evaluaciones para medir destrezas y conocimientos, los que posean mayores puntuaciones serán preseleccionados para una entrevista con el Jefe del Área a la que corresponda la plaza vacante.

Para selección externa: Al contar con la papelería de los diferentes candidatos se verificará que cada uno cumpla con los requerimientos del perfil del puesto al que opta y con los requisitos mencionados en la política de contratación, de lo contrario, serán descartados.

Los seleccionados de la etapa anterior serán llamados nuevamente para presentarse a una entrevista personal con el Jefe de Recursos Humanos, y se realizarán evaluaciones para medir destrezas y conocimientos, los que obtengan las mayores puntuaciones serán preseleccionados para una entrevista con el Jefe del Área a la que corresponda la plaza vacante.

El proceso de selección entre las personas entrevistadas será decisión conjunta del Jefe de Recursos Humanos con el Jefe de departamento interesado en llenar la plaza.

La o las personas seleccionadas serán citadas para cumplir formalmente con el proceso de contratación y empezar a laborar como miembros de la Institución. Para la selección a nivel interno: Se seguirá el mismo procedimiento, agregando la calificación de su expediente, según el cumplimiento de normas y desarrollo profesional dentro de la institución.

3.5.4 Contratación

A todos los candidatos se les solicitará como requisito de contratación su curriculum completo, 2 cartas de recomendación, antecedentes penales, antecedentes policíacos, 3 fotos tamaño cédula recientes, 3 referencias laborales y personales, examen médico y tarjeta de sanidad.

La contratación de personal estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos, al momento de la contratación se formulará y firmará por ambas partes (empleador-empleado) el contrato individual de trabajo que sentará las bases de la relación laboral y será enviado esa misma semana al Ministerio de Trabajo y Previsión Social para su autorización y legalización. No se permite la contratación de personas menores de 18 años.

A continuación se presenta el modelo del contrato individual de trabajo que se deberá ratificar al momento de la contratación:

MODELO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

<u>CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO</u>	
_____, de _____	
<small>Nombre del Representante Legal de la Empresa (en mayúsculas)</small>	<small>Edad</small>
años de edad, sexo _____, estado civil: _____,	
<small>Masculino o Femenino</small>	<small>Casado(a) o Soltero(a)</small>
nacionalidad: _____, y para recibir notificaciones en la	
Vecino de _____,	
<small>Dirección de Domicilio actual</small>	<small>Ciudad o Municipio</small>
departamento de Guatemala. Con cédula de Vecindad No. de orden _____,	
registro No. _____ extendida en _____ en representación de	
<small>Municipio</small>	
_____, En su calidad de	
<small>Nombre de la Empresa o Entidad Representada</small>	
_____, por una parte y	
<small>Puesto desempeñado por el representante legal que comparece</small>	
por la otra,	
_____ de _____ años de edad;	
<small>Nombre del nuevo colaborador (en letras mayúsculas)</small>	<small>Edad</small>
Sexo _____, estado civil: _____, nacionalidad:	
<small>Masculino o Femenino</small>	<small>Casado(a) o Soltero(a)</small>
_____, Con residencia en _____	
<small>Dirección de Domicilio actual</small>	
_____. Con cédula de	
Vecindad No. de orden _____, registro No. _____ extendida en	
_____.	
<small>Ciudad o Municipio</small>	
Quienes para los efectos del presente contrato, se denominarán	
PATRONO y TRABAJADOR, respectivamente, celebran el .CONTRATO	
INDIVIDUAL DE TRABAJO, conteniendo las siguientes cláusulas:	
1º. La relación de trabajo se inicia el día _____	
<small>Fecha exacta de inicio de labores</small>	

2º. El trabajador prestará los siguientes servicios:

Nombre del puesto a ocupar

3º. Los servicios serán prestados en:

Lugar donde el nuevo colaborador prestará sus servicios

4º. La duración del presente contrato es:

Tipo de contrato

5º. La jornada de trabajo será:

Detalle del horario de trabajo y jornada laboral

6º. El salario será así:

Detalle del monto y formas de pago

7º. Las horas extras, el séptimo día y los días de asueto, le serán pagados conforme a los Artículos 121, 126,127 del Código de Trabajo.

8º. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no pueden exceder de 12 horas diarias.

9º. El presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO se suscribe en la ciudad de Guatemala el día: _____

Fecha de realización del contrato

en tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al Departamento Administrativo de Trabajo.

OBSERVACIONES:

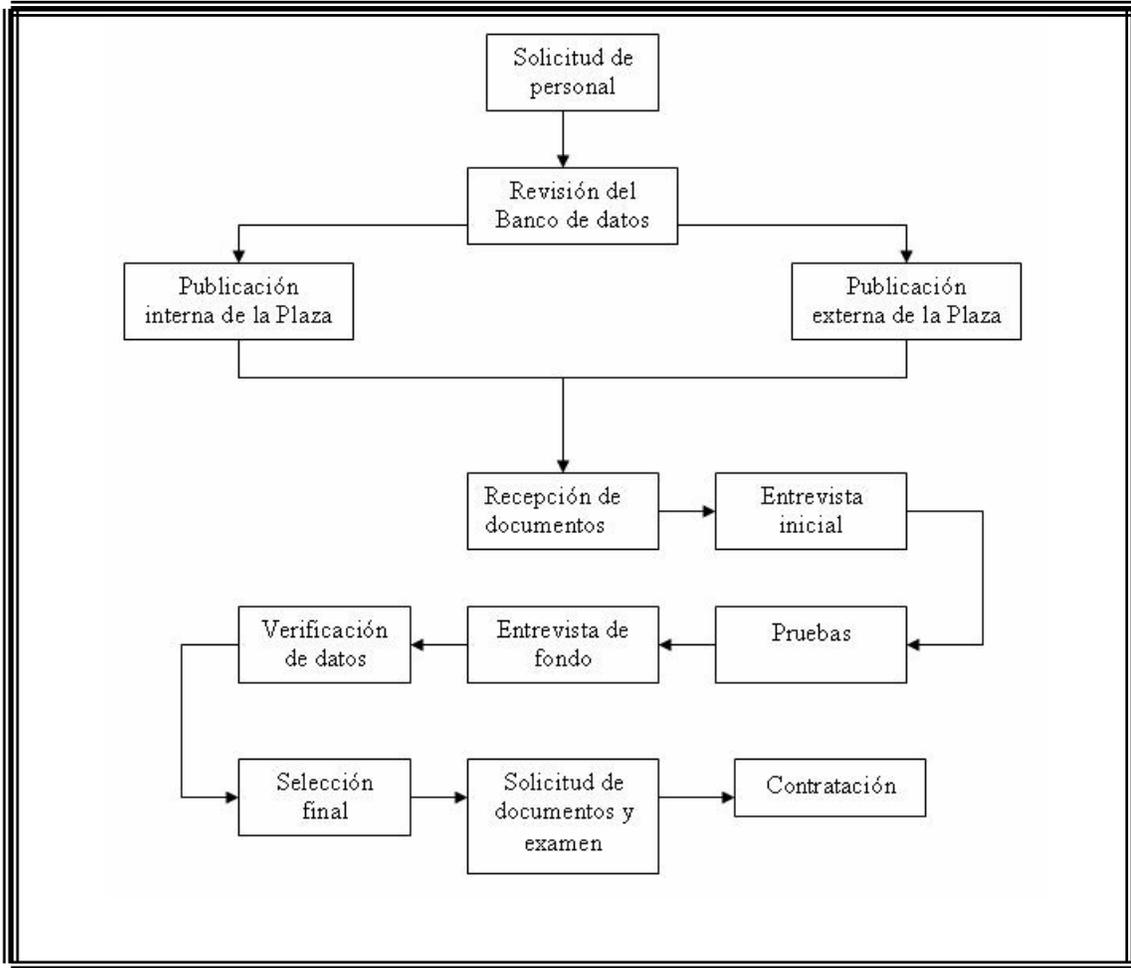
Firma o impresión digital del trabajador

Firma o impresión digital del patrono

Sello de la empresa.

A continuación se presenta el diagrama del Proceso de Reclutamiento, Selección y contratación de Personal.

Figura 5. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

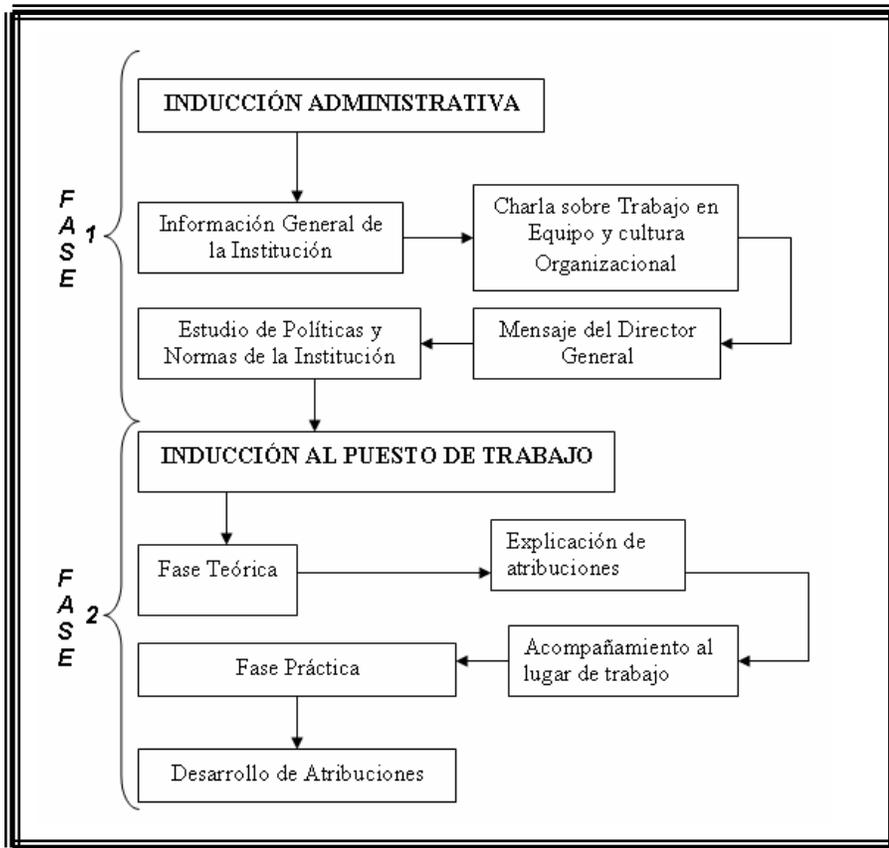


3.6 Proceso de Inducción

Todos los nuevos colaboradores que hayan completado el proceso de contratación de la Institución deberán recibir un programa completo de inducción, que incluirá una inducción administrativa o de información general de la empresa y una inducción al puesto de trabajo, debiendo firmar al finalizar el programa, una ficha que describa los temas sobre los que han sido

capacitados, afirmado su compromiso de haberlos entendido a cabalidad para su aplicación en el desempeño de labores dentro de la Institución.

Figura 6. Proceso de Inducción



3.7 Evaluación del Desempeño

Una evaluación del desempeño consiste en la apreciación del desempeño de un colaborador en un puesto específico.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación del desempeño y sus resultados serán diferentes en todos los cargos de la institución.

El desempeño deberá medirla el jefe inmediato de cada puesto, asesorado por el Departamento de Personal, de la forma que se considere más conveniente, tanto para la institución como para el colaborador.

Periódicamente, cada cierto tiempo que el Departamento de Personal considere necesario, deberá hacerse una evaluación al colaborador por parte del personal de su entorno, es decir, aquí participarán las personas con las cuales tiene relación. Su objetivo será verificar cómo ven los demás colaboradores el desempeño del empleado evaluado.

Los resultados de dicha evaluación serán informados al colaborador, ya sea para felicitar su desempeño o para indicarle en que áreas debe mejorar.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño se utilizará el siguiente formato:

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL COLABORADOR:.....

CARGO:.....

DEPENDENCIA:.....

2. FACTORES DE VALORIZACIÓN Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.

Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor

MARQUE CON UN CÍRCULO EL TOTAL DE PUNTOS									GRADOS
			90	92	94	96	98	100	A B C D E
		76	78	80	82	84	86	88	
	60	62	64	66	68	70	72	74	
42	44	46	48	50	52	54	56	58	
24	26	28	30	32	34	36	38	40	

Firma y Cargo del calificador:

Fecha:

TABLA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

FACTORES DE VALORIZACION	GRADO				
	E	D	C	B	A
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad, minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	12 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad	20 Su trabajo es excepcional, totalmente bueno y se supera cada vez más.
RESPONSABILIDAD Considera la actualización del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	6 Necesita frecuentemente supervisión	10 Requiere eventual supervisión	14 Requiere supervisión en casos especiales	18 No requiere supervisión.
INICIATIVA Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas	10 Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas	14 resuelve por si solo problemas que se le presenta. Con frecuencia aporta ideas	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por si mismo problemas que se le presentan
TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	2 No posee condiciones para trabajar en equipo	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo	8 Se integra fácilmente en determinados equipos	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo
ACTITUD Considera la disposición del colaborador hacia su oficina y su política de trabajo	2 Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo.	4 Indiferente: No muestra ningún interés por su Centro de Trabajo	8 Aceptación: Muestra interés por su Centro de Trabajo	10 Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo	12 Identificación: Se esfuerza por elevar su prestigio de su Centro de Trabajo

Debido a que dentro de la institución se cuenta con colaboradores que desarrollan una labor formativa, será necesario que el Director académico desarrolle además la Evaluación de las actividades formativas que lleva a cabo cada uno de los maestros de las diferentes áreas académicas.

El instrumento que se presenta a continuación es una “Guía de observación estructurada” que utiliza una escala de estimación dicotómica (dividida en dos). Esta tiene la ventaja de la simplicidad en la interpretación del resultado, pero al mismo tiempo posee la desventaja de que en la práctica de la enseñanza resulta difícil asegurar si un tipo de acción se observa o no se observa, en términos absolutos, por lo que el criterio general que proponemos es que el evaluador, a partir de su calificación pedagógica y de su adecuada preparación para cada observación que realice, aprecie si la acción pedagógica en cuestión se cumple al menos de manera aceptable, o sea se cumplen los elementos esenciales que la misma implica, en cuyo caso concluye que se observa. De lo contrario plantea que no se observa.

Para la determinación de los ítems de la guía de observación de clases y su agrupación pueden seguirse varios criterios. El criterio seguido esencialmente será el de agrupar por componentes de la Didáctica general, de manera que la guía sea válida para observar clases de cualquier área.

Guía de observación estructurada de clases

Datos de la clase a observar:

Curso: _____ Jornada: _____ Área: _____

Nombre y apellidos del docente: _____

Tema de la clase a observar: _____

Unidad o proyecto: _____

Posición que ocupa la clase y el tema dentro de la unidad: _____

Ítem	Se observa	No se observa
I. Definición, explicitación y orientación de los objetivos.		
1. Manifiesta con claridad los propósitos de la clase.		
2. Propicia que los alumnos comprendan el valor del nuevo aprendizaje.		
3. Orienta adecuadamente a los alumnos hacia los objetivos propuestos.		
II. Selección, organización y tratamiento de los contenidos.		
1. La selección de los contenidos responde a criterios de: <ul style="list-style-type: none"> • Actualización • Significatividad social. • Extensión y profundidad. 		
5. Promueve que se establezcan relaciones de los contenidos tratados en esta clase con otros contenidos tratados anteriormente.		
6. Ubica adecuadamente la clase en una secuencia didáctica.		
7. En el desarrollo de los contenidos: <ul style="list-style-type: none"> • No comete errores de contenido. • No incurre en imprecisiones. • Muestra seguridad. 		
8. En el campo del conocimiento actúa de modo que los		

alumnos duden y no acepten todo como una verdad acabada.

--	--

III. Utilización de medios de enseñanza.

9. Es adecuada a los objetivos y contenidos de la clase.

--	--

10. Está adaptada al desarrollo del grupo y responde a sus intereses.

--	--

11. Permite la mayor aproximación posible al objeto o fenómeno real.

--	--

12. Estimula la búsqueda de conocimientos.

--	--

13. Hace posible su utilización por cada uno de los alumnos (manipulación directa, visibilidad, legibilidad).

--	--

14. Aprovecha las posibilidades didácticas de los recursos utilizados (pizarrón, libros de texto, otros).

--	--

IV. Tratamiento metodológico

15. Utiliza esencialmente un método explicativo ilustrativo caracterizado por su activa participación y una posición pasiva de la mayoría de los alumnos.

--	--

16. Utilizando un diálogo heurístico construye el conocimiento con una amplia participación de los alumnos.

--	--

17. Dirige el trabajo independiente de los alumnos a partir de brindar una adecuada orientación de las actividades a realizar por estos y propicia su concentración e independencia en la ejecución de las mismas.

--	--

V. Formas de organización de la clase.

18. La clase se desarrolla fundamentalmente:

- Con el grupo total en una disposición frontal.
- En pequeños equipos o subgrupos.
- Individualizada.

--	--

--	--

--	--

19. La distribución de los alumnos en la sala de clases se modifica de acuerdo a la tarea a realizar.

--	--

20. El docente se desplaza por distintos sectores del aula, para facilitar la atención de los alumnos.

--	--

VI. Evaluación.

21. A través de las diferentes actividades registra información sobre los procesos de aprendizaje.

--	--

22. Utiliza distintos instrumentos de evaluación:

- Escritos.

--	--

--	--

- Orales.
 - Prácticos.
 - De resolución individual.
 - De construcción grupal.
23. A partir de los resultados de las evaluaciones:
- Comunica y analiza con los alumnos sus resultados.
 - Ofrece oportunidades para que los alumnos revisen sus trabajos y planteen sus puntos de vista.
 - Propicia que los alumnos identifiquen sus progresos y dificultades.
 - Propone nuevas acciones en función de los logros y dificultades identificados.

VII. Relaciones interpersonales con los alumnos.

24. Se muestra cercano aunque exigente con sus alumnos.
25. Utiliza un lenguaje coloquial y afectivo.
26. Promueve el trabajo cooperativo.
27. Interpela a los alumnos por su nombre.
28. Demuestra confianza en las posibilidades de aprendizaje de todos sus alumnos.
29. Estimula y refuerza la participación activa de todos.
30. Atiende a las diferencias individuales de los alumnos.
31. Ante situaciones grupales problemáticas, facilita el análisis y la elaboración de propuestas de acción.
32. Evidencia seguridad en el trabajo en el aula y en relación con los alumnos.
33. Manifiesta entusiasmo y buen humor durante toda la clase.

Las evaluaciones del desempeño se llevarán a cabo dos veces al año. La primera tendrá el objetivo de verificar cuales serán las áreas, aspectos o técnicas a capacitar. La segunda se hará con el objetivo de verificar que las metas alcanzadas con la capacitación hayan sido alcanzadas y se mantengan en el transcurso del año. Esta segunda evaluación del desempeño servirá

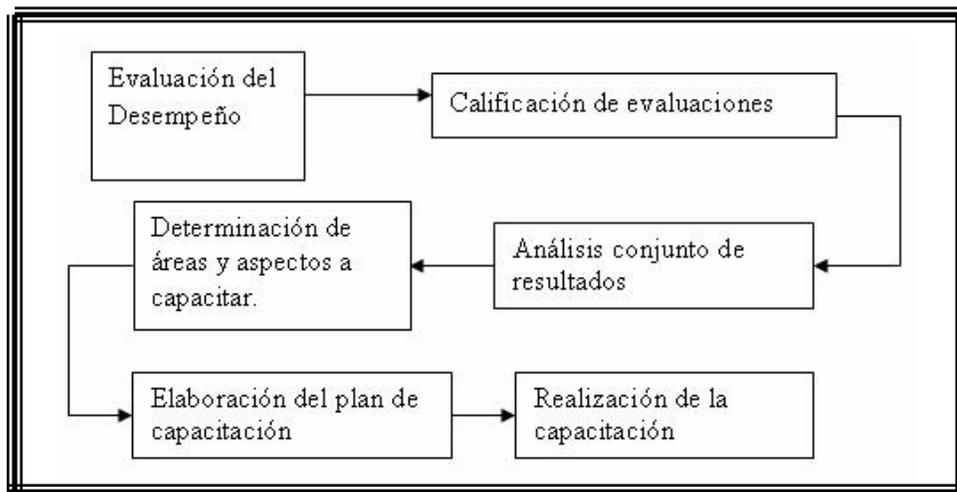
también para determinar las áreas, aspectos o técnicas que no se hayan alcanzado.

3.7.1 Necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación serán determinadas por cada uno de los Jefes de Área conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos y el encargado de Desarrollo Humano; quienes al momento de tener los resultados de las evaluaciones del desempeño los analizarán y determinarán en que áreas, temas o técnicas deberán ser capacitados los colaboradores del área evaluada.

El procedimiento para llevar a cabo una capacitación será el siguiente:

Figura 7. Proceso de Capacitación



3.7.2 Retroalimentación

Después de haberse llevado a cabo dicha capacitación el Departamento de Personal a través del encargado de Desarrollo Humano harán el seguimiento de los resultados de la capacitación.

El primer seguimiento se hará al siguiente mes de haberse llevado a cabo dicha capacitación, llevando a cabo una supervisión para verificar las metas que con dicha capacitación se deseaban alcanzar.

Se desarrollará una segunda supervisión al segundo mes de haberse llevado dicha capacitación. Esto con el fin de hacer una comparación a través del tiempo y poder verificar que las metas de dicha capacitación se mantengan estables.

El evaluador conversará después de cada supervisión con el evaluado y hará la sugerencia de la corrección de las acciones, actitudes o técnicas que no estén bien desarrolladas, haciéndolo por escrito y basándose en los parámetros que la capacitación llevada a cabo proporcione.

3.7.3 Desarrollo

Los colaboradores que mantengan un nivel adecuado en sus relaciones interpersonales y que además tenga un desempeño adecuado según sus funciones será compensado con un bono adicional, prestaciones adicionales como pago de seguro médico por un año o premios que la institución este dispuesta a ofrecer además de una mención honorífica en reuniones con el personal. Todo esto con el fin de motivar al colaborador a cumplir con sus obligaciones y fomentar además la lealtad y fidelidad a la institución.

Además dichos colaboradores serán los primeros en ser tomados en cuenta cuando exista una posibilidad de asenso o promoción.

3.8 Administración de Sueldos

La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consiste en una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento básico de la valuación de puestos es comparar el contenido de los puestos en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades. Si se sabe cómo asignar valor económico a puestos clave de referencia y se puede utilizar la valuación del puesto para determinar el valor relativo de todas las demás posiciones de la empresa en relación con estos puestos clave, entonces se ha avanzado mucho para asignar niveles de sueldo equitativos a todos los puestos de la institución.

Entre los métodos de valuación de puestos encontramos:

- Sistema de alineación de puestos: El puesto como un todo cualitativo, y la comparación es Puesto versus Puesto.
- Sistema de graduación del puesto: El puesto como un todo cualitativo, y la comparación es Puesto versus Escala.
- Sistema de puntos: Partes o factores del puesto cuantitativo, y la comparación es Puesto versus Escala.
- Sistema de comparación de factores: Partes o factores del puesto cuantitativo, y la comparación es: Puesto versus Puesto.

Para efectos del presente estudio de valuación de puestos el método a utilizar será el Sistema de Puntos que se detalla a continuación:

Como primer paso se determinaron los bloques de puestos a valorar, los cuales quedaron de la siguiente manera:

Tabla I. Agrupación de puestos

Agrupación de puestos en bloques de diferente nivel

BLOQUE 1	DIRECTIVOS	
		Director General Director de Internado
BLOQUE 2	JEFATURAS	
		RRHH Dirección Académica Coordinación de Capacitación Técnica Operaciones Generales
BLOQUE 3	ADMINISTRATIVOS	
		Reclutamiento y Beneficios Económicos Desarrollo Humano Secretaría Académica Servicio al Cliente
BLOQUE 4	ACADEMICOS	
		Maestro Tipo 1 Maestro Tipo 2 Maestro Tipo 3 Instructores
BLOQUE 5	DE TALLER	
		Mantenimiento
BLOQUE 6	OPERATIVOS	
		Portería Mensajería Conserjería

El bloque 1 como se puede observar en la tabla anterior pertenece a la Dirección General y Dirección de Internado. Dichos puestos son colocados por el Padre Superior de la Orden de Misioneros de la Divina Redención, por lo que serán puestos que no se valorarán ya que no tienen ninguna remuneración en la actualidad.

Como Segundo paso se reunió información de los puestos y se realizaron las descripciones de cada uno de estos. (Dichas descripciones se muestran en el Capítulo 4, literal 4.3.1 Manual de Puestos)

Como Tercer paso se seleccionaron factores y sub-factores compensables los cuales son los siguientes:

- INTELIGENCIA
 - Educación
 - Complejidad / Solución de problemas
 - Experiencia
 - Ingenio e Iniciativa

- FISICO
 - Esfuerzo Corporal
 - Atención

- RESPONSABILIDAD
 - Equipo
 - Material
 - Seguridad
 - Trabajo

- CONDICIONES
 - Ambientales
 - Riesgos

Dichos factores y sub-factores son los más comunes dentro de todos los puestos que se encuentran en la institución.

Como cuarto paso se definieron dichos factores y sub-factores, los cuales se muestran a continuación:

INTELIGENCIA: Facultad de comprender, conjunto de todas las funciones del conocimiento, facultad de resolver problemas diarios.

EDUCACIÓN: Instrucción, enseñanza que ha recibido una persona. Grado académico que le prepara para la resolución de problemas dentro de un área en específico.

COMPLEJIDAD: Capacidad debido a la experiencia que tiene una persona en la resolución de problemas cotidianos, no cotidianos, complejos y/o no frecuentes. Ligada a dicha capacidad se encuentra la experiencia y la educación que facilitan el razonamiento lógico y la interpretación de reglas que ayuden a la resolución de dichos problemas.

EXPERIENCIA: Conjunto de conocimiento que se adquieren con la práctica.

INGENIO: Facultad de inventar con facilidad.

INICIATIVA: Acción de anticiparse a los demás en hacer, decir o proponer algo.

FISICO: Exterior de una persona, lo que conforma su constitución y naturaleza.

ESFUERZO CORPORAL: Empleo energético de la fuerza física del cuerpo.

ATENCIÓN: Tener en cuenta o en consideración alguna cosa aplicando el entendimiento.

RESPONSABILIDAD: Obligación de responder de alguna cosa o por alguna persona.

EQUIPO: Se refiere a la obligación de responder por la maquinaria existente dentro de un área de trabajo.

MATERIAL: Se refiere a la obligación de responder por los insumos utilizados para el desarrollo de las actividades diarias.

SEGURIDAD AJENA: Obligación de responder por la garantía a favor de otra persona.

TRABAJO AJENO: Obligación de responder por el trabajo o reparación realizada a aparatos, equipos o máquinas pertenecientes a otra persona.

CONDICIÓN: Naturaleza o propiedad de las cosas.

AMBIENTALES: Propiedad de las condiciones naturales de una región.

RIESGOS: probabilidad con la que una persona se expone o propensa a un accidente.

A continuación se presenta la tabla donde se describen los anteriores factores y sub-factores con sus definiciones por grado:

Tabla II. Evaluación de factores y grados

FACTORES	SUB-FACTOR	GRADO	DEFINICIÓN
INTELIGENCIA	EDUCACIÓN	1	Ser Alfabeta
		2	Sumar y Restar
		3	Interpreta especificaciones sencillas y conoce aritmética hasta fracciones.
		4	Posee título a nivel diversificado o certificación técnica, sabe computación, interpreta especificaciones y conoce de aritmética, planos y esquemas.
		5	Posee educación Universitaria (con título profesional) o posee un mínimo de tres años en grado Universitario, posee título a nivel diversificado o certificación técnica más entrenamiento profesional. Maneja paquetes computacionales como Windows y Office como mínimo, interpreta planos y esquemas eléctricos, (conocimiento de electrónica) o mecánicos.
	COMPLEJIDAD / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	Rara vez confronta problemas no contemplados por la rutina del trabajo la política organizacional; es mínimo el análisis de datos.
		2	Da seguimiento claro a la práctica de los criterios prescritos y demuestra aplicación directa de reglas y procedimientos fácilmente comprensibles. Analiza datos no complicados mediante la rutina establecida.

		3	Con frecuencia confronta problemas no cubiertos por la rutina de trabajo. Capacitado para la toma de decisiones menores donde las alternativas son limitadas y establecidas las políticas normativas. El análisis de los datos para información de (o utilizada por) otros.	
		4	Ejercita el juicio independiente en la toma de decisiones que incluyen los problemas no rutinarios con la guía general por parte de la supervisión superior. Analiza y evalúa datos relacionados con problemas no rutinarios para su solución junto con otros.	
		5	Utiliza su juicio independiente en la toma de decisiones que sólo se revisan en las etapas finales. Analiza y resuelve problemas no rutinarios que comprenden la evaluación de una amplia variedad de datos como parte regular de las responsabilidades del puesto. Toma decisiones que implican los procedimientos.	
	EXPERIENCIA	1	Hasta un mes	En el oficio o en otro muy parecido al del puesto de trabajo estudiado.
		2	De uno a tres meses	
		3	De tres a doce meses	
		4	De uno a tres años	
		5	Más de tres años	
	INGENIO E INICIATIVA	1	Instrucciones y equipo sencillo. Se le dice exactamente lo que debe hacer.	
		2	Trabaja a partir de especificaciones que necesitan juicio sencillo	
3		Planea y ejecuta operaciones con normas conocidas. Decide dentro de los métodos establecidos.		
4		Plantea y ejecuta operaciones con normas solo generales. Idea y decide métodos.		
5		Planea y ejecuta operaciones para las que no existe norma establecida. Requiere alto nivel de ingenio e iniciativa.		

FISICO	ESFUERZO CORPORAL de más de 10 Kgs.	1	Peso liviano; poco tiempo; postura normal.
		2	Peso liviano; largo tiempo de pie; peso medio; ocasional, postura normal
		3	Peso medio; largo tiempo; postura normal; peso pesado ocasional; postura normal.
		4	Peso medio; largo tiempo; postura difícil; peso pesado; poco tiempo; postura difícil.
		5	Peso pesado continuo; esfuerzo severo.
	ATENCION	1	Operación automática, sin demanda visual ni mental.
		2	Atención frecuente pero no continua
		3	Atención continua
		4	Atención centrada que no agota al individuo medio
		5	Atención centrada y agotadora.
RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD DEL EQUIPO	1	Poca posibilidad y/o daño menor de Q.25.00
		2	Poca posibilidad aunque el año puede ser mayor de Q.25.00
		3	Hay posibilidad de daño sin que este exceda de Q.250.00
		4	Hay posibilidad de daño aunque no exceda de Q. 1,000.00
		5	Elevada posibilidad de daño que asciende a más de Q. 1,000.00
	RESPONSABILIDAD POR MATERIAL QUE TRABAJA O REPARA	1	Poca posibilidad y/o daño menor de Q.25.00
		2	Poca posibilidad aunque el año puede ser mayor de Q.25.00
		3	Posibilidad de daño menor de Q. 100.00; poca posibilidad de daño mayor de Q.100.00
		4	Gran posibilidad de pérdida hasta Q. 250.00
		5	Elevada posibilidad de daño que asciende a más de Q. 1,000.00

RESPONSABILIDAD	SEGURIDAD AJENA	1	Poca o ninguna responsabilidad de la seguridad ajena
		2	Cuidado razonable para evitar accidentes menores.
		3	Atender normas de seguridad
		4	Cuidado constante aunque el prójimo puede evitar accidentes
		5	La seguridad ajena depende enteramente de la actitud del trabajador.
	TRABAJO AJENO	1	No hay responsabilidad por trabajo ajeno.
		2	Ayuda a compañeros en le mismo equipo
		3	Con ayudante de tiempo completo.
		4	Responsabilidad por el trabajo del equipo
		5	Trabajo del equipo y entrenamiento de obreros
CONDICIÓN	AMBIENTALES	1	Normales
		2	Ligeramente sucios sin ser desagradables.
		3	Con un factor (temperatura, suciedad, ruido, etc.), desagradable aunque no continuo.
		4	Con un factor desagradable contínuo
		5	Con un factor muy desagradable o más de un factor al mismo tiempo.
	RIESGOS	1	Poco o ningún riesgo.
		2	Improbable y si posible, accidente menor
		3	Expuesto a accidente que no incapacitan permanentemente.
		4	Expuesto a accidentes con incapacitación.
		5	Probabilidad de accidente grave o enfermedad del oficio.

Como un quinto paso se determinan valores relativos en porcentaje de importancia de los factores y trasladándolos a una escala de 100% para lo cual se realizaron los cálculos necesarios donde los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla III. Valor relativo o peso asignado a cada factor

VALOR RELATIVO O PESO ASIGNADO A CADA FACTOR					
BLOQUE 1	<i>DIRECTIVOS</i>	Director General Director de Internado	Factores a evaluar en cada bloque	Porcentaje de los factores en orden de importancia	Conversión a un sistema del 100%
			Este bloque no será analizado ya que los ocupantes son Padres religiosos los cuales son elegidos por el Padre Superior de la Orden		
BLOQUE 2	<i>JEFA TURAS</i>	RRHH Dirección Académica Coordinación de Capacitación Técnica Operaciones Generales	INTELIGENCIA	100	40.8
			RESPONSABILIDAD	85	34.7
			CONDICIÓN	60	24.5
			TOTAL	245	100.0
BLOQUE 3	<i>ADMINISTRATIVOS</i>	Reclutamiento y Beneficios Económicos Desarrollo Humano Secretaría Académica Servicio al Cliente	INTELIGENCIA	100	46.5
			RESPONSABILIDAD	75	34.9
			CONDICIÓN	40	18.6
			TOTAL	215	100.0

BLOQUE 4	ACADEMICOS	Maestro Tipo 1	INTELIGENCIA	100	34.5
		Maestros Tipo 2	FISICO	85	29.3
			RESPONSABILIDAD	75	25.9
		Maestro Tipo 3	CONDICIÓN	30	10.3
		Instructores	TOTAL	290	100.0
BLOQUE 5	DE TALLER		INTELIGENCIA	100	35.1
		Mantenimiento	FISICO	85	29.8
			RESPONSABILIDAD	70	24.6
			CONDICIÓN	30	10.5
			TOTAL	285	100.0
BLOQUE 6	OPERATIVOS	Portería	INTELIGENCIA	100	47.6
		Mensajería	FISICO	85	40.5
			CONDICIÓN	25	11.9
		Conserjería	TOTAL	210	100.0

Con lo anterior se elaboró la tabla que contiene los valores en puntos de los factores tomados en cuenta para cada uno de los bloques, lo cual servirá en la calificación de puestos que se realizará para poder llevar a cabo la escala salarial. Dicha tabla se presenta a continuación:

Tabla IV. Puntuación para Jefaturas

PUNTUACIÓN PARA BLOQUE No. 2							
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS					Porcentaje
		1	2	3	4	5	
INTELIGENCIA	EDUCACIÓN	10	20	30	40	50	40.8
	COMPLEJIDAD	10	21	31	42	52	
	EXPERIENCIA	11	22	33	44	55	
	INGENIO E INICITIVA	9	19	28	38	47	
RESPONSABILIDAD	EQUIPO	9	18	27	36	45	34.7
	MATERIAL	6	12	18	24	30	
	SEGURIDAD	10	20	30	40	50	
	TRABAJO	10	19	29	38	48	
CONDICION	AMBIENTALES	11	22	33	44	54	24.5
	RIESGOS	14	27	41	54	68	
		100	MINIMO	MAXIMO	500		

Tabla V. Puntuación para Administrativos

PUNTUACIÓN PARA BLOQUE No. 3							
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS					Porcentaje
		1	2	3	4	5	
INTELIGENCIA	EDUCACIÓN	15	29	44	59	74	46.5
	COMPLEJIDAD	3	6	9	12	16	
	EXPERIENCIA	16	31	47	62	78	
	INGENIO E INICITIVA	13	26	40	53	66	
RESPONSABILIDAD	EQUIPO	14	28	42	56	71	34.9
	MATERIAL	11	22	33	45	56	
	SEGURIDAD	3	6	9	12	15	
	TRABAJO	7	13	20	27	33	
CONDICION	AMBIENTALES	12	25	37	50	62	18.6
	RIESGOS	6	12	19	25	31	
		100	MINIMO	MAXIMO	500		

Tabla VI. Puntuación para Académicos

PUNTUACIÓN PARA BLOQUE No. 4							
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS					Porcentaje
		1	2	3	4	5	
INTELIGENCIA	EDUCACIÓN	11	22	33	44	55	34.5
	COMPLEJIDAD	2	5	7	9	11	
	EXPERIENCIA	11	23	34	46	57	
	INGENIO E INICITIVA	10	20	29	39	49	
FISICO	ESFUERZO CORP.	13	27	40	54	67	29.3
	ATENCIÓN	16	32	48	63	79	
RESPONSABILIDAD	EQUIPO	10	21	31	42	52	25.9
	MATERIAL	8	17	25	33	41	
	SEGURIDAD	9	17	26	34	43	
	TRABAJO	5	10	15	20	25	
CONDICION	AMBIENTALES	7	14	21	28	34	10.3
	RIESGOS	3	7	10	14	17	
		106	MINIMO	MAXIMO	500		

Tabla VII. Puntuación para taller de Mantenimiento

PUNTUACIÓN PARA BLOQUE No. 5							
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS					Porcentaje
		1	2	3	4	5	
INTELIGENCIA	EDUCACIÓN	7	13	20	27	34	35.1
	COMPLEJIDAD	1	1	2	3	4	
	EXPERIENCIA	15	30	45	60	75	
	INGENIO E INICITIVA	13	25	38	51	63	
FISICO	ESFUERZO CORPORAL	19	37	56	75	93	29.8
	ATENCIÓN	11	22	34	45	56	
RESPONSABILIDAD	EQUIPO	9	18	27	36	45	24.6
	MATERIAL	9	17	26	35	43	
	SEGURIDAD	3	5	8	11	14	
	TRABAJO	4	8	12	16	20	
CONDICION	AMBIENTALES	7	14	21	27	34	10.5
	RIESGOS	4	7	11	15	18	
		100	MINIMO	MAXIMO	500		

Tabla VIII. Puntuación para Operativos

PUNTUACIÓN PARA BLOQUE No. 6							
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS					Porcentaje
		1	2	3	4	5	
INTELIGENCIA	EDUCACIÓN	10	19	29	38	48	47.6
	COMPLEJIDAD	1	2	3	4	5	
	EXPERIENCIA	21	42	63	85	106	
	INGENIO E INICITIVA	16	32	48	63	79	
FISICO	ESFUERZO CORPORAL	29	58	87	116	145	40.5
	ATENCIÓN	12	23	35	46	58	
CONDICION	AMBIENTALES	4	8	12	16	20	11.9
	RIESGOS	8	16	24	32	40	
		100	MINIMO	MAXIMO	500		

3.8.1 Sueldos

Por sueldo entendemos que es la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Por salario entendemos que es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su trabajo.

Actualmente dentro de la institución:

- Sueldos le son pagados a los siguientes puestos:
 - Director Académico
 - Coordinador de Capacitación técnica
 - Jefe de Operaciones
 - Secretaria Académica
 - Encargado de Mantenimiento
 - Portero

Dichos sueldos son cancelados cada último día laborado del mes y los cuales no tienen ninguna variación en el tiempo.

- Salarios le son pagados a los siguientes puestos:
 - Maestros
 - Instructores

Estos les son cancelados cada último día laborado del mes. Para realizar lo anterior el Director Académico se encarga de pasar al Jefe de Operaciones Generales un reporte mensual de todas las horas laboradas según los períodos de clase impartidos por cada uno de los maestros; en el caso de los Instructores el informe es elaborado por cada uno de los Instructores y autorizado por el Coordinador de Capacitación Técnica, el cual lo traslada al Jefe de Operaciones Generales quien revisa dichos informes y elabora el cálculo correspondiente para elaboración de los cheques correspondientes de pago.

Dichos informes deben de ser trasladados al Jefe de Operaciones Generales el día 20 de cada mes para que durante los últimos días del mes pueda elaborar dichos cheques y los traslade al Director General para su autorización y firma.

Los sueldos y salarios actuales se detallan en la siguiente tabla, en la cual se muestran también los sueldos de los nuevos puestos incluidos y que pertenecen al Departamento de Personal:

Tabla IX. Sueldos actuales

Personas	Puesto	Sueldo en Q.	Aguinaldo (0.0833)	Bono 14 (0.0833)	Cuota Patronal (0.1267)	Vacaciones (0.04166)	Indemnización (0.0833)	Bonificación 37-2001
1	Coordinador	Q. 1,600.00	Q. 133.28	Q. 133.28	Q. 202.72	Q. 66.66	Q. 133.28	Q. 250.00
3	Instructores	Q. 6,000.00	Q. 499.80	Q. 499.80	Q. 760.20	Q. 249.96	Q. 499.80	Q. 250.00
11	Maestros	Q. 21,300.00	Q. 1,774.29	Q. 1,774.29	Q. 2,696.71	Q. 867.36	Q. 1,774.29	Q. 2,750.00
1	Dirección Académica	Q. 3,200.00	Q. 266.56	Q. 266.56	Q. 405.44	Q. 133.31	Q. 266.56	Q. 250.00
2	Conserje	Q. 2,400.00	Q. 199.92	Q. 199.92	Q. 304.08	Q. 99.96	Q. 199.92	Q. 500.00
1	Secretaría Académica	Q. 1,800.00	Q. 149.94	Q. 149.94	Q. 228.06	Q. 74.99	Q. 149.94	Q. 250.00
1	Manto.	Q. 1,500.00	Q. 124.95	Q. 124.95	Q. 190.05	Q. 62.49	Q. 124.95	Q. 250.00
1	Portero	Q. 1,300.00	Q. 108.29	Q. 108.29	Q. 164.71	Q. 54.16	Q. 108.29	Q. 250.00
1	Operaciones Generales	Q. 2,500.00	Q. 208.25	Q. 208.25	Q. 316.75	Q. 104.15	Q. 208.25	Q. 250.00
1	Jefe RRHH	Q. 5,000.00	Q. 416.50	Q. 416.50	Q. 633.50	Q. 208.30	Q. 416.50	Q. 250.00
1	RBE	Q. 2,700.00	Q. 224.91	Q. 224.91	Q. 342.09	Q. 112.48	Q. 224.91	Q. 250.00
1	DH	Q. 2,700.00	Q. 224.91	Q. 224.91	Q. 342.09	Q. 112.48	Q. 224.91	Q. 250.00
1	SC	Q. 1,800.00	Q. 149.94	Q. 149.94	Q. 228.06	Q. 74.99	Q. 149.94	Q. 250.00
1	Mensajero	Q. 1,400.00	Q. 116.62	Q. 116.62	Q. 177.38	Q. 58.32	Q. 116.62	Q. 250.00
TOTAL		Q. 55,200.00	Q. 4,598.16	Q. 4,598.16	Q. 6,993.84	Q. 2,299.63	Q. 4,598.16	Q. 6,250.00
GRAN TOTAL		84,537.95						

La Institución tiene como principio fundamental el desarrollo y bienestar social de sus colaboradores, es por eso que cumple con las prestaciones laborales establecidas por la ley e incluye algunas prestaciones y beneficios adicionales con el fin de procurar el bienestar y seguridad del personal.

Beneficios laborales otorgados por la Institución:

- Bono 14
- Aguinaldo
- Seguro Social
- Clínica Médica
- Vacaciones (15 días hábiles después de un año de trabajo continuo)
- Indemnización en caso de terminación de la relación laboral y bajo ciertas condiciones.
- Capacitaciones
- Recreación

3.8.2 Incentivos

Los Incentivos estarán íntimamente relacionados con la lealtad que el colaborador muestre a la Institución, la antigüedad dentro de la misma y el grado de productividad mostrado por la Evaluación del desempeño; lo que beneficiará y complementará el salario de aquellos colaboradores que pongan de su parte dentro del sistema para poder incrementar el grado de alcance de las metas planteadas dentro de cada uno de los departamentos o áreas para el alcance también de las metas generales de la Institución.

3.8.3 Motivación

Sabemos que la motivación es uno de los factores que mucha de las veces ayuda a la realización de objetivos y el alcance de metas. Se sabe también que un colaborador que no está motivado deja mucho que desear en sus labores cotidianas creando con esto una cadena de eventos que perjudican a la Institución en su totalidad.

Por lo tanto para mantener motivado al personal y lograr así que estos cumplan con los objetivos planteados y alcancen las metas propuestas por cada uno de los departamentos; se programarán reuniones bimensuales fuera del plantel,

donde se integrarán a los colaboradores de los diferentes departamentos los cuales recibirán un seminario y/o charla y donde se premiará públicamente a los colaboradores pertenecientes al departamento que muestre el mejor rendimiento, desempeño e índice más alto de productividad calculado por el Jefe de Departamento y revisado por el Jefe de Recursos Humanos.

Dentro de dicha reunión cada uno de los departamentos estará representado por un equipo de trabajo de dos personas (como mínimo), las cuales realizarán una presentación, haciendo notar aquellas áreas en donde se haya mejorado el sistema que funciona dentro de cada uno de los departamentos y donde se mencionará los objetivos planteados y el grado de alcance a la fecha realizado durante el período de año correspondiente.

La premiación constará en una placa conmemorativa la cual estará colocada en la entrada a la Institución a la vista pública y en la cual se mencionará a cada uno de los colaboradores involucrados dentro del departamento y la mención pública del mérito adquirido en las actividades extracurriculares que se llevan a cabo dentro de la Institución en el período correspondiente.

3.9 Ámbito de aplicación

Toda la estructura del Departamento de personal será implementado a partir del año 2009 ya que la institución cuenta con la iniciativa de poder fomentar cambios sustanciales en el sistema de contratación, pagos de sueldos y características generales de los diferentes puestos existentes dentro de la misma.

Los diferentes sistemas serán aplicados consecutivamente en tres fases donde la primera de ellas será contratar a las personas que se harán cargo del funcionamiento del Departamento de Personal, con ello y la asignación del

espacio físico provendrá una segunda fase que será la aplicación de los requisitos que exige el manual de Puestos en donde se describen los perfiles de cada uno de los colaboradores, de lo cual tendrán que revisar cada uno de los perfiles y solicitar la información necesaria a la dirección que actualmente posee la potestad. La dirección del Centro deberá delegar las funciones del trato directo con los colaboradores al personal del departamento y en especial al Jefe de recursos humanos.

En esta segunda fase se desarrollarán entonces los bancos de datos necesarios para llevar un control estricto de la información de cada uno de los colaboradores existentes. También a partir de la implementación del departamento será necesario solicitar la colaboración de todo el personal actual para el desarrollo de las funciones de cada uno de los integrantes del equipo de Recursos humanos.

Por último se desarrollará una última fase donde se hará la aplicación de la nueva estructura de sueldos y las evaluaciones de desempeño correspondientes para verificar las necesidades de capacitación y dar comienzo a la implementación de los incentivos salariales programados.

4. IMPLEMENTACIÓN

4.1 Recursos para la puesta en marcha del sistema

A continuación se mencionarán todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del Departamento de recursos humanos incluyendo los económicos, tecnológicos y humanos. Así como el desarrollo de un programa de capacitación, comunicación e información para vencer la resistencia al cambio para que el proceso fluya de manera continua y sin tropiezos.

4.1.1 Económicos

Para poder llevar a cabo la puesta en marcha del Departamento de Personal es necesario contar con el recurso económico ya que este definirá el tipo de departamento que deseamos tener.

Para ello se deberá contar con el siguiente presupuesto para la inversión inicial y puesta en marcha del Departamento de Personal:

Tabla X. Presupuesto para inversión inicial

No.	INSUMOS	VALOR
1	Equipo de Computo	Q.23,196.00
2	Acondicionamiento Físico	Q.5,000.00
3	Equipo de oficina (1 fax, 4 teléfonos)	Q.1,300.00
4	Papelería y útiles de oficina	Q.2,000.00
5	Mobiliario	Q.3,700.00
TOTAL		Q.35,196.00

El beneficio principal que se pretende alcanzar con la implantación del departamento es la reducción de la actual rotación de personal ya que durante los últimos años este ha sido uno de los problemas que la institución ha tenido que enfrentar.

El costo de la implantación del departamento de personal comparado con la inversión realizada cada vez que se requiere una nueva persona en un puesto no es representativa, debido a que la institución debe invertir en publicitar la vacante, invertir tiempo en entrevistas, invertir en la legalización de los contratos (papeleo) y pago de indemnizaciones del personal que se retira, lo que al final termina siendo relativamente más alto que la inversión inicial del mismo.

La implantación no garantiza que la rotación sea cero, sino más bien que esta no se dará con la frecuencia que en los últimos años se ha llevado a cabo y la cual deberá reflejarse dentro del primer año de funcionamiento de dicho departamento.

Otro beneficio a la implantación y funcionamiento de dicho departamento es que se conseguirá formular un proceso adecuado para el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación del personal. Esto último será una descarga para los Jefes de cada uno de las Áreas ya que dicho proceso no lo llevarán a cabo ellos, sino una entidad que estará comprometida con dicha tarea; así como la capacitación, la cual será una de las funciones del departamento, donde se incluirá no solo parte del personal como se había estado trabajando, sino al existente en todas las áreas dependiendo de las necesidades que estas reflejen.

Es necesario tomar en cuenta que posiblemente en el termino del primer año sea necesario evaluar el trabajo del departamento para realizar una comparación en los índices de rotación de personal y en el trabajo que este se encuentre realizando para hacer notorio el cambio propuesto.

El costo de la implantación del departamento de personal muy posiblemente no será recuperado ya que la institución es no lucrativa, pero si representará un gasto menos en publicitar plazas vacantes, legalización de contratos y pago de prestaciones de personal que se retira, así como de capacitaciones.

4.1.2 Tecnológicos

Dentro de los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo adecuado del Departamento de Personal se deberá contar con 4 computadoras que cuenten con las siguientes características:

PROCESADOR:	Intel Core 2 Duo E4500 de 2.2GHZ
MEMORIA:	3GB RAM
DISCO DURO:	320GB
MONITOR:	de 15" LCD
TARJETA DE VIDEO	32 MB Hi-3Di
ACCESORIOS:	Quemador de DVD's y CD's Mouse óptico y Teclado en Español 2 Bocinas BION Lector Multitarjetas
PUERTOS	6 USB

Además deben contar con sistema operativo Windows XP como mínimo, con su respectivo software de office (Word, Excel, Power point, Publisher y Access)

A dichos equipos será necesario conectarlos en red tanto para el acceso a Internet como también para poder acceder a la información de los bancos de datos los cuales serán realizados en un programa que maneje todos los datos de los diferentes colaboradores, tanto aquellos que laboran, han dejado de laborar y los que quieran laborar dentro de la empresa. El programa que maneje la base de datos deberá tener estas tres opciones para poder distinguir los datos unos de otros.

En el caso del computador que tendrá a su cargo el Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos, deberá contener el programa para manejar pagos y transferencia de fondos hacia el banco, el cual será cargado después de haberse instalado el equipo y solicitado al banco donde se harán los respectivos pagos de los colaboradores.

Además será necesario contar con una base de datos en papel de cada colaborador, dicha base de datos de cada colaborador actual en el Centro deberá contener los siguientes documentos:

- Ficha de solicitud de plaza de trabajo
- Fotocopia de cédula de vecindad
- 1 fotografía tamaño cédula reciente
- Teléfonos para comunicarse en caso de emergencia
- Referencias personales
- Tarjeta de salud y exámenes médicos.
- Fotocopia de antecedentes penales y policíacos
- Currículo con referencias personales y laborales
- Cartas de recomendación
- Ficha de ingreso
- Copia del contrato individual de trabajo, autorizado por el ministerio
- Entrevista de inducción

- Fotocopia de cualquier título o diploma adquirido desde el inicio de la
- relación laboral
- Otros documentos del empleado que registren las actividades relacionadas con el departamento:
 - Hoja de llamadas de atención, (si existieran)
 - hoja de entrega de materiales,
 - comprobantes de permisos, inasistencias, vacaciones, entre otros.

Todos los expedientes del personal deberán estar archivados en una carpeta identificada y almacenados bajo llave en el Archivo general del departamento, para uso exclusivo del Jefe de Recursos Humanos y sus auxiliares. En la base de datos de recursos humanos deberá crearse un archivo con información de candidatos para ocupar plazas dentro de la empresa, formando un banco de datos con la información de los datos personales generales del aspirante, que permita tener un respaldo de posibles personas para llamar en cualquier momento en que se necesite cubrir una plaza. Para formar parte del banco de datos los aspirantes deberán proporcionar los siguientes documentos a la empresa al momento de solicitar la plaza:

- Datos personales generales
- Numero de teléfono y correo para localizarle
- Ficha de solicitud de plaza de trabajo
- Fotocopia de documento de identificación
- 1 fotografía reciente
- currículum con referencias personales y laborales
- cartas de recomendación
- Referencias personales y laborales

Con el fin de poder contar con la información necesaria de los colaboradores que por cualquier motivo han dejado de laborar en el Centro, para cualquier uso

que amerite, se deberá llevar también un archivo de expedientes muertos o de colaboradores que han cesado sus actividades en la institución, este expediente incluirá la misma información que el expediente que mantenían al momento de laborar en la empresa, pero se incluirá además:

- Información del proceso de renuncia,
- Información del proceso de jubilación o despido del colaborador,
- Copia del finiquito laboral firmado por colaborador.

El departamento deberá contar también con una fotocopiadora de escritorio como mínimo, un fax, y 4 teléfonos los cuales estarán ligados a la planta telefónica para el acceso de llamadas.

4.1.3 Humanos

En el Capítulo 3, inciso 3.4.2 Perfiles se hizo mención del recurso humano necesario para la implementación del departamento de Recursos Humanos el cual constará de seis personas en total.

A continuación se presenta una tabla donde se muestra el valor del presupuesto mensual en quetzales respecto a sueldos que el personal que integrará dicho departamento deberá devengar.

Tabla XI. Presupuesto mensual para sueldos

Personas	Puesto	Sueldo en Q.	Aguinaldo (0.0833)	Bono 14 (0.0833)	Cuota Patronal (0.1267)	Vacaciones (0.04166)	Indemnización (0.0833)	Bonificación 37-2001
1	Jefe	5,000.00	416.5	416.5	633.5	208.3	416.5	250
1	RBE	2,700.00	224.91	224.91	342.09	112.482	224.91	250
1	DH	2,700.00	224.91	224.91	342.09	112.482	224.91	250
1	SC	1,800.00	149.94	149.94	228.06	74.988	149.94	250
1	Mensajero	1,400.00	116.62	116.62	177.38	58.324	116.62	250
1	Conserje	1,200.00	99.96	99.96	152.04	49.992	99.96	250
TOTAL		14,800.00	1232.84	1232.84	1875.16	616.568	1232.84	1500
GRAN TOTAL mensual		22,490.25						

El cálculo se hizo a partir de los salarios brutos que devengará cada uno de los integrantes del Departamento, donde también se tomo en cuenta cada una de las prestaciones de las que la ley habla en los artículos correspondientes del código de trabajo.

4.2 Comunicación e información

El jefe de cada área será el encargado de comunicar a todos los colaboradores de la institución los cambios estructurales organizacionales que se desarrollarán, así como de las políticas, reglamentos y normas que conlleva la reestructuración de los puestos.

Estos serán difundidos y dándoles a conocer por medio de la descripción de cada uno de los puestos, que es lo que la Institución espera de ellos, este será un proceso largo, debido a que los empleados actuales presentaran cierto grado de resistencia al cambio, que los jefes de cada área deberán saber administrar. Con el objetivo de lograr la mejor aceptación y la buena voluntad de los colaboradores, para poder cumplir con las metas establecidas por la dirección.

4.2.1 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio se vencerá a través de la comunicación constante con cada uno de los departamentos.

El departamento de Personal al iniciar sus labores, revisará los documentos existentes y en una forma creciente se le entregará el mando de cada una de las obligaciones que este tendrá que llevar a cabo dentro de la institución.

El Director General de la Institución en reunión general con el personal presentará al Jefe del departamento de Recursos Humanos acompañado del personal que integrará el mismo.

En dicha reunión general el Director conjuntamente con el Jefe del Departamento de Personal expondrán ante todo el personal cuales serán los cambios que se presentarán en los primeros 6 meses y convencerán al personal de la necesidad existente y los beneficios que dichos cambios tendrán en la atención de colaboradores internos de la Institución.

Posteriormente se llevará a cabo una reunión con cada uno de los departamentos existentes en donde el Jefe de Recursos Humanos acompañado de cada Jefe de departamento informarán a su personal cual será la forma de contribución para que el nuevo sistema de pagos, ascensos, promociones, beneficios, motivaciones, incentivos y demás sean llevados a cabo y beneficien positivamente el desarrollo de las actividades diarias de cada uno de los pertenecientes al Departamento.

Dichas reuniones se estarán llevando a cabo por lo menos una vez al mes, para ir informando de los nuevos cambios y los logros alcanzados (en porcentaje) en cada uno, tomando en cuenta la apreciación de los colaboradores de las áreas existentes, esto se llevará a cabo en los primeros 8 meses de puesta en marcha.

4.2.2 Capacitación

Para dar a conocer las políticas y normas de la administración del recurso humano, deberán ser capacitados los Jefes de los diferentes departamentos para que sean ellos quienes informen a sus colaboradores, sobre las nuevas disposiciones de administración de recursos humanos.

Los temas a impartir a los Jefes de Departamento son:

- Lectura del acta de autorización de funcionamiento del Departamento de Personal.
- Presentación formal del personal del nuevo departamento.
- Misión y visión del departamento.
- Estructura organizacional de la empresa.
- Perfiles de puestos de sus respectivos departamentos.
- Políticas laborales y normas basadas en el reglamento interno de trabajo.
- Desarrollo del recurso humano: Programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, proceso para ascensos.
- Planeación de recursos humanos: reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos y desarrollo de carrera.
- Programa de inducción.
- Capacitación especial sobre cómo impartir la inducción al puesto de trabajo.
- Entrevistas de inducción.
- Período de prueba y reinducción.

Todos los Jefes de departamento recibirán una copia escrita de los temas anteriormente mencionados, además deberán participar periódicamente con el Jefe de recursos humanos para detectar las necesidades generales y cursos que surgen en el tiempo, por el funcionamiento y procesos de la empresa.

4.2.3 Evaluación

Las organizaciones utilizan evaluaciones del desempeño por varias razones, algunas de ellas son las siguientes:

- Dar retroalimentación al empleado, que entonces puede reconocer e incrementar sus fortalezas y trabajar sus debilidades.
- Determinar aumentos de salarios, para identificar personas para promoción.
- Cumplir aspectos legales de recursos humanos.

Bien elaborados proporcionan un registro escrito a fin de defenderse contra juicios por despidos injustos y actuar como un sistema de advertencia formal para empleados marginales.

La evaluación se realiza para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientación a los encargados de tomar decisiones y los administradores de programas, así como para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizaron al formular el programa resultaron válidas, si surtió efecto o no, y por qué.

A continuación se presenta el procedimiento detallado para la evaluación del desempeño propuesto para la empresa en estudio:

Tabla XII. Procedimiento para la evaluación del desempeño

No.	Responsable	Acción
1	Encargado de Desarrollo Humano	Chequear la calendarización de evaluaciones, la cual depende de la fecha de ingreso a la organización y enviar al jefe Inmediato superior el formulario respectivo para evaluar al personal.
2	Jefe inmediato superior	Llenar el formulario de evaluación del desempeño de la persona bajo su cargo de acuerdo al rendimiento que ha presentado durante el año de trabajo.
3	Jefe inmediato superior	Comunicar a la persona evaluada sobre los resultados de la evaluación para su firma de aceptación.
4	Jefe inmediato superior	Trasladar el formulario debidamente lleno y firmado tanto por el empleado como por su persona al Encargado de Desarrollo Humano.
5	Encargado de Desarrollo Humano	Revisar el formulario de evaluación y realizar el cálculo del aumento de acuerdo a los resultados y trasladarlo al Jefe de Departamento de Personal para su Visto Bueno.
6	Jefe de Recursos Humanos	Revisar el formulario, dar su visto bueno y notificar al Padre Directos y al encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos del aumento autorizado a la persona evaluada, si ese fuera el caso.

4.3 Manuales propuestos

Dichos manuales servirán específicamente para que el Departamento de recursos humanos tenga una base para poder iniciar sus labores y ya que no existe documentación a la fecha, la misma servirá para el desarrollo de cada uno de los colaboradores a nivel institucional.

4.3.1 Puestos de trabajo

A continuación se presentan los puestos de trabajo existentes a la fecha dentro de la institución así como los puestos nuevos creados para el Departamento de Personal.

PUESTO:	<i>Director(a) Académico(a)</i>	UBICACIÓN:	<i>Dirección Académica</i>
Inmediato Superior:	<i>Encargado del Internado</i>		
Subalternos:	<i>Secretaría Académica y Maestros</i>		
Misión del puesto:			
Dirigir, coordinar y controlar las actividades docentes administrativas del nivel secundario y medio, de modo que estas se realicen con efectividad. El fin, es lograr que se cumplan los objetivos institucionales creando un ambiente de apertura, para que el personal aporte ideas y enriquezca el proceso de enseñanza aprendizaje.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el desarrollo del trabajo y el buen rendimiento del personal a su cargo. • Revisa controles de asistencia de maestros. • Verifica entrada y salida de alumnos del nivel secundario y medio. • Revisa las pruebas escritas y horas de trabajo de las asignaturas. • Promueve la superación del personal docente a su cargo, propiciando los medios de capacitación para enriquecerlos, con el fin de contribuir a su desarrollo personal y profesional. • Organiza reuniones bimensuales para evaluar las actividades que se han realizado durante este tiempo. Atiende las necesidades que se presenten tales como: casos de estudiantes con algún tipo de problema académico y/o emocional, uso apropiado de la metodología utilizada por los docentes al impartir las clases. • Coordina reuniones generales del nivel y por grado; con el propósito de informar acerca de las diferentes actividades y estrategias educativas del Centro Educativo. En estas reuniones los maestros comentarán del desenvolvimiento de sus estudiantes en la clase y planificarán estrategias para solucionar problemas o proponer mejoras. 			

- Revisa la planificación anual y bimensual de los maestros de grado, para orientar o dar sugerencias con relación a la misma.
- Planifica y realiza actividades especiales, de acuerdo al calendario anual del Centro Educativo.
- Supervisa la preparación de asambleas cívicas y otras actividades de esta índole.
- Evalúa el rendimiento académico de cada sección de su nivel y posteriormente se reúne con cada estudiante, para identificar la causa principal del bajo rendimiento académico. A los estudiantes con un rendimiento académico satisfactorio se les estimulará para que continúen adelante y se les plantean nuevos retos académicos.
- Revisa anualmente los horarios de clase.
- Revisa el currículo de la Institución educativa, filosofía, reglamentos, perfiles y estrategias; evaluándolos y creando programas que se ajusten a las demandas educacionales actuales.
- Realiza entrevista con padres de familia de alumnos nuevos.
- Supervisa las actividades generales que se lleven a cabo dentro de la Institución educativa.

Relaciones de trabajo:

Estará estrechamente relacionado con los maestros a su cargo, alumnos y Padres de familia, con quienes deberá tener comunicación constante. Además deberá informar de todas sus decisiones al encargado del Internado con quien tendrá un apoyo específico en la toma de decisiones.

Responsabilidad:

- Es responsable de todos los expedientes de alumnos y maestros, papelería específica de gastos para cargar a cuenta de estudiantes.
- Es responsable del buen rendimiento de los maestros a su cargo, de evaluar todas las actividades de estos y velar por el cumplimiento de las normas institucionales dentro de su área.
- Es responsable de velar por que el personal a su cargo haga buen uso del mobiliario y equipo entregado para el desempeño de sus funciones.

Requisitos indispensables del puesto:

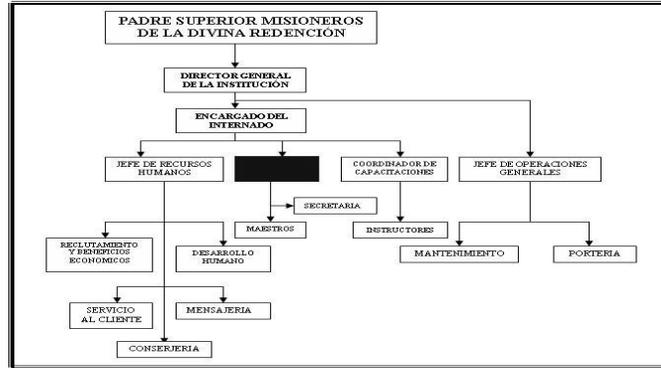
- Licenciatura en Pedagogía, Administración educativa o carrera afín.
- Conocimiento básico de los paquetes Windows y Office
- Vocación de Servicio
- Don de mando y habilidad para la toma de decisiones.
- Experiencia mínima de 3 años en el Área de Administración educativa, organización de trabajo en equipo, elaboración y ejecución de programas educativos.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 7:00 a 15:00 horas de lunes a viernes.

--

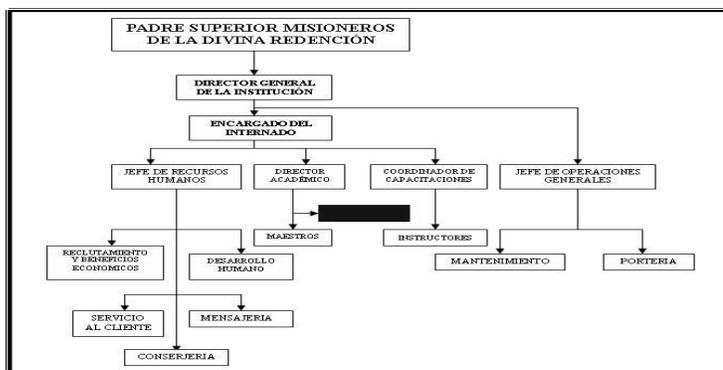
Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Secretaria Académica</i>	UBICACIÓN:	<i>Dirección Académica</i>
Inmediato Superior:	<i>Director(a) Académico(a)</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
Asistir al Director(a), maestros y alumnos en las diferentes consultas, que surjan en el desarrollo de la labor educativa.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica e informa al Director(a) del nivel de desarrollo de las actividades operativas programadas. • Brinda atención a los alumnos y al público en general. • Provee de material a los maestros según sea requerido y elabora un reporte de consumo mensual. • Lleva un control mensual de fotocopias y presenta un informe total al Director. Además de hacer la solicitud oportuna de mantenimiento para el equipo de fotocopiado. • Elabora un reporte mensual de ausencia y tardanzas del personal docente. • Coordina las citas y reuniones del Director(a) con representantes de editoriales, profesionales relacionados al área educativa, personal docente y estudiantes. • Atención de la planta telefónica. • Fotocopias del área. • Entrega bimensual de cuadros a maestros. • Preparación anual de folders de alumnos de primer ingreso. • Control de material de apoyo elaborado para alumnos y maestros. • Control de equipo o recursos audiovisuales para las clases. • Informa de avisos para maestros y alumnos. • Realización de actividades varias de oficina, como archivar y ordenar papelería, entre otros. 			

<ul style="list-style-type: none"> • Realización de tramite de matriculas oficiales. • Tramite de títulos y diplomas de los estudiantes ante el Mineduc. • Elaboración de certificaciones y tramite de operación escuela, anualmente. • Impresión de calificaciones bimensuales de alumnos. • Elaboración de constancias a alumnos y ex-alumnos. • Realización de tramite de revalidación del Plantel educativo. • Elaboración de cuadros oficiales. • Actualización de datos en expedientes de alumnos, cada vez que sea necesario. • Realización de cualquier otra función afín al puesto que le sea requerida.
<p>Relaciones de trabajo:</p>
<p>Tiene estrecha relación con el(la) Director(a) Académico(a), de quien dependerá para la toma de decisiones y a quien rendirá los informes correspondientes; con maestros a quienes previa autorización del(la) Director(a) Académico(a) redactará documentos que a estos ayuden a alcanzar los objetivos planeados durante su gestión como docentes; con alumnos a los cuales orientará sobre las dudas que estos tengan; con padres de familia a los cuales informará y dará cita en el momento que se necesite de la presencia de los mismos en el plantel previa solicitud del(la) Director(a) Académico(a) o maestros.</p>
<p>Responsabilidad:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable conjuntamente con el(la) Director(a) Académico(a) de todos los expedientes de alumnos y maestros. • Es responsable de documentos como registros de calificaciones bimestrales de alumnos, registro y elaboración de certificados de alumnos, tramite de operación escuela, matriculas anuales, revalidación del plantel y reporte de asistencia de maestros. • Es responsable de velar por el resguardo de materiales y equipo de trabajo utilizados directamente en la ejecución de sus tareas. Por el cuidado y conservación de bienes e inmuebles asignados al área de trabajo que le corresponden.
<p>Requisitos indispensables del puesto:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Secretaria comercial o carrera afín. • Sexo Femenino. • Responsabilidad en el manejo de papelería. • Confiable, Organizada y discreta. • Habilidad en la utilización de material didáctico, audiovisual, equipo de computo y oficina (fotocopiadora, maquina de escribir, fax y planta telefónica). • Habilidad en el manejo de paquetes Windows y Office. Buena velocidad de escritura y redacción. • Buenas relaciones interpersonales y servicio al cliente. • Experiencia mínima de 1 año en puesto similar o tramites en el Mineduc.
<p>Horario de trabajo:</p>
<p>El horario de trabajo estará comprendido de 7:00 a 15:00 horas de lunes a viernes.</p>

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Maestro(a) de Nivel Básico</i>	UBICACIÓN:	<i>Dirección Académica</i>
Inmediato Superior:	<i>Director(a) Académico(a)</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
<p>Interrelación con los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, fomentando el desarrollo del pensamiento lógico y la creatividad en los alumnos. Utilización de métodos pedagógicos actualizados e imparte los contenidos programáticos del área de _____, de acuerdo a la filosofía del Centro Educativo.</p>			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Impartir diariamente los contenidos de la cátedra de _____ utilizando una metodología creativa. • Propiciar en los estudiantes el desarrollo del pensamiento lógico y crítico. • Planificar anual y bimensualmente los contenidos del curso, considerando la planificación general del Centro Educativo. • Dosificar los contenidos planificados para que sean cubiertos en el período previsto. • Planificar en la agenda personal académica, los contenidos a impartir diariamente durante el mes. • Realizar una bitácora diaria sobre los contenidos impartidos, así como cada uno de los incidentes que se den durante el desarrollo de las clases (inasistencias, tardanzas y falta o cumplimiento de tareas). • Revisar libretas y anotar sugerencias. • Informar bimensualmente en los días de consulta, a padres de familia los diferentes aspectos del nivel educativo de sus hijos. • Notificar a la Dirección Académica y padres de familia de cualquier anomalía que se presente en algún estudiante durante el bimestre. 			

- Preparar material, tal como: hojas de trabajo para la retroalimentación de contenidos, evaluaciones escritas y otros.
- Revisar y calificar diariamente: libros, cuadernos, hojas de trabajo y otros materiales según lo requiera el curso y la metodología.
- Llevar un registro acumulativo de calificaciones, redactar cuadros de calificaciones de alumnos e ingresar las mismas en el sistema correspondiente.
- Asistir a juntas convocadas por el Director Académico para la verificación de contenidos impartidos en clase o recibir información respecto a las actividades a desarrollar.
- Fomentar en los estudiantes, principios básicos de responsabilidad y disciplina en el trabajo.
- Participar en actividades generales del Centro Educativo.
- Velar por el bienestar de los estudiantes durante el lapso que permanezcan en el Centro Educativo.
- Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea requerida por su jefe inmediato superior.

Relaciones de trabajo:

Tiene estrecha relación con el(la) Director(a) Académico(a) por consultas en la planificación, metodología y evaluación de actividades docentes, con Secretaria Académica por papelería de alumnos, cuadros de notas y asuntos de información general y por casos específicos de alumnos.

Responsabilidad:

- Es responsable del manejo confidencial de documentos, tales como informes a padres de familia y alumnos, evaluaciones e informes bimensuales de los mismos.
- Es responsable de las decisiones aisladas que tome respecto a las cátedras que imparta o grados asignados.
- Es responsable por el resguardo del material y equipo de trabajo utilizado directamente en la ejecución de sus tareas. Por el cuidado y conservación de bienes e inmuebles asignados al área de trabajo.

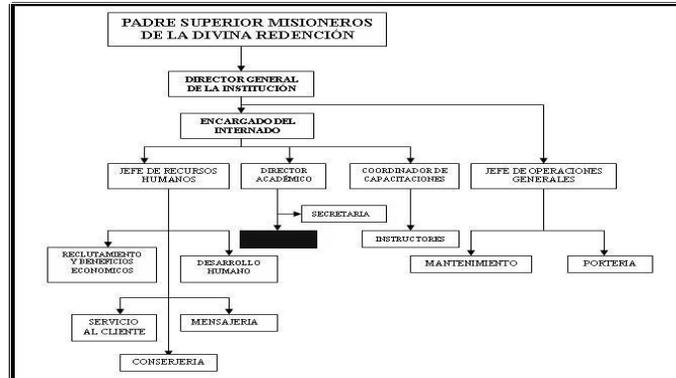
Requisitos indispensables del puesto:

- Licenciatura en la especialidad de _____
- Habilidad en la utilización de material didáctico, audiovisual y computadora.
- Experiencia en el área de docencia de la especialidad de por lo menos 3 años.
- Buenas relaciones interpersonales y humanas.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 7:00 a 13:30 horas de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Maestro(a) de Idioma Inglés.</i>	UBICACIÓN:	<i>Dirección Académica</i>
Inmediato Superior:	<i>Director(a) Académico(a)</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
Interrelación con los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, en la transmisión de la lengua y el análisis de la mentalidad y costumbres de los anglosajones, fomentando el desarrollo lógico del pensamiento y la creatividad en los alumnos, utilizando métodos pedagógicos actualizados. Además imparte los contenidos programáticos de acuerdo a la planificación del Centro Educativo.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Impartir diariamente a los estudiantes mediante una metodología activa, los contenidos del inglés, buscando medios de facilitación en la expresión oral, gramatical y semántica de los estudiantes. • Fomentar el hábito de la lectura y redacción con actividades acordes al nivel de inglés que imparte. • Propiciar el desarrollo del lenguaje expresivo y comprensivo de los estudiantes, así como el pensamiento lógico y crítico en e curso a través de actividades variadas que le ofrezcan alternativas. • Impartir clases de refuerzo académico durante la semana a estudiantes que lo necesiten. • Planificar los contenidos anuales de la asignatura que imparte, por el grado que le ha sido asignado. • Planificar bimensualmente los objetivos y actividades del curso de Inglés, considerando las variantes que puedan surgir a un plazo mediato. • Dosificar el curso semanalmente, para lograr cubrir en el tiempo previsto los contenidos planificados. • Planificar en agenda los contenidos a cubrir diariamente. • Realizar una bitácora diaria sobre los contenidos impartidos, así como cada uno 			

de los incidentes que se den durante el desarrollo de las clases (inasistencias, tardanzas y falta o cumplimiento de tareas).

- Revisar libretas y anotar sugerencias.
- Informar bimensualmente en los días de consulta, a padres de familia los diferentes aspectos del nivel educativo de sus hijos.
- Notificar a la Dirección Académica y padres de familia de cualquier anomalía que se presente en algún estudiante durante el bimestre.
- Preparar material, tal como: hojas de trabajo para la retroalimentación de contenidos, evaluaciones escritas y otros.
- Revisar y calificar diariamente: libros, cuadernos, hojas de trabajo y otros materiales según lo requiera el curso y la metodología.
- Llevar un registro acumulativo de calificaciones, redactar cuadros de calificaciones de alumnos e ingresar las mismas en el sistema correspondiente.
- Asistir a juntas convocadas por el Director Académico para la verificación de contenidos impartidos en clase o recibir información respecto a las actividades a desarrollar.
- Fomentar en los estudiantes, principios básicos de responsabilidad y disciplina en el trabajo.
- Participar en actividades generales del Centro Educativo.
- Velar por el bienestar de los estudiantes durante el lapso que permanezcan en el Centro Educativo.
- Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea requerida por su jefe inmediato superior.

Relaciones de trabajo:

Tiene estrecha relación con el(la) Director(a) Académico(a) por consultas en la planificación, metodología y evaluación de actividades docentes, con Secretaria Académica por papelería de alumnos, cuadros de notas y asuntos de información general y por casos específicos de alumnos.

Responsabilidad:

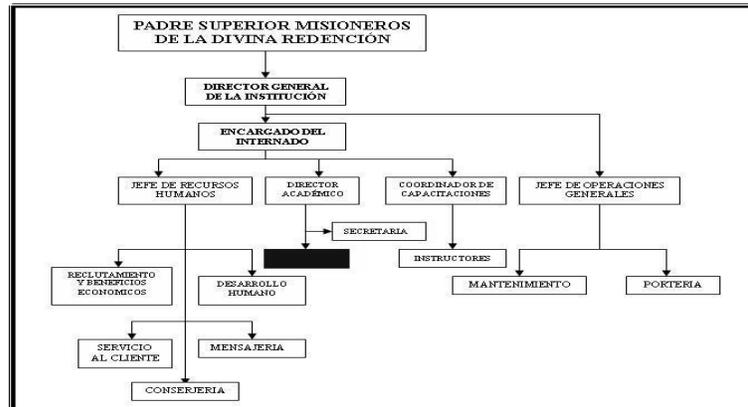
- Es responsable del manejo confidencial de documentos, tales como informes a padres de familia y alumnos, evaluaciones e informes bimensuales de los mismos.
- Es responsable de las decisiones aisladas que tome respecto a la cátedra de inglés.
- Es responsable por el resguardo del material y equipo de trabajo utilizado directamente en la ejecución de sus tareas. Por el cuidado y conservación de bienes e inmuebles asignados al área de trabajo.

Requisitos indispensables del puesto:

- Técnico Universitario en la carrera de Profesorado en Inglés o equivalente.
- Habilidad en la utilización de material didáctico, audiovisual y computadora.
- Experiencia en el área de docencia de por lo menos 2 años y capacidad de enseñar en forma activa el idioma.
- Buenas relaciones interpersonales y humanas.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 7:00 a 13:30 horas de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:

PUESTO:	<i>Maestro(a) de Educación Musical</i>	UBICACIÓN:	<i>Dirección Académica</i>
Inmediato Superior:	<i>Director(a) Académico(a)</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
Fomentar en la apreciación por el arte musical, de modo que contribuya a la formación integral del estudiante, realizando actividades que desarrollen el pensamiento lógico y la creatividad en los alumnos, utilizando métodos pedagógicos actualizados e impartiendo los contenidos programáticos de acuerdo a la planificación y filosofía del Centro Educativo.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Impartir diariamente a los estudiantes mediante una metodología activa, los contenidos de Educación Musical, utilizando una metodología creativa y práctica. • Organizar y realizar actividades que fomenten la apreciación del lenguaje musical. • Enseñar lectura y escritura musical según el grado y nivel del alumno. • Facilitar la correcta ejecución de la flauta soprano a sus estudiantes dependiendo del nivel e interés orientado a la ejecución de otros instrumentos musicales. • Utilización de métodos adecuados para la enseñanza del canto, afinación y uso correcto de voz. • Organizar grupos de practica coral. • Proporcionar en los estudiantes el desarrollo del pensamiento lógico y crítico de obras musicales. • Programar la asistencia a conciertos o actividades culturales. 			

- Planificar anual y bimensualmente los contenidos del curso, considerando la planificación general del Centro Educativo.
- Dosificar los contenidos planificados para que sean cubiertos en el período previsto.
- Planificar en la agenda personal académica, los contenidos a impartir diariamente durante el mes.
- Realizar una bitácora diaria sobre los contenidos impartidos, así como cada uno de los incidentes que se den durante el desarrollo de las clases (inasistencias, tardanzas y falta o cumplimiento de tareas).
- Revisar libretas y anotar sugerencias.
- Informar bimensualmente en los días de consulta, a padres de familia los diferentes aspectos del nivel educativo de sus hijos.
- Notificar a la Dirección Académica y padres de familia de cualquier anomalía que se presente en algún estudiante durante el bimestre.
- Preparar material, tal como: hojas de trabajo para la retroalimentación de contenidos, evaluaciones escritas y otros.
- Revisar y calificar diariamente: libros, cuadernos, hojas de trabajo y otros materiales según lo requiera el curso y la metodología.
- Llevar un registro acumulativo de calificaciones, redactar cuadros de calificaciones de alumnos e ingresar las mismas en el sistema correspondiente.
- Asistir a juntas convocadas por el Director Académico para la verificación de contenidos impartidos en clase o recibir información respecto a las actividades a desarrollar.
- Fomentar en los estudiantes, principios básicos de responsabilidad y disciplina en el trabajo.
- Participar en actividades generales del Centro Educativo.
- Velar por el bienestar de los estudiantes durante el lapso que permanezcan en el Centro Educativo.
- Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea requerida por su jefe inmediato superior.

Relaciones de trabajo:

Tiene estrecha relación con el(la) Director(a) Académico(a) por consultas en la planificación, metodología y evaluación de actividades docentes, con Secretaria Académica por papelería de alumnos, cuadros de notas y asuntos de información general y por casos específicos de alumnos.

Responsabilidad:

- Es responsable del manejo confidencial de documentos, tales como informes a padres de familia y alumnos, evaluaciones e informes bimensuales de los mismos.
- Es responsable de las decisiones aisladas que tome respecto a la cátedra.
- Es responsable por el resguardo del material y equipo de trabajo utilizado directamente en la ejecución de sus tareas. Por el cuidado y conservación de bienes e inmuebles asignados al área de trabajo.

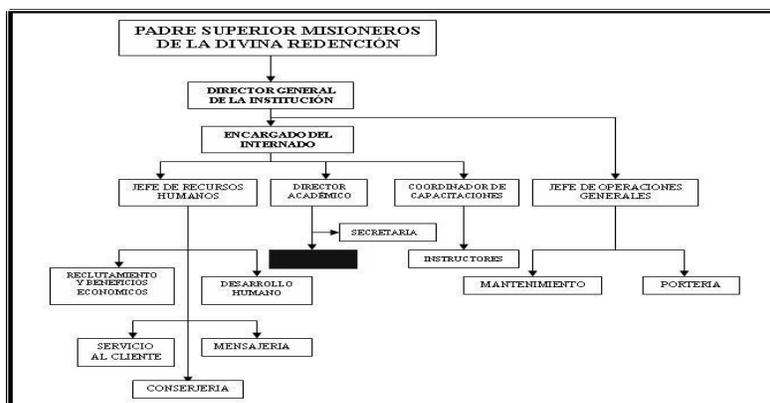
Requisitos indispensables del puesto:

- Titulo a nivel medio de Maestro de Educación Musical
- Habilidad en la utilización de material didáctico, audiovisual y computadora.
- Experiencia en el área de docencia de por lo menos 3 años y capacidad de enseñar en forma activa y práctica el uso de diferentes clases de instrumentos musicales.
- Buenas relaciones interpersonales y humanas.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 7:00 a 13:30 horas de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Maestro(a) de Educación Física</i>	UBICACIÓN:	<i>Dirección Académica</i>
Inmediato Superior:	<i>Director(a) Académico(a)</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
Fomentar en los estudiantes el amor por las disciplinas deportivas, el desarrollo de hábitos y destrezas físicas utilizando métodos pedagógicos adecuados e implementando los contenidos programáticos de acuerdo a la planificación que realiza y a la filosofía del Centro Educativo.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el buen desenvolvimiento de todas las actividades relacionadas con la clase de educación física en el nivel que le corresponde. • Impartir mediante una metodología activa las clases de educación física, según el horario asignado para su desarrollo. • Fomentar la disciplina y el desarrollo de destrezas en la práctica del deporte asignado para entrenar a los estudiantes enseñando las técnicas específicas, importancia en el juego por equipos, tácticas de pizarra, tácticas de juego y teoría 			

general del deporte.

- Motivar a los estudiantes a participar y compartir en encuentros deportivos con otros Centro educativos.
- Organizar encuentros inter aulas.
- Planificar anual y bimensualmente los contenidos del curso, considerando la planificación general del Centro Educativo.
- Dosificar los contenidos planificados para que sean cubiertos en el período previsto.
- Planificar en la agenda personal académica, los contenidos a impartir diariamente durante el mes.
- Realizar una bitácora diaria sobre los contenidos impartidos, así como cada uno de los incidentes que se den durante el desarrollo de las clases (inasistencias, tardanzas y falta o cumplimiento de tareas).
- Revisar libretas y anotar sugerencias.
- Informar bimensualmente en los días de consulta, a padres de familia los diferentes aspectos del nivel educativo de sus hijos.
- Notificar a la Dirección Académica y padres de familia de cualquier anomalía que se presente en algún estudiante durante el bimestre.
- Revisar y calificar diariamente: libros, cuadernos, hojas de trabajo y otros materiales según lo requiera el curso y la metodología.
- Llevar un registro acumulativo de calificaciones, redactar cuadros de calificaciones de alumnos e ingresar las mismas en el sistema correspondiente.
- Asistir a juntas convocadas por el Director Académico para la verificación de contenidos impartidos en clase o recibir información respecto a las actividades a desarrollar.
- Fomentar en los estudiantes, principios básicos de responsabilidad y disciplina en el trabajo.
- Participar en actividades generales del Centro Educativo.
- Velar por el bienestar de los estudiantes durante el lapso que permanezcan en el Centro Educativo.
- Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea requerida por su jefe inmediato superior.

Relaciones de trabajo:

Tiene estrecha relación con el(la) Director(a) Académico(a) por consultas en la planificación, metodología y evaluación de actividades docentes, con Secretaria Académica por papelería de alumnos, cuadros de notas y asuntos de información general y por casos específicos de alumnos.

Responsabilidad:

- Es responsable del manejo confidencial de documentos, tales como informes a padres de familia y alumnos, evaluaciones e informes bimensuales de los mismos.
- Es responsable de las decisiones aisladas que tome respecto a la cátedra.
- Es responsable por el resguardo del material y equipo de trabajo utilizado directamente en la ejecución de sus tareas. Por el cuidado y conservación de bienes e inmuebles asignados al área de trabajo.

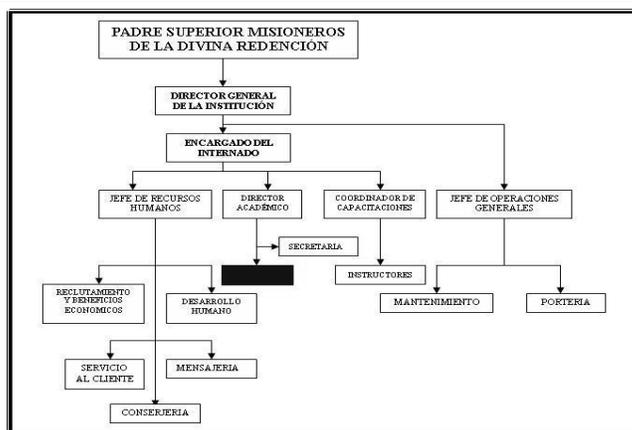
Requisitos indispensables del puesto:

- Titulo a nivel medio de Maestro de Educación Física, de preferencia que estudie una carrera universitaria relacionada con la educación.
- Habilidad en la utilización de material didáctico, audiovisual y computadora.
- Experiencia en el área de docencia de por lo menos 3 años y capacidad de enseñar en forma activa y práctica las diferentes técnicas en los deportes.
- Buenas relaciones interpersonales y humanas.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 7:00 a 13:30 horas de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Maestro(a) de Computación</i>	UBICACIÓN:	<i>Dirección Académica</i>
Inmediato Superior:	<i>Director(a) Académico(a)</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
Interrelación con los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, en la utilización de diferentes ambientes y paquetes computacionales, cuidando del orden y llevando un control y mantenimiento específico en la utilización del equipo de computo.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo y completo del equipo computacional. • Ordenar y controlar el hardware y software dentro del laboratorio de computación. • Instalar Software e instalar hardware necesario dentro del laboratorio. • Mantener la red local en buen funcionamiento para el uso durante la jornada de trabajo. • Dirigir y controlar la atención a usuarios en dudas relacionadas al área de 			

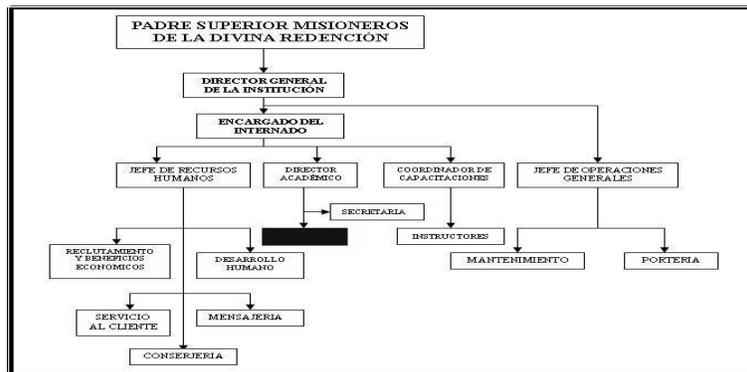
<p>computación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en eventos culturales del Centro educativo u otras actividades de capacitación externas. • Realizar cualquier otra función afín al puesto que le sea requerida por su jefe inmediato superior. • Planificar en agenda los contenidos a cubrir diariamente. • Realizar una bitácora diaria sobre los contenidos impartidos, así como cada uno de los incidentes que se den durante el desarrollo de las clases (inasistencias, tardanzas y falta o cumplimiento de tareas). • Revisar libretas y anotar sugerencias. • Informar bimensualmente en los días de consulta, a padres de familia los diferentes aspectos del nivel educativo de sus hijos. • Notificar a la Dirección Académica y padres de familia de cualquier anomalía que se presente en algún estudiante durante el bimestre. • Preparar material, tal como: hojas de trabajo para la retroalimentación de contenidos, evaluaciones escritas y otros. • Revisar y calificar diariamente: libros, cuadernos, hojas de trabajo y otros materiales según lo requiera el curso y la metodología. • Llevar un registro acumulativo de calificaciones, redactar cuadros de calificaciones de alumnos e ingresar las mismas en el sistema correspondiente. • Asistir a juntas convocadas por el Director Académico para la verificación de contenidos impartidos en clase o recibir información respecto a las actividades a desarrollar. • Fomentar en los estudiantes, principios básicos de responsabilidad y disciplina en el trabajo. • Velar por el bienestar de los estudiantes durante el lapso que permanezcan en el Centro Educativo.
<p>Relaciones de trabajo:</p> <p>Tiene estrecha relación con el(la) Director(a) Académico(a) por consultas en la planificación, metodología y evaluación de actividades docentes, con Secretaria Académica por papelería de alumnos, cuadros de notas y asuntos de información general y por casos específicos de alumnos.</p>
<p>Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable del manejo confidencial de documentos, tales como informes a padres de familia y alumnos, evaluaciones e informes bimensuales de los mismos. • Es responsable de las decisiones aisladas que tome respecto al laboratorio. • Es responsable por el resguardo del material y equipo de trabajo utilizado directamente en la ejecución de sus tareas. Por el cuidado y conservación de bienes e inmuebles asignados al área de trabajo.
<p>Requisitos indispensables del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título a nivel medio de Bachiller en computación o programador, de preferencia que estudie una carrera relacionada al área de sistemas. • Conocimiento de Redes computacionales.

- Habilidad en la utilización de equipos y accesorio computacionales.
- Experiencia en el área de docencia, mantenimiento computacional y diseño y mantenimiento de redes de 1 año como mínimo en cada una de las áreas anteriores.
- Buenas relaciones interpersonales y humanas.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 7:00 a 13:30 horas de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Coordinador de Capacitación Técnica</i>	UBICACIÓN:	<i>Talleres de Capacitación Técnica</i>
Inmediato Superior:	<i>Encargado del Internado</i>		
Subalternos:	<i>Instructores de Capacitación Técnica</i>		
Misión del puesto:			
Dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas a la instrucción técnica de alumnos las cuales deben ser efectuadas con efectividad. El fin, es lograr que se cumplan los objetivos institucionales creando un ambiente de apertura, para que el participante a los diferentes cursos pueda obtener una instrucción para el trabajo satisfactorio.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar anualmente las actividades de los diferentes cursos técnicos a desarrollarse. • Gestionar la contratación de personal de capacitación necesario para los diferentes cursos técnicos • Controlar el uso de la diferente papelería que utilizan los Instructores del área, dando la inducción necesaria en el uso de los diferentes formatos. • Dotar de papelería y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades dentro de los diferentes cursos de capacitación técnica en las ramas de Mecánica Automotriz, Electricidad Domiciliar, Electricidad Industrial, Panificador, 			

Carpintería, Soldadura y Mantenimiento.

- Llevar el control de los Inventarios de Herramienta que posee cada taller por lo menos una vez al año.
- Proporcionar información a alumnos de nuevo ingreso y reingreso.
- Desarrollar la publicidad necesaria para captar participantes a los diferentes cursos de capacitación.
- Gestionar la compra de material, equipo y herramienta para las diferentes especialidades.
- Presentar informes estadísticos de la oferta formativa una vez al año.
- Velar que se cumplan las normas internas respecto a disciplina de los diferentes participantes.
- Controlar el horario de ingreso y egreso de alumnos e instructores a la Institución.
- Presentar informes sobre llegadas tarde del personal a su cargo.
- Entregar papelería para hacer efectivo el pago correspondiente a tiempo laboral de cada uno de los colaboradores del área.
- Realizar, firmar y entregar las constancias de los cursos técnicos a los diferentes estudiantes.
- Realizar y entregar listados oficiales de alumnos a cada instructor.
- Llevar un control de notas y papelería de cada uno de los estudiantes.
- Realizar y entregar constancias solicitadas por estudiantes o padres de familia.
- Convocar a reuniones de padres de familia, por lo menos dos veces al año.
- Realizar la inscripción correspondiente a cada uno de los estudiantes de nuevo ingreso y reingreso.
- Velar por el buen uso del equipo y herramientas utilizadas para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Relaciones de trabajo:

La persona que ocupe este puesto deberá tener estrecha relación con Instructores de cada especialidad, estudiantes, padres de familia y de vez en cuando relacionarse y coordinar actividades con el Director Académico, Director General o su representante de quien dependerá directamente en la toma de decisiones.

Responsabilidad:

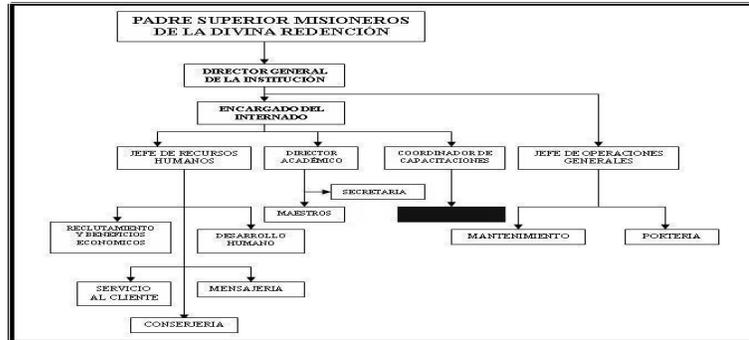
- Es responsable de la papelería de cada uno de los participantes a los cursos, así como diplomas de participación, constancias, notas y demás papelería relacionada con estos.
- Es responsable del personal a su cargo, del buen comportamiento, de las relaciones que estos tengan con otros del área y de la seguridad industrial dentro de cada uno de los talleres de capacitación.
- Es responsable de velar por que el personal a su cargo haga buen uso del mobiliario y equipo entregado para el desempeño de sus funciones

Requisitos indispensables del puesto:
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Industrial y Perito en cualquier especialidad técnica. • Conocimiento básico de los paquetes Windows y Office • Vocación de Servicio • Don de mando y habilidad para la toma de decisiones. • Experiencia mínima de 3 años como técnico y/o encargado de compras
Horario de trabajo:
El horario de trabajo estará comprendido de 7:30 a 11:30 y de 14:30 a 18:30 horas de lunes a viernes.
Posición en el Organigrama:
<pre> graph TD A[PADRE SUPERIOR MISIONEROS DE LA DIVINA REDENCIÓN] --> B[DIRECTOR GENERAL DE LA INSTITUCIÓN] B --> C[ENCARGADO DEL INTERNADO] C --> D[JEFE DE RECURSOS HUMANOS] C --> E[DIRECTOR ACADÉMICO] C --> F[SECRETARÍA] C --> G[JEFE DE OPERACIONES GENERALES] D --> H[RECLUTAMIENTO Y SERVICIOS ECONÓMICOS] D --> I[DESARROLLO HUMANO] D --> J[SERVICIO AL CLIENTE] D --> K[CONSERJERÍA] E --> L[MAESTROS] E --> M[INSTRUCTORES] G --> N[MANTENIMIENTO] G --> O[PORTERÍA] </pre>

PUESTO:	<i>Instructor</i>	UBICACIÓN:	<i>Talleres de Capacitación Técnica</i>
Inmediato Superior:	<i>Coordinador</i>		
Subalternos:	<i>Instructores de Capacitación Técnica</i>		
Misión del puesto:			
Formar trabajadores calificados en una ocupación técnica, proporcionándoles los conocimientos técnicos necesarios, las aptitudes propias de la ocupación de manera integral y sistemática; para que al final de la misma el participante sea capaz de realizar correctamente las tareas correspondientes.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar conjuntamente con el coordinador de Capacitaciones las diferentes actividades anuales de su especialidad. • Planificar y preparar semanalmente los temas a desarrollar durante la formación técnica de los participantes. • Llevar un control diario de asistencia de participantes al curso. • Llevar un control diario de notas respecto a las tareas escritas, prácticas y de dibujo que el participante desarrolle durante el transcurso de su formación. • Elaborar y desarrollar actividades de evaluación por lo menos dos veces al mes 			

<p>para verificar la fijación de los conocimientos transmitidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar a la coordinación un informe mensual del avance de cada uno de los participantes. • Presentar a la coordinación un informe mensual sobre las actividades planificadas para su correcta autorización o corrección. • Presentar a la coordinación una vez por semana la solicitud de materiales necesarios para el desarrollo de las actividades de formación. • Presentar un informe sobre deserciones confirmadas. • Proporcionar el mantenimiento necesario al equipo y herramienta a su cargo dentro del taller de capacitación. • Velar por el cumplimiento de normas disciplinarias dentro de las instalaciones de la institución. • Velar por la correcta presentación de los participantes al curso. • Informar sobre cualquier eventualidad presentada dentro del horario de formación. • Velar por el orden y limpieza del salón de clase, taller, bodega y oficina donde se desarrollan actividades de formación técnica. • Participar en las reuniones convocadas por el Coordinador de cursos de capacitación.
<p>Relaciones de trabajo:</p>
<p>La persona que ocupe este puesto deberá tener estrecha relación con el Coordinador de cursos de capacitación respecto a la entrega de informes requeridos de alumnos o estado del mobiliario, equipo y herramienta; con alumnos y padres de familia en la entrega de informes de avance de los mismos. Poca relación con el Director General o su representante.</p>
<p>Responsabilidad:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable del desarrollo y avance del curso a su cargo. • Es responsable del buen comportamiento de su grupo de participantes, así como de la seguridad de cada uno de ellos mientras se encuentren dentro de las instalaciones. • Es responsable de velar por que el buen uso de las instalaciones, mobiliario, herramienta y equipos a su cargo para el desarrollo de las actividades de capacitación y formación técnica.
<p>Requisitos indispensables del puesto:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Industrial y Perito en (la especialidad a la que aplique) • Conocimiento básico de los paquetes Windows y Office como mínimo. • Don de mando y habilidad para la toma de decisiones. • Experiencia mínima de 3 años como técnico y/o encargado de mantenimiento a equipos industriales.
<p>Horario de trabajo:</p>
<p>El horario de trabajo estará comprendido de 7:30 a 11:30 y de 14:30 a 18:30 horas de lunes a viernes.</p>

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Jefe de Operaciones Generales</i>	UBICACIÓN:	<i>Operaciones Generales</i>
Inmediato Superior:	<i>Director General</i>		
Subalternos:	<i>Encargado de Manto. Y Portero</i>		
Misión del puesto:			
Asistir a la Dirección General en la planificación, organización y ejecución de diferentes actividades que ayuden a la captación de fondos para el desarrollo de la institución así como el mantenimiento periódico de las instalaciones (sistema eléctrico, sistema de agua, control de ingresos, reparaciones a la infraestructura, etc.).			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica actividades para la captación de fondos para la institución en conjunto con el Director General. • Desarrollar y coordina previa aprobación del Director General las actividades planificadas para el año. • Lleva un registro del inventario de los equipos de cada una de las áreas de trabajo y verifica mínimo una vez al año. • Lleva un registro del mantenimiento a sistema eléctrico, sistema de dotación de agua, infraestructura y equipos de oficina de toda la institución. • Verifica e informa al Director General del nivel de desarrollo de las actividades operativas programadas. • Contrata los servicios profesionales para los diferentes sistemas a dar mantenimiento durante el año. • Lleva un control diario de la agenda del Director General • Recibe y entrega material para el desarrollo administrativo de las diferentes áreas. • Recibe y traslada al Director General los informes emanados de las diferentes áreas 			

- Controla las actividades del personal temporal de mantenimiento y traslada las ordenes emanadas por la Dirección General a todas las diferentes jefaturas.
- Redacta cualquier nota, carta o constancia que necesite el Director General, colaboradores o personal temporal.
- Cualquier otra atribución que le sea encomendada por el Director General.

Relaciones de trabajo:

Tiene estrecha relación con el Director General, al cual asiste en todas las actividades necesarias, con las jefaturas de las diferentes áreas en la entrega y recepción de papelería necesaria para el desarrollo de las actividades de cada una de ellas, con contratistas y personal temporal respecto a las actividades de mantenimiento.

Responsabilidad:

- Es responsable del buen desarrollo de las actividades programadas por el Director General.
- Es responsable de la ejecución de las actividades de mantenimiento y personal a cargo del mismo.
- Es responsable del pago puntual y negociación de precios para el desarrollo de mantenimientos necesarios.
- Es responsable de velar por el buen desempeño y seguridad del personal a su cargo.
- Es responsable de velar por el buen uso de las instalaciones, mobiliario, herramienta y equipos a su cargo para el desarrollo de sus actividades.

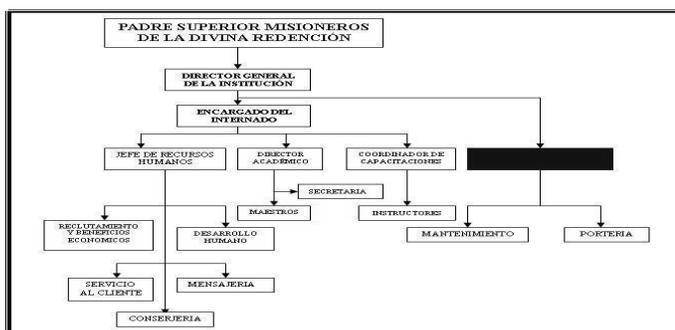
Requisitos indispensables del puesto:

- Secretaria Comercial graduada con 3 años de la Carrera de Administración de Empresas.
- Conocimiento básico de los paquetes Windows y Office como mínimo.
- Don de mando y habilidad para la toma de decisiones.
- Buena redacción y habilidad para operar equipo de oficina.
- Experiencia mínima de 3 años en puesto similar.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Encargado de Mantenimiento</i>	UBICACIÓN:	<i>Operaciones Generales</i>
Inmediato Superior:	<i>Jefe de Operaciones Generales</i>		
Subalternos:	<i>Personal temporal de mantenimiento</i>		
Misión del puesto:			
Asistirá al Jefe de operaciones en la programación del mantenimiento preventivo y correctivo tanto de los edificios de oficinas, como de los talleres de capacitación además se encargará conjuntamente con él de la organización y supervisión de los trabajos realizados por el personal de mantenimiento que se contrate temporalmente.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Programar el mantenimiento a realizarse. • Cotizar y comprar el material necesario para el desarrollo del mantenimiento. • Asistir al Jefe de Operaciones en las acciones necesarias para la contratación de servicios externos de mantenimiento de los equipos a los que se necesite especialización. • Coordinar al personal temporal de mantenimiento. • Supervisar que las áreas asignadas a cada persona llenen los requerimientos necesarios de limpieza y jardinería. • Realiza el mantenimiento necesario de pintura, herrería, soldadura, electricidad cuando sea necesario en las instalaciones de la Institución, siempre y cuando estas no necesiten de trabajos especializados. • Asistirá a las juntas ocasionales programadas para todo el personal. • Colaborará en las actividades generales en las sea necesaria su presencia. • Realiza cualquier otra función afín al puesto según sea requerido. 			
Relaciones de trabajo:			
Tiene estrecha relación con el Jefe de Operaciones, al cual asiste en todas las actividades necesarias, con las jefaturas de las diferentes áreas en la revisión de equipos, reparaciones eléctricas domiciliarias y diagnostico de fallas para determinar si estas necesitan trabajos especializados o no.			
Responsabilidad:			
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable del buen desarrollo de las actividades del mantenimiento continuo de todas las áreas de la Institución. • Es responsable de la coordinación y ejecución de las actividades de mantenimiento y personal a cargo del mismo. • Es responsable del personal temporal a su cargo, de su seguridad y comportamiento dentro de la institución. • Es responsable de las decisiones en le momento de ausentarse el Jefe de operaciones. • Es responsable de velar por el buen uso de las instalaciones, mobiliario, herramienta y equipos a su cargo para el desarrollo de sus actividades. 			

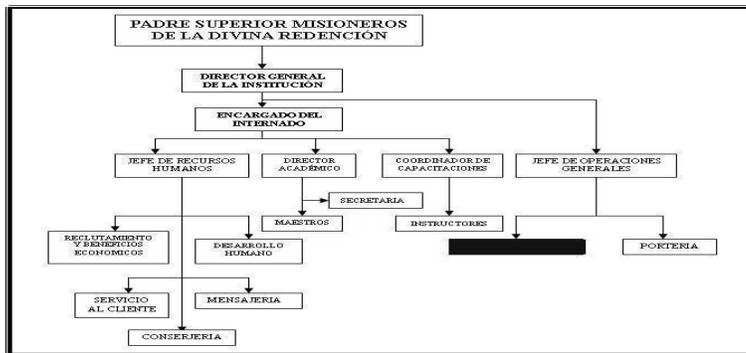
Requisitos indispensables del puesto:

- Técnico en Electricidad Domiciliar e Industrial, con conocimientos de soldadura eléctrica al arco y Oxiacetilénica y conocimientos de plomería.
- Es necesario posea licencia de conducir tipo B como mínimo.
- Experiencia mínima de 3 años en puesto similar.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Portero</i>	UBICACIÓN:	<i>Operaciones Generales</i>
Inmediato Superior:	<i>Jefe de Operaciones Generales</i>		
Subalternos:	<i>ninguno</i>		

Misión del puesto:

Asistir al Jefe de operaciones en el control del ingreso y egreso de personas a la institución, así como de orientar a las mismas de la ubicación del lugar hacia donde se dirigen.

Atribuciones específicas:

- Abrir y cerrar la puerta de entrada a la Institución.
- Pedir datos de las personas que ingresan a la Institución.
- Llevar un control estricto de las personas que visitan la Institución a diario preguntando datos de las mismas y lugar hacia donde se dirigen.
- Controlar la extracción y el ingreso de equipos a través de la papelería correspondiente.
- Controlar el ingreso de vehículos a través de la anotación de números de placas, marca, modelo y color de los mismos, así como el nombre del propietario y lugar hacia donde se dirige.
- Evitar el ingreso de personas no autorizadas dentro de la Institución.
- Entrega y recepción de gafetes de visitantes.

- Entrega de informe al final del día de las personas que visitaron la institución.
- Realiza cualquier otra función afín al puesto según sea requerido.

Relaciones de trabajo:

Tiene estrecha relación con el Jefe de Operaciones y encargado de mantenimiento, a los cuales asiste en todas las actividades respecto al ingreso y egreso de personas visitantes y personal que labora dentro de la institución.

Responsabilidad:

- Es responsable de la atención directa de personas visitantes a la institución
- Es responsable de la seguridad de toda la institución, controlando que no existan hurtos, ni personas que ingresen para llevar a cabo los mismos.
- Es responsable del control en el ingreso de vehículos.
- Es responsable de la orientación a aquellos que visiten la institución por primera vez.
- Es responsable del mobiliario y equipo asignado para el desarrollo de sus actividades diarias.

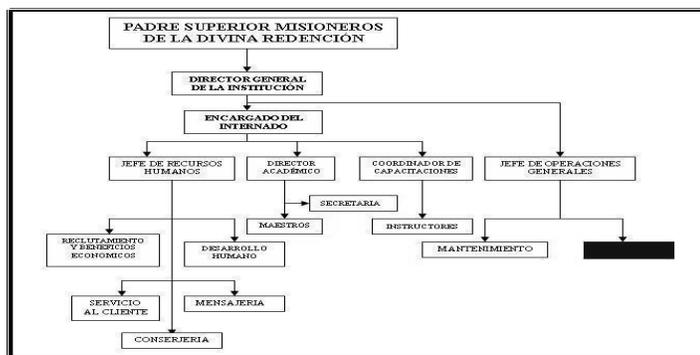
Requisitos indispensables del puesto:

- Debe poseer como mínimo Tercer grado de educación básica.
- Disposición de servicio.
- Experiencia mínima de 3 años en puesto de guardián o similar.

Horario de trabajo:

El horario de trabajo estará comprendido de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>	UBICACIÓN:	<i>Depto. Personal</i>
Inmediato Superior:	<i>Director General</i>		
Subalternos:	<i>Encargado RBE, Encargado DH, Recepcionista, Mensajero y Conserje</i>		
Misión del puesto:			
<p>La persona que desempeñe el puesto deberá planear, organizar, coordinar y controlar los sistemas y subsistemas de personal, a fin de garantizar la provisión del recurso humano y atender las necesidades mostradas en el Plan Estratégico o demás planes de desarrollo de la institución, guardando siempre concordancia con la misión, objetivos, estrategias y políticas de la misma. Trabajarán de forma directa con el Director General y otros niveles directivos.</p>			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Formular, proponer y dirigir las normas, políticas y procedimientos para la adecuada y puntual obtención del Recurso Humano a todo nivel de la institución; • Describir y establecer las fuentes principales de abastecimiento del Recurso Humano; • Participar en entrevistas de candidatos a puestos vacantes de la institución; • Diseñar, organizar y evaluar el plan de carrera y sucesión para los empleados de la institución; • Crear, dirigir y evaluar los planes y las actividades de desarrollo para el Recurso Humano de la Institución; • Programar actividades para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo del Recurso Humano; • Velar por el mantenimiento de un clima laboral estable y adecuado; • Diseñar y definir políticas institucionales de compensación y beneficio para los colaboradores; • Llevar a cabo el análisis, diseño y creación de puestos nuevos y, de ser necesario, el análisis y rediseño de los ya existentes; • Definir y evaluar anualmente los índices de rotación de personal de la institución; • Proporcionar asesoría en cuanto a la Planeación de Recursos Humanos y la Normativa Laboral; • Observar el cumplimiento con lo establecido en el Código de Trabajo de la República de Guatemala, en cuanto a relaciones empleado-patronales; • Formular y evaluar periódicamente el reglamento interno de trabajo, y demás reglamentos o manuales vigentes en la institución; así como también, mediar por la elaboración de aquellos que hagan falta; • Proponer y dirigir actividades para conservar y mejorar las instalaciones de la institución; • Representar al Departamento de Personal en la elaboración de los planes y presupuestos institucionales; 			

- Informar periódicamente a la Dirección General, de los resultados
- obtenidos con la ejecución de actividades y planes del Departamento;
- Diseñar y proponer procesos y herramientas para el mantenimiento y flujo de datos del personal de la institución;
- Planificar, organizar y monitorear todas las actividades del Departamento de Personal; y
- Otras que le sean asignadas por la Dirección General, dentro del ámbito de su competencia.

Relaciones de trabajo:

Deberá mantener una relación estrecha con todas las unidades.

Responsabilidad:

Es responsable de sus funciones y las del personal del Departamento a su cargo; asimismo, de todo el equipo proporcionado para su desempeño.

Autoridad:

Delega funciones y actividades, según la naturaleza y volumen del trabajo, a los encargados de las otras secciones del Departamento de Personal.

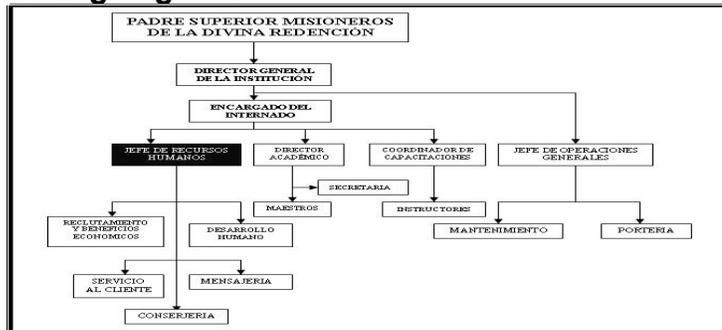
Requisitos indispensables del puesto:

- Título profesional en Administración de Empresas, Psicología Industrial o una carrera afín a los Recursos Humanos;
- De preferencia con estudios de post-gradó en Administración de Recursos Humanos y con amplio conocimiento de leyes laborales;
- Comprobar experiencia mínima de 5 años en la planeación, organización, dirección y control de Recursos Humanos;
- Excelentes relaciones interpersonales;
- Estar comprendido entre las edades de 35 y 45 años y
- Cualquier otro necesario para el buen desempeño del puesto.

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 7:30 a 12:30 y 13:30 a 16:30 de lunes a viernes.

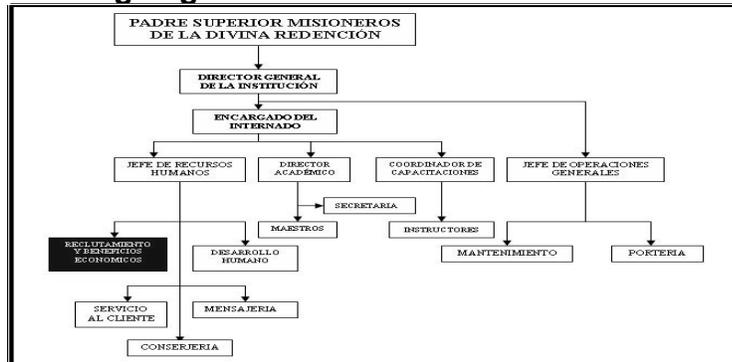
Posición en el Organigrama



PUESTO:	<i>Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos</i>	UBICACIÓN:	<i>Personal, sección de RBE.</i>
Inmediato Superior:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
<p>Dar seguimiento a las requisiciones de personal y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de Recursos Humanos, siguiendo los planes, programas y procedimientos establecidos, en concordancia con los objetivos del Departamento y de la institución. Asimismo, verificar la correcta asignación de los beneficios al personal. Trabaja de forma directa con el Jefe de Recursos Humanos.</p>			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y coordinar las requisiciones de personal hechas por los distintos niveles directivos. • Revisar el plan de carrera y sucesión de los empleados al momento de presentarse una vacante, dando prioridad a las fuentes internas. • Contactar medios para publicación de ofertas de trabajo. • Recibir, organizar y estudiar las solicitudes de trabajo adquiridas tras la oferta. • Proponer al Jefe de Recursos Humanos, tras el estudio de las solicitudes, por lo menos cinco candidatos ideales para los puestos requeridos, los que serán depurados posteriormente. • Coordinar las entrevistas a candidatos con los directivos correspondientes. • Coordinar y ejecutar las pruebas de idoneidad, según familias de puestos, con los candidatos propuestos; • Llevar a cabo el seguimiento de los períodos de prueba del personal en fase de contratación. • Obtener firma de contratos tras la incorporación de los candidatos. • Administrar los archivos de información de empleados, dando altas y bajas en sistemas informáticos y manuales, incluyendo planilla de pago. • Gestionar el pago de planilla de empleados, imprimiendo y distribuyendo puntualmente los recibos correspondientes. • Realizar las retenciones mensuales del IGSS y otras conforme la ley, reglamentos y/o acuerdos internos; del mismo modo, calcular indemnizaciones cuando sea necesario. • Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la elaboración de planes, programas y estrategias de reclutamiento, selección, contratación y beneficios económicos; y • Otras que le sean encomendadas por el Jefe de Recursos Humanos. 			

Relaciones de trabajo:
Trabjará en estrecha relación con el personal del Departamento de Personal, en especial con el Jefe del mismo. De igual manera, mantendrá comunicación con las demás áreas de la institución.
Responsabilidad:
La persona en el puesto de Encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos, será responsable de sus propias funciones, así como también del equipo y material que se le proporcione para el desarrollo de sus actividades.
Autoridad:
Tiene autoridad sobre las personas que ocupen los puestos de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería; y, dependiendo de la naturaleza y el volumen de trabajo, podrá apoyarse en ellos para la realización de sus funciones, aunque para ello deberá contar con la aprobación del Jefe del Departamento.
Requisitos indispensables del puesto:
<ul style="list-style-type: none"> • Pensum cerrado en la licenciatura de Administración de Empresas, Psicología Industrial o carreras afines a la Administración de Recursos Humanos. • Indispensable conocimiento de procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal. • Amplia capacidad analítica y de criterio. • Comprobar experiencia mínima de 1 año en el ámbito de los Recursos Humanos. • Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power Point. • Estar comprendido entre las edades de 30 a 35 años de edad; y • Cualquier otro necesario para el buen desarrollo de las actividades propias del puesto.
Horario de trabajo:
Este estará comprendido de 8:00 a 13:00 y 14:00 a 17:00 de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama



PUESTO:	<i>Encargado de Desarrollo Humano</i>	UBICACIÓN:	<i>Personal, sección de DH</i>
Inmediato Superior:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		

Misión del puesto:

Coordinar y llevar a cabo el proceso de inducción a empleados. Asimismo, programar y ejecutar las actividades para dar cumplimiento a los planes periódicos de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos de la institución. La persona asignada a este puesto, también deberá supervisar las funciones de apoyo y servicio, ejecutadas a través de los puestos de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería, todo ello en concordancia con los objetivos del Departamento y los de Centro Vocacional San José.

Atribuciones específicas:

- Programar, coordinar y ejecutar el proceso de bienvenida e inducción para empleados y visitantes de Centro Vocacional San José, proporcionando material escrito y audio-visual que explique la Misión, Visión y Objetivos de la institución.
- Hacer entrega de manuales institucionales al personal de reciente incorporación, así como también dar a conocer los reglamentos vigentes.
- Posterior al proceso de inducción y entrega de manuales, programar y llevar a cabo reuniones de retroalimentación para colaboradores de reciente ingreso.
- Coordinar y ejecutar los programas periódicos de evaluación de personal.
- Realizar reuniones de retroalimentación con los colaboradores, tras la ejecución de los métodos de evaluación de personal.
- Participar en el establecimiento y distinción de necesidades de capacitación del Recurso Humano.
- Programar, gestionar y dar seguimiento a las capacitaciones del personal de la institución.
- Ejecutar las encuestas periódicas sobre clima laboral, estableciendo brechas a

mejorar.

- Supervisar la organización de reuniones bimensuales de celebración de cumpleaños, o de otras actividades motivacionales.
- Supervisar las actividades y las áreas de Servicio al Cliente, Mensajería y Conserjería.
- Difundir la información necesaria acerca de las actividades de la institución al personal en general.
- Apoyar al Jefe de Recursos Humanos en la elaboración de los planes, objetivos y estrategias concernientes a la inducción, evaluación, capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos; y
- Otras que le sean asignadas por el Jefe de Recursos Humanos, dentro del ámbito de su competencia.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener una estrecha relación de trabajo con el Jefe de Recursos Humanos y con todos los miembros del Departamento. En general, deberá también mantener una constante comunicación con todas las instancias de la institución.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso del equipo proporcionado para el desempeño de sus funciones.

Autoridad:

Tiene autoridad sobre las personas que ocupen los puestos de Mensajería y Conserjería; y, dependiendo de la naturaleza y el volumen de trabajo, podrá apoyarse en ellos para la realización de sus funciones, aunque para ello deberá contar con la aprobación del Jefe del Departamento.

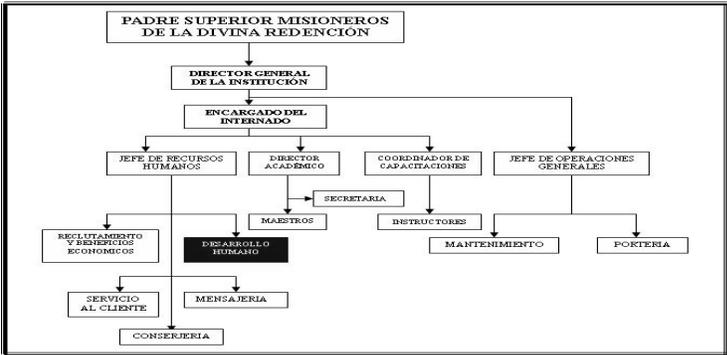
Requisitos indispensables del puesto:

- Diplomado Técnico en Trabajo Social o Psicología Industrial
- Amplia capacidad y rigurosidad para el cumplimiento de planes y objetivos establecidos.
- Comprobar experiencia mínima de 1 año en puesto similar.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Estar comprendido entre las edades de 28 a 35 años; y
- Otros necesarios para el buen desarrollo del puesto.

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 8:00 a 12:30 y 13:30 a 17:00 de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama



PUESTO:	<i>Encargado de Servicio al Cliente</i>	UBICACIÓN:	<i>Recepción de Personal</i>
Inmediato Superior:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>		
Subalternos:	<i>Mensajería y Conserjería</i>		
Misión del puesto:			
<p>Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como asistir al Departamento en la elaboración de documentos, llevando un control preciso de la agenda del Jefe de Recursos Humanos y los casos pendientes de resolución de los colaboradores, manteniendo al día los registros de los mismos en los archivos correspondientes a cada uno, asistiendo a la vez a los encargados de RBE y DH previa autorización del Jefe de Recursos Humanos.</p>			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información en general a las personas que visiten el departamento. • Atender cualquier solicitud de los colaboradores y clasificarlas para que estas sean atendidas por la persona a la que corresponde. • Mantener informados a Jefe de Recursos Humanos, RBE y DH de los casos pendientes de resolución. • Llevar un registro detallado de todos los movimientos de papelería enviada y recibida tanto interna como externa. • Mantener un control sobre los archivos generales del Departamento. • Mantener dotado al departamento de insumos específicos para el desarrollo de las actividades. • Atender cualquier tipo de llamada al departamento y trasladarla a la persona correspondiente. • Recibir las solicitudes de empleo y trasladarlas a la persona encargada de RBE en caso de que este no pueda hacerlo. • Reproducir los documentos necesarios para el desarrollo de las funciones del Departamento. • Otras que le sean asignadas por el Jefe de Recursos Humanos, dentro del ámbito de su competencia. 			
Relaciones de trabajo:			
<p>Debido a la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el Jefe de Recursos Humanos a quien asistirá en primera instancia, así como mantener comunicación constante con el encargado de RBE y DH, así también con la personas encargadas de la mensajería a quien le indicará diariamente la cantidad de tareas a realizar y conserjería.</p>			
Responsabilidad:			
<p>Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso de los equipos y materiales proporcionados para el desempeño de sus funciones.</p>			

Autoridad:

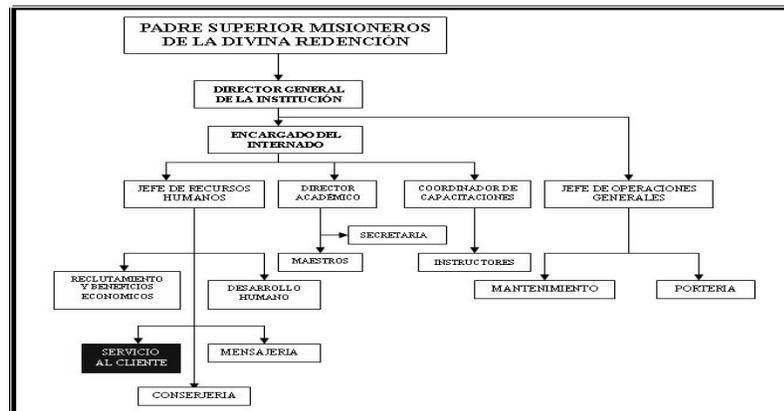
Tiene autoridad sobre las personas que ocupen los puestos de Mensajería y Conserjería; y, dependiendo de la naturaleza y el volumen de trabajo, podrá apoyarse en ellos para la realización de sus funciones.

Requisitos indispensables del puesto:

- Sexo Femenino
- Graduada a Nivel Medio de Secretaria Comercial como mínimo.
- Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidad en el uso de máquina de escribir
- Habilidad en el uso de fax
- Habilidad en el uso de fotocopidora
- Buen trato en la atención al público
- Discreción
- Buena velocidad de escritura
- Estar comprendida entre 19 y 28 años de edad; y
- Otros necesarios para el buen desarrollo del puesto.

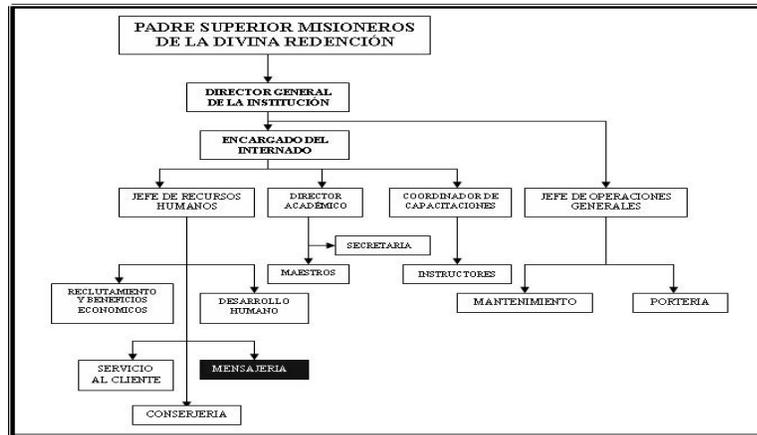
Horario de trabajo

Este estará comprendido de 8:00 a 12:00 y 13:00 a 17:00 de Lunes a Viernes.

Posición en el Organigrama:

PUESTO:	<i>Mensajero</i>	UBICACIÓN:	<i>Recepción de Personal</i>
Inmediato Superior:	<i>Servicio al Cliente</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
Apoyar a la administración en el traslado de documentos y personal, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones y organizaciones con las que el Departamento de Recursos Humanos mantiene relaciones. • Trasladar a los miembros del personal de la institución para diligencias relacionadas con el quehacer y trabajo del Departamento. • Realizar pagos derivados de las obligaciones del Departamento de Personal, en lo referente a Planillas, Fondos de Pensiones, etc. • Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo. • Otras que le sean asignadas y que contribuyan al logro de los objetivos. 			
Relaciones de trabajo:			
Debido a la naturaleza de su trabajo, deberá tener estrecha relación con la encargada de Servicio al Cliente con la que mantendrá una comunicación constante y entregará cuentas de todas las diligencias realizadas y encomendadas durante el día.			
Responsabilidad:			
Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso de los equipos y materiales proporcionados para el desempeño de sus funciones.			
Requisitos indispensables del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias y Letras como mínimo • Un mínimo de 2 años de experiencia en puesto similar. • Poseer conocimientos en Mecánica Automotriz • Poseer licencia liviana para el manejo de vehículo y licencia de motocicleta. • Excelente historial en el manejo de vehículos. • Edad comprendida entre los 20 y 30 años. 			
Horario de trabajo:			
Este estará comprendido de 8:00 a 12:00 y 13:00 a 17:00 de lunes a viernes.			

Posición en el Organigrama:



PUESTO:	<i>Conserje</i>	UBICACIÓN:	<i>Departamento de Personal</i>
Inmediato Superior:	<i>Servicio al Cliente</i>		
Subalternos:	<i>Ninguno</i>		
Misión del puesto:			
Llevar a cabo actividades de limpieza, mantenimiento y conservación de mobiliario, equipo e instalaciones propiedad del Centro Vocacional San José y en específico del Departamento de Personal, contribuyendo de esta manera, para que las actividades de la Institución se realicen en un ambiente adecuado y óptimo para su desarrollo.			
Atribuciones específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia el área de trabajo que se le ha asignado, para lo cual desarrollará las siguientes actividades: <ol style="list-style-type: none"> 1) Barrer, trapear y encerar todos los pisos de su área de trabajo. 2) Sacudir, lavar y aspirar todo tipo de alfombras, ventanas, muros, etc. 3) Recoger todo tipo de basura dentro del área. 4) Depositar la basura de los cestos en los lugares que se han destinado para ello. 5) Efectuar la limpieza de los enfriadores de agua para colocar los garrafones en los mismos. 6) Efectuar la limpieza de sanitarios, desinfectándolos con regularidad. 7) Proveer de todo el material necesario a los sanitarios, como son: toallas, pastillas desodorantes y papel sanitario. 8) Preparar y aplicar soluciones detergentes y desinfectantes. • Limpiar y lavar los implementos de trabajo, tales como trapeadores, aspiradoras, etc., entregándolos en almacén para su guarda. • Coadyuvar en la vigilancia de entradas y salidas de visitantes, personal y vehículos, procurando se cumplan los señalamientos, normas y reglamentos del Centro. • Reportar a su jefe inmediato cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades, a fin de que se tomen las medidas necesarias para corregirlas. • Detectar y reportar descomposturas y fallas en los muebles y equipos de las instalaciones. • Controlar, vigilar y operar cuando el caso lo amerite, el equipo contra incendio y emergencia. • Orientar a los visitantes sobre la ubicación de cualquier área de las instalaciones, cuando le sea solicitado. • Realizar todas aquellas propuestas que considere convenientes para lograr la mejor realización de sus funciones • Reportar a su superior, sobre el infringimiento de las normas, reglamentos y disposiciones del Centro, tales como uso del estacionamiento, entrada y salida de visitantes, vehículos, salida de mobiliario y equipo sin requisitar, etc. 			

- Mantener en condiciones favorables de uso, todos los materiales e implementos de trabajo que le han sido asignados para el desarrollo de sus actividades.
- Coadyuvar en labores de jardinería, cuando así le sea indicado por su superior.
- Asistir a reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato.
- Atender al personal que requiera tratar asuntos de su competencia.
- Asistir a cursos de capacitación y actualización cuando sea necesario.
- Asistir puntualmente a sus labores, respetando las normas, políticas y lineamientos de control administrativo establecido por la Dirección
- Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

Relaciones de trabajo:

Estará estrechamente relacionado con la encargada de Servicio al Cliente con quien deberá tener comunicación constante y también con el Jefe de Departamento, a la vez con todo aquel perteneciente al departamento y que requiera de su servicio.

Responsabilidad:

Es responsable de las labores propias. Además, deberá velar por el cuidado y buen uso de los equipos y materiales proporcionados para el desempeño de sus funciones.

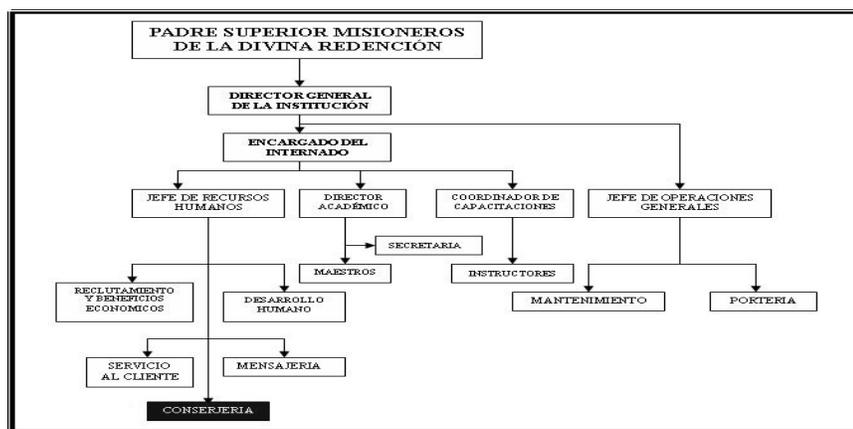
Requisitos indispensables del puesto:

- Poseer certificado de Educación Básica o diploma de 3°. Básico como mínimo.
- Vocación de Servicio.
- Actitud Positiva.
- Experiencia mínima de 6 meses en puesto similar.

Horario de trabajo:

Este estará comprendido de 8:00 a 12:00 y 13:00 a 17:00 de lunes a viernes.

Posición en el Organigrama:



4.3.2 Escala de sueldos

Utilizando los la Escala de puntos para los diferentes Bloques presentados en el Inciso 3.8 Administración de Sueldos se desarrollo el cálculo de la escala de Sueldos, todo por el Sistema de puntos.

A continuación se presentan las gráficas de las tarifas actuales de sueldos por cada uno de los bloques haciendo la relación entre el valor en puntos y el valor del sueldo actual de cada uno de los puestos incluidos dentro del bloque de clasificación:

Figura 8. Sueldos actuales para Jefaturas

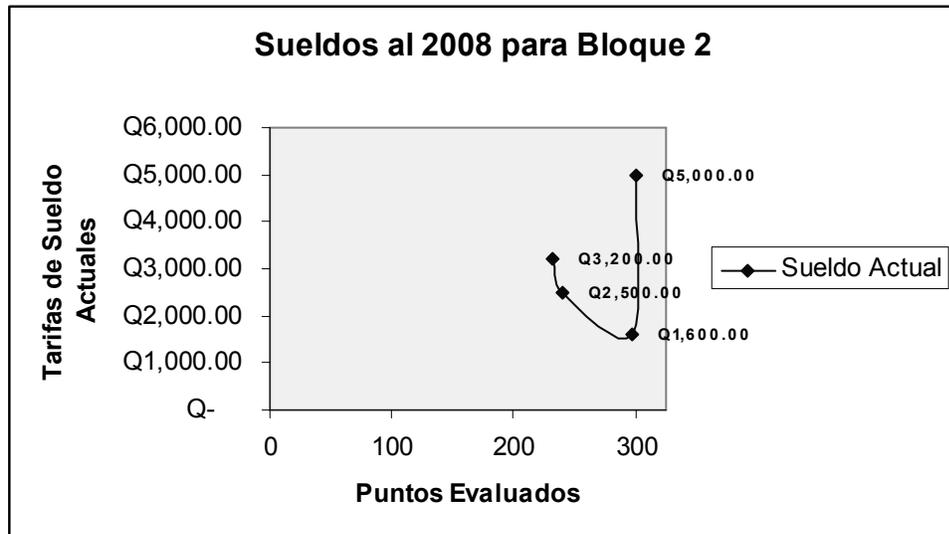


Figura 9. Sueldos actuales par Administrativos

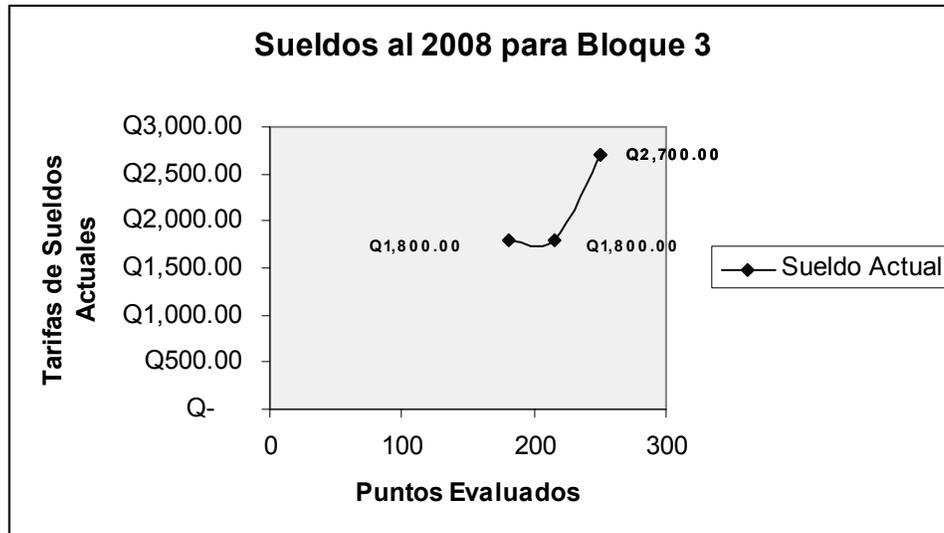


Figura 10. Sueldos actuales para Académicos

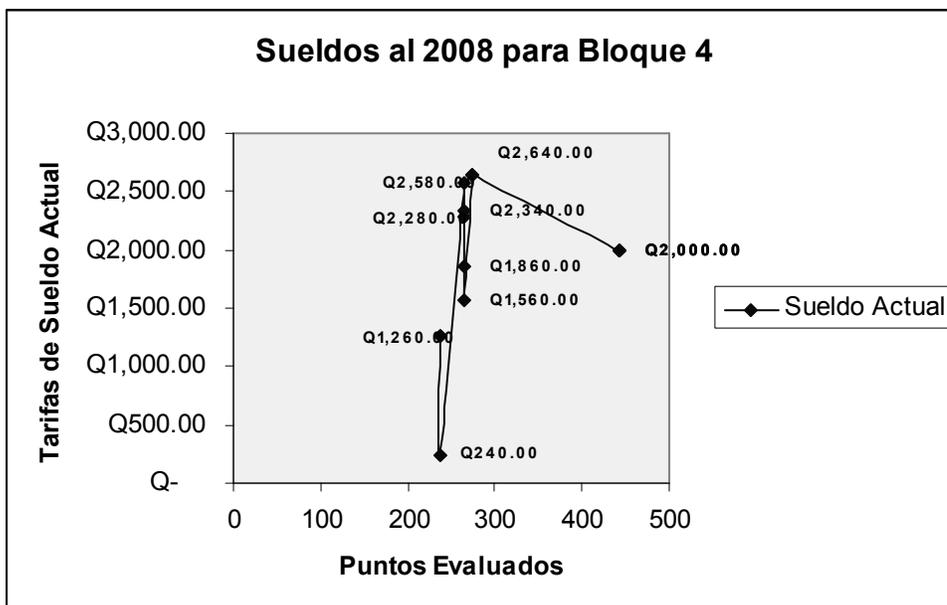


Figura 11. Sueldo actual de Taller de Mantenimiento

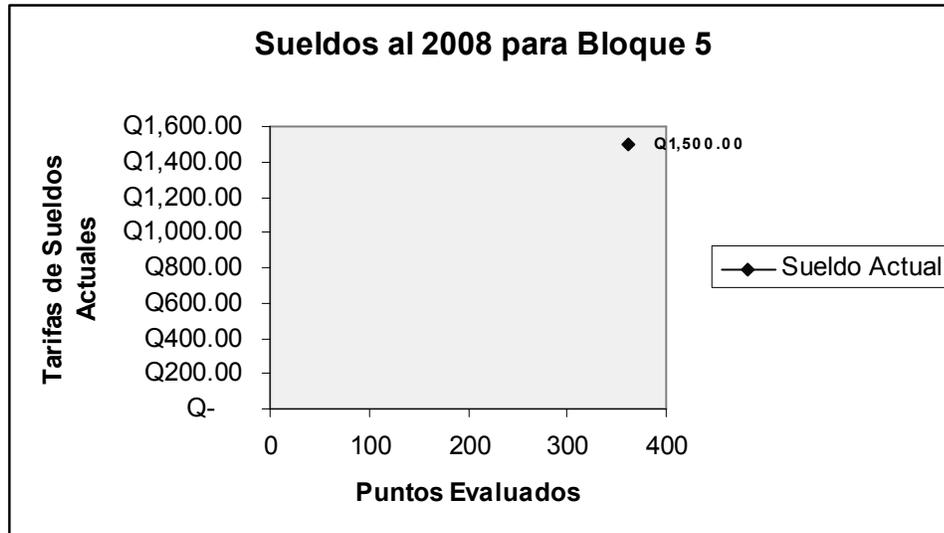
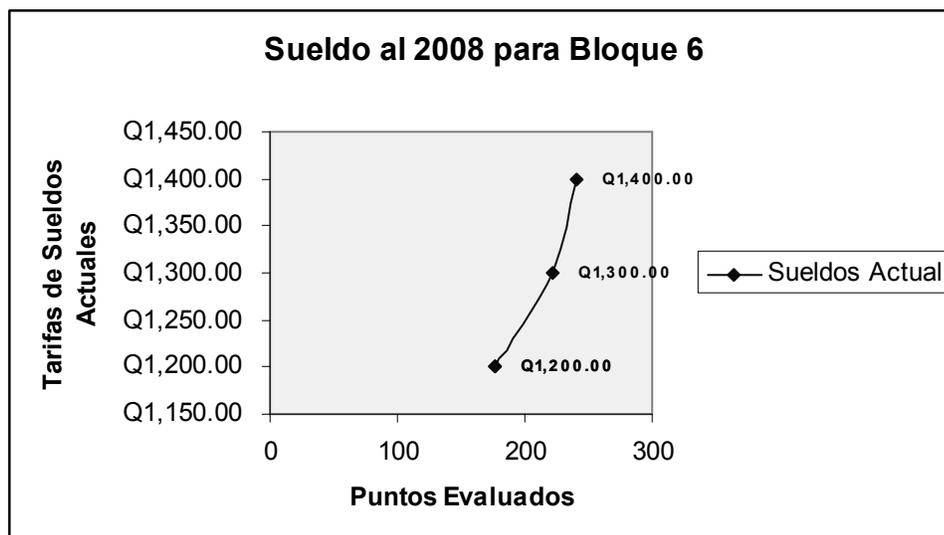


Figura 12. Sueldos actuales de Operativos



Para poder realizar la nueva estructura de sueldos es necesario aplicar el método de regresión lineal que es una herramienta estadística utilizada para poder linealizar las graficas que tienen una dispersión de puntos, en este caso será utilizado para los sueldos actuales de los colaboradores en cada una de las categorías que se tienen.

Al aplicar el método de regresión lineal nos proporciona los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla XIII. Estructura salarial propuesta

B2	Personas	Puesto	Valor mínimo	Nuevos Salarios	Valor máximo
	1	Dir. Acad.	Q 2,378.64	Q 2,803.64	Q 3,228.64
	1	Operac.Gral.	Q 2,439.35	Q 2,864.35	Q 3,289.35
	1	Coord.	Q 2,879.45	Q 3,304.45	Q 3,729.45
	1	Jefe Personal	Q 2,902.21	Q 3,327.21	Q 3,752.21

B3	1	SC	Q 1,212.33	Q 1,637.33	Q 2,062.33
	1	Secret.Acad	Q 1,691.15	Q 2,116.15	Q 2,541.15
	1	RBE	Q 2,198.14	Q 2,623.14	Q 3,048.14
	1	DH	Q 2,198.14	Q 2,623.14	Q 3,048.14

B4	1	Maestro T3	Q 1,060.09	Q 1,485.09	Q 1,910.09
	1	Maestro T3	Q 1,060.09	Q 1,485.09	Q 1,910.09
	1	Maestro T3	Q 1,060.09	Q 1,485.09	Q 1,910.09
	1	Maestro T2	Q 1,193.61	Q 1,618.61	Q 2,043.61
	1	Maestro T2	Q 1,193.61	Q 1,618.61	Q 2,043.61
	1	Maestro T2	Q 1,193.61	Q 1,618.61	Q 2,043.61
	1	Maestro T2	Q 1,193.61	Q 1,618.61	Q 2,043.61
	1	Maestro T2	Q 1,193.61	Q 1,618.61	Q 2,043.61
	1	Maestro T1	Q 1,231.16	Q 1,656.16	Q 2,081.16
	1	Maestro T1	Q 1,231.16	Q 1,656.16	Q 2,081.16
	1	Maestro T1	Q 1,231.16	Q 1,656.16	Q 2,081.16
	1	Instructor	Q 1,980.46	Q 2,405.46	Q 2,830.46
	1	Instructor	Q 1,980.46	Q 2,405.46	Q 2,830.46
	1	Instructor	Q 1,980.46	Q 2,405.46	Q 2,830.46

B5	1	Manto	Q 1,075.00	Q 1,500.00	Q 1,925.00
-----------	---	-------	------------	------------	------------

B6	1	Conserje	Q 728.49	Q 1,153.49	Q 1,578.49
	1	Conserje	Q 728.49	Q 1,153.49	Q 1,578.49
	1	Portero	Q 839.65	Q 1,264.65	Q 1,689.65
	1	Mensajero	Q 888.63	Q 1,313.63	Q 1,738.63

A continuación se presentan los resultados de la linealización gráficamente:

Figura 13. Estructura de sueldos para Jefaturas

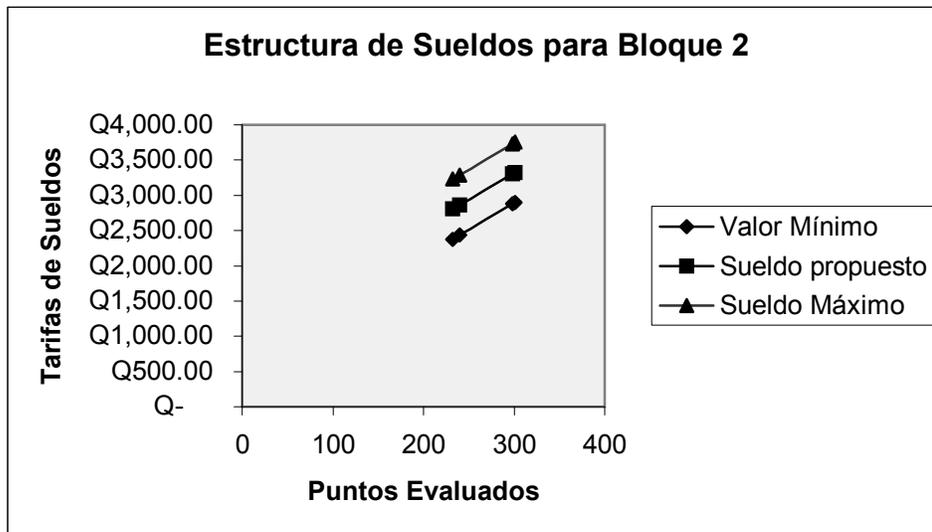


Figura 14. Estructura de sueldos para Administrativos

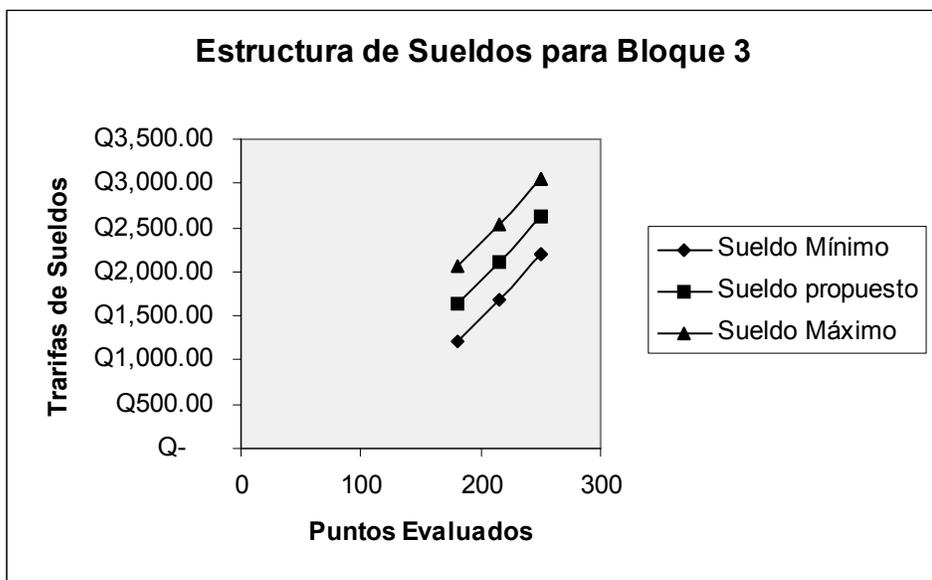


Figura 15. Estructura de sueldos para Académicos

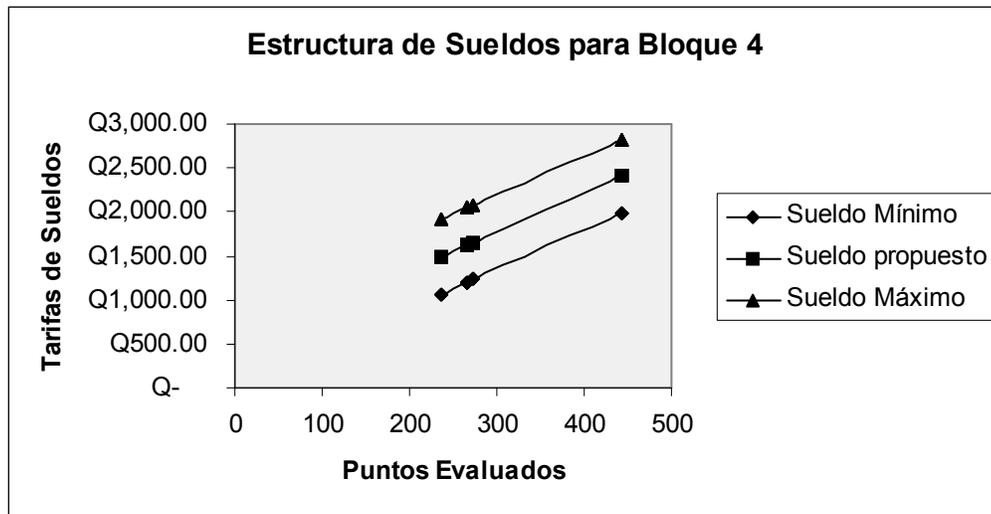


Figura 16. Estructura de sueldos para taller de Mantenimiento

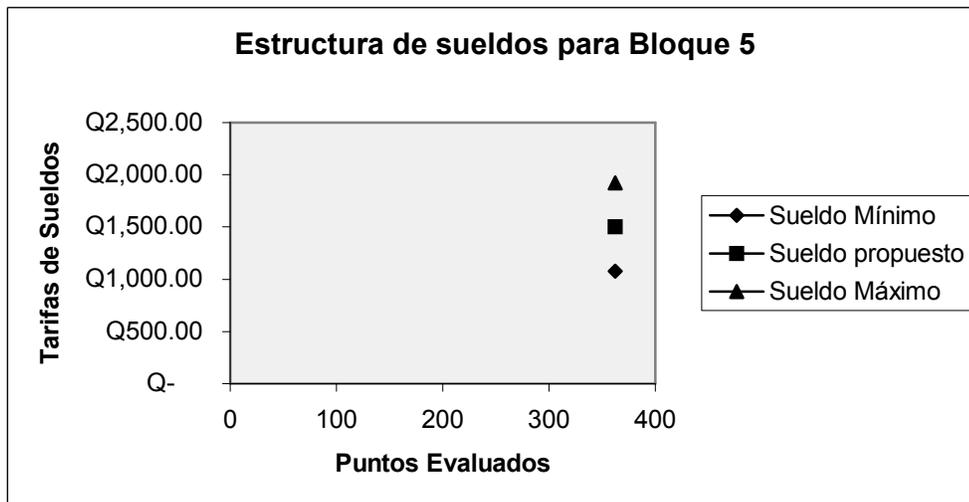
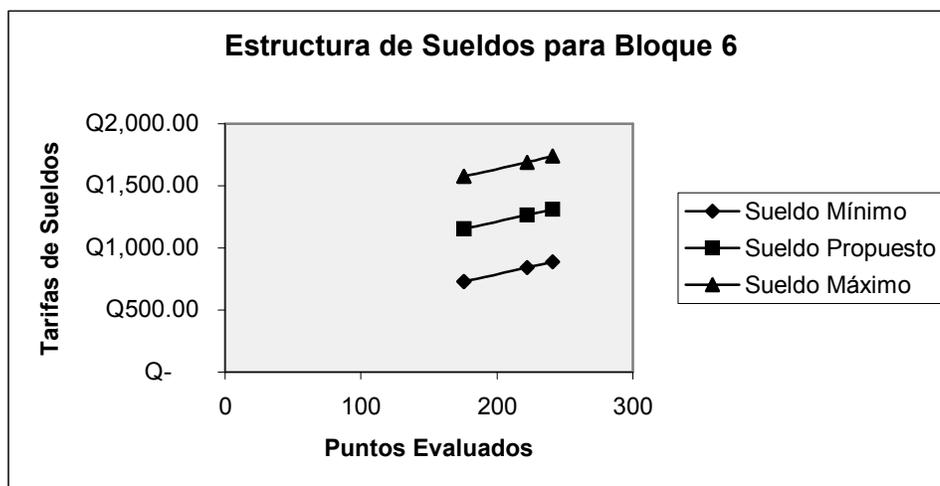


Figura 17. Estructura de sueldos para Operativos



Toda la estructura está elaborada para poder iniciar con el sueldo mínimo calculado en la nueva estructura de sueldos, realizando durante el primer año de su implementación un primer aumento del 15% sobre dichos sueldos. Para el segundo año el aumento programado sería de un 18%. A mediados del segundo año será necesario revisar el Salario Mínimo que manda el Ministerio de Trabajo y recalcular para desarrollar una nueva escala Salarial la cual definiría nuevos valores mínimos, medios y máximos para toda la estructura salarial.

Los porcentajes de aumentos salariales pueden ser rebajados en 5 o 6 puntos y pueden complementarse los sueldos con los Incentivos mencionados en el ítem 4.3.3 Plan de Incentivos

4.3.3 Plan de incentivos

A continuación se presenta un plan de incentivo propuesto para los colaboradores de la Institución.

Tabla XIV. Plan de incentivos

Incentivo	Descripción
Bono Vacacional	Este bono se hará efectivo tres días antes de retirarse el colaborador a su periodo de vacaciones, el cual será equivalente a un 25% del sueldo que actualmente devengue.
Bono Aniversario	Este bono se hará efectivo al final del mes en que cumpla un año más de vida el colaborador, el cual será equivalente a un 25% del sueldo que actualmente devengue.
Bono Productividad	Este bono se proporcionará a cada uno de los colaboradores al obtenerse los resultados de su evaluación de desempeño y se hará efectivo al final del año en el mes de Noviembre. Dicho bono será equivalente a un 30% del sueldo actual, si la calificación supera el 85% del total.
Día extra de vacaciones por año de servicio.	Este incentivo se proporcionará a cada colaborador que cumpla un año más de servicio consecutivo de trabajo en la institución, además de los quince días de ley, y por cada año agregará uno más a sus días de vacaciones.

Los bonos monetarios como Vacacional, Aniversario y Productividad serán cancelados fuera del período de pago, dos días después del último día laboral del año; para el caso del bono de Día extra de vacaciones por año de servicio se hará efectivo al finalizar el año que por ser una institución educativa las vacaciones se desarrollan en los últimos 15 días del mes de Diciembre y parte de Enero del año siguiente.

4.3.4 Inducción

La inducción al nuevo colaborador se hará con tres propósitos fundamentales: facilitar el ajuste del colaborador a la Institución, proporcionar información respecto de las tareas y expectativas en el desempeño de su puesto y reforzar una impresión favorable en los nuevos colaboradores con relación a la organización, con el fin de promover su identificación con la misma.

Inducción administrativa

La inducción administrativa será la primera fase del programa de inducción, en ella se proporcionará la información general de la Institución, una charla motivacional y un mensaje en vídeo del Director General. Los detalles de esta etapa de inducción se presentan en el recuadro siguiente:

Tabla XV. Detalle de Inducción administrativa

INDUCCIÓN ADMINISTRATIVA

TEMA	CAPACITACIÓN	DURACIÓN
Información General de la Institución: <ul style="list-style-type: none">• Reseña Histórica• Misión, Visión y valores• Estructura Organizacional• Políticas laborales y normas que rigen las actividades de la institución.	Encargado de Desarrollo Humano.	60 minutos
Charla motivacional sobre trabajo en equipo y cultura organizacional de la Institución	Jefe de Recursos Humanos.	30 minutos
Vídeo con mensaje del Director General de la Institución.	Encargado de Desarrollo Humano.	15 minutos
Entrega y lectura de copia impresa del Reglamento interno de trabajo y de las políticas laborales y normas de la Institución	Encargado de Desarrollo Humano.	

Inducción al puesto de trabajo

La inducción al puesto de trabajo será la segunda etapa del proceso de inducción y será responsabilidad del Jefe de departamento o jefe inmediato superior del puesto a ocupar, y éste deberá presentar un reporte al Jefe de

Recursos Humanos que informe sobre el contenido, los tiempos y el responsable de la inducción.

La etapa de inducción al puesto se divide en dos fases: la fase teórica y la práctica. La fase teórica consiste en la explicación detallada de la descripción del puesto de trabajo y tendrá una duración aproximada de 30 minutos a 1.5 horas. Para que la descripción del puesto sea claramente explicada al nuevo colaborador y sean resueltas sus dudas más inmediatas. Esta inducción teórica incluye los temas siguientes:

- ✓ Nombre del puesto
- ✓ Jefe inmediato superior
- ✓ Subalternos
- ✓ Objetivo del departamento al que pertenece
- ✓ Objetivo del puesto de trabajo
- ✓ Descripción general del puesto
- ✓ Atribuciones diarias, semanales, quincenales, mensuales y ocasionales del puesto
- ✓ Autoridad
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Aspectos de seguridad industrial a cumplir en el área de trabajo

Al finalizar la fase teórica de inducción al puesto se le hará entrega de una copia con la información mencionada y podrá pasar al Departamento de Personal para firmar la entrevista de inducción.

La fase práctica de la inducción al puesto de trabajo consiste en la práctica del colaborador en el puesto de trabajo, es decir la aplicación de la información recibida en la fase teórica además de incluir un recorrido por el departamento y

la presentación de éste con los compañeros de trabajo. Durante este proceso existirán sesiones de preguntas y respuestas sobre el desarrollo de las actividades. La duración de este proceso puede variar dependiendo del nivel de complejidad de las actividades del puesto de trabajo. El Departamento de Personal será el encargado de supervisar el desarrollo de esta fase.

Entrevista de inducción

La entrevista de inducción consiste en la confirmación por parte del nuevo colaborador de haber recibido la información del proceso de inducción administrativa y del puesto de trabajo, comprometiéndose así a cumplir a cabalidad con las políticas y normas, a respetar los lineamientos del reglamento interno, a desempeñar sus actividades según lo establecido por la descripción de su puesto de trabajo y en general a respetar y cumplir todos los estatutos de la Institución.

**Formato de Entrevista de Inducción
CENTRO VOCACIONAL SAN JOSÉ**

Entrevista de Inducción

Nombre _____ Fecha de ingreso _____

Título del puesto _____

Departamento _____

Supervisor inmediato _____

Fecha fin del período de prueba _____

Fecha de evaluación del desempeño _____

Información proporcionada:

_____ Paquete de inducción administrativa

_____ Paquete de inducción al puesto de trabajo

_____ Información escrita descripción del puesto de trabajo

_____ Carné de identificación

_____ Políticas escritas de la empresa

Confirmando que he recibido la información marcada anteriormente, conozco mi estatus como colaborador y se me ha informado plenamente respecto de mis opciones, obligaciones, derechos y prestaciones.

Firma del colaborador

fecha

Representante Recursos Humanos

fecha

Fecha en que entra en vigor _____

4.3.5 Ascensos y promociones

Debido a que dentro de la Institución existen pocas opciones para poder ascender, estas serán evaluadas directamente en el momento en que existieran plazas vacantes y se tomará en cuenta las referencias que desarrolle cada uno de los Jefes de departamento, así como las evaluaciones del desempeño que consten en expediente del colaborador.

Antes de contratar a una persona externa para una plaza vacante, el departamento de Recursos Humanos y en específico el encargado de Reclutamiento y Beneficios Económicos revisará el expediente de los posibles candidatos internos con los cuales tendrá una entrevista para constatar si dichos colaboradores están interesados en ascender o ser promovidos para otro departamento.

Dichos candidatos serán evaluados con base en el perfil de puesto vacante.

5. CONTROL DEL DESEMPEÑO Y MEJORA CONTINUA

Se desarrollan los procesos de sensibilización y retroalimentación a trabajadores, previo desarrollo de un programa de evaluación del desempeño, para darle el seguimiento correspondiente al sistema y poder realizar los controles y auditorias necesarias y con el tiempo hacer los ajustes necesarios.

Dicho programa de evaluación del desempeño será necesario realizarlo una vez en cada año como mínimo, lo que dará suficiente información para determinar las deficiencias existentes en cada una de las áreas y ofrecerá información vital para poder tomar las acciones de capacitación e implementación de estrategias para la reducción de dichas deficiencias.

Todo con el fin de fortalecer las funciones administrativas y docentes de Centro Vocacional San José, que influyen en el beneficio global de la institución, que incluye tanto a los colaboradores como a los alumnos.

5.1 Sensibilización

Para llevar a cabo esta parte será necesario que el Jefe de Recursos Humanos desarrolle un seminario en el cual se pueda generar un espacio de reflexión para los colaboradores que conduzca a la toma de conciencia sobre la importancia de instaurar una cultura organizacional abierta al cambio, con la convicción de que éste es un factor beneficioso para todos.

En dicho seminario se tocarán temas para propiciar la toma de conciencia sobre la importancia de aceptar el cambio como realidad ineludible en el proceso

institucional lo cual generará confianza en los procesos de cambio como aliados importantes para la permanencia de la organización en el mercado.

En dicho seminario se tocarán los temas siguientes:

- Visión de cambio organizacional.
- El cambio como experiencia personal e institucional.
- Implicaciones favorables y desfavorables del cambio.
- La administración del cambio.
- Estrategias para implementar el cambio en la organización.
- La resistencia al cambio.
- El compromiso con el cambio.

Dicho seminario tendrá una duración de 24 horas, para lo cual será necesario contar con todo el personal durante 2 horas diarias como mínimo.

Ya que esta es una de las etapas estratégicas, que garantizan el éxito de este proceso de Estructuración del departamento de personal y análisis de puestos y salarios, posteriormente al seminario se inicia con la preparación de todo el personal de la empresa sobre los elementos esenciales del proceso, tales como características, principios generales, subsistemas que contempla, así como la necesidad de cooperación y activa participación de todos.

De gran utilidad resulta declarar las expectativas que van a tener tanto los colaboradores como los directivos sobre la Estructuración del departamento de personal y análisis de puestos y salarios, esto nos da la posibilidad de retroalimentarnos sobre lo que piensan y esperan los colaboradores de este proceso.

Un factor clave en esta etapa es la amplia información a todos los implicados. Es importante alertar y transmitir a todos los implicados que este es un proceso donde se convence y no se impone, para lograr consenso y poder vencer las barreras para el cambio, la empresa deberá diversificar sus actividades, y por tanto los trabajadores y directivos tendrán que elevar el nivel de calificación.

Este es un proceso que no se impone desde afuera, es la propia institución la que diseña su sistema a partir de los principios y procedimientos que se establecen.

5.2 Retroalimentación

La retroalimentación es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben mis acciones, mis palabras, mis trabajos y hacer conocer a los demás como yo percibo los suyos. Entonces vale la pena buscar y dar retroalimentación regularmente de y a personas diferentes para conocer sus perspectivas. Al inicio puede parecer difícil pero sí se puede aprender de aprovechar de esa oportunidad.

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el colaborador sobre sus resultados de trabajo.

En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, hay que reconocer los logros del empleado y felicitarlo, mostrar entusiasmo por su desempeño. También es importante premiarlo. Puede ser con premios

económicos, con cursos de capacitación, promoviéndolo a puestos de mayor jerarquía o responsabilidad, con un viaje, etc. Pero, si los resultados de la evaluación son pobres, pensar en las posibilidades que los causaron, y así poder dialogar y proponer algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño del personal administrativo y de operaciones de la Institución, es importante que se incentive un cambio de actitud y establecer compromisos con relación a su trabajo, con el fin de incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, es conveniente hacer del conocimiento de los empleados la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también las necesidades de capacitación del personal, para desde allí conformar los programas de capacitación de la Institución, obteniendo además la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de compensaciones y promoción de categorías.

Durante la entrevista, ambos intercambian información y elementos de juicio sobre los resultados y la forma como fueron obtenidos, con el propósito de llegar a un acuerdo sobre la calificación justa. Así mismo, se detectan las medidas correctivas que deben seguir para lograr los objetivos que no fueron alcanzados.

En caso de no llegar fácilmente a un acuerdo, podrán reunirse tantas veces como consideren oportuno y si es necesario, solicitar la asesoría del área de Recursos Humanos.

Durante la entrevista de evaluación-retroalimentación, el jefe inmediato y colaborador verifican los alcances o avances de los objetivos fijados para el periodo, acordando nuevas responsabilidades de trabajo y compromisos para el siguiente período.

A continuación se señalan algunas recomendaciones para el proceso de retroalimentación ya que ésta es importante que se realice de la manera más apropiada en un ambiente de confianza y cordialidad, a efecto de garantizar su efectividad:

- Sea brindada por el jefe inmediato.
- Sea específico en el aspecto a tratar.
- Explique los efectos y consecuencias de los actos.
- Explore con el evaluado como ve la situación.
- Motive al evaluado a reconocer la exactitud de la retroalimentación.
- Identifique los problemas reales.
- Desarrolle soluciones.

Proporcionar retroalimentación positiva es muy importante. Con frecuencia se dedica mucho tiempo a las áreas necesarias de cambios, mientras que las áreas de fortalezas pasan desapercibidas o no se discuten.

Proporcionar retroalimentación negativa implica decirle a las personas en qué son inefectivos ó en que actúan inapropiadamente.

La retroalimentación abarca tres áreas muy importantes:

1. Relaciona el porcentaje del nivel de desempeño que el trabajador posee de las competencias evaluadas, contra el porcentaje requerido para su puesto, dicha relación sirve para identificar sus fortalezas y debilidades.
2. La elaboración del plan de mejora, que tiene como objetivo formar un registro que evidencie el compromiso, tanto del evaluado como del evaluador, de realizar acciones que minimicen las debilidades en el desempeño y desarrollen las fortalezas.
3. Conformidad y seguimiento, al finalizar el evaluado y evaluador deben firmar la hoja de retroalimentación, para que conste el compromiso de ambos de realizar las acciones descritas. Posteriormente se da seguimiento al plan de mejora y se van registrando todos los eventos críticos, un historial de eventos positivos y negativos que describan el desempeño del colaborador, para que sirvan de fundamento en el próximo período de evaluación.

5.3 Formatos de control

El seguimiento y la evaluación están íntimamente vinculados. Ambos constituyen instrumentos de gestión necesarios para aportar elementos de juicio al proceso de toma de decisiones y administración gerencial. Ninguno de los dos reemplaza al otro. Ambos comprenden las mismas etapas y, sin embargo, generan tipos diferentes de información. La generación sistemática de datos de seguimiento es vital para lograr evaluaciones eficaces.

El seguimiento proporciona información continua sobre el nivel de progresos que se van registrando hacia el logro de resultados mediante sistemas de registro de información y de presentación de informes periódicos. Observa la

evolución de los procesos programáticos y los cambios operados en las condiciones de los grupos e individuos a los que están dirigidos como resultado de las actividades del programa. También determina los puntos fuertes y débiles de un programa. La información sobre el rendimiento generado por el seguimiento aumenta el aprendizaje a partir de la experiencia y perfecciona el proceso de toma de decisiones.

La administración y las entidades de implementación de los programas son los que normalmente realizan el seguimiento.

La evaluación consiste en un análisis periódico a fondo del rendimiento del programa de capacitaciones y de evaluación del desempeño. Se apoya en los datos generados por las actividades de seguimiento y la información obtenida de otras fuentes.

5.3.1 Formato de retroalimentación

Al colaborador le será notificado el resultado de su evaluación de desempeño, tanto calificación cuantitativa, como cualitativa. Dicha notificación será emitida en forma de memorando (por el departamento de Recursos Humanos) y se generarán copias para el jefe inmediato, el departamento de Recursos Humanos y el expediente del colaborador.

Es importante que el empleado firme de recibido la notificación y esté enterado que puede solicitar una revisión de su evaluación en caso existiera alguna inconformidad.

Dicha solicitud debe ser referida por escrito al Departamento de Personal por lo menos en la siguiente semana de haber recibido la notificación.

5.3.2 Formato de seguimiento

En este cuadro se deben anotar los avances del plan de mejora acordado, el jefe inmediato superior y el evaluado deben firmar de enterados.

Tabla XVI. Formato de Seguimiento

FORMATO DE SEGUIMIENTO				
FECHA DE REVISIÓN	AVANCE DE CUMPLIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA	REGISTRO QUE EVIDENCIA LA ACCIÓN	FIRMA DE EVALUADOR	FIRMA DE EVALUADO

5.3.3 Auditoría al plan de acción

También puede llamarse registro de eventos críticos, se utiliza en concordancia con el formato de seguimiento, ya que relaciona las acciones significativas que se hayan tomado para mejorar.

Tabla XVII. Formato de auditoría al plan de acción

AUDITORIA AL PLAN DE ACCIÓN				
FECHA	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO CRITICO	REGISTRO QUE EVIDENCIA (SI APLICA)	FIRMA DE EVALUADOR	FIRMA DE EVALUADO

5.4 Limitaciones

El Centro Vocacional San José contará con un Departamento que ayude a mejorar el sistema de contratación de personal adecuado para cubrir las necesidades en lo que a esta rama se refiere y herramientas que ayuden a valorar la gestión de cada uno de sus empleados.

La Evaluación del Desempeño por ejemplo se consolida como un espacio para que la dirección y empleados identifiquen las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, tanto desde la perspectiva individual como institucional. A partir de la valoración del saber y el hacer del empleado, es decir desde la oportunidad para apreciar sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores,

que se evidencian en el contexto de la institución, la Evaluación de Desempeño favorece la construcción de una nueva visión del empleado como persona, profesional y parte integral de la comunidad.

El ejercicio de evaluar consolida una relación profesional entre el equipo de gestión y los empleados, busca elevar el potencial que existe en las personas que forman parte de la institución.

El esquema previsto para la aplicación de la Evaluación de Desempeño contempla la entrevista personal como una estrategia fundamental, que se convierte en ocasión propicia para el diálogo y la identificación conjunta de lo que cada empleado le aporta a la institución y lo que esta le aporta al empleado.

Así deberán entenderlo los empleados de Centro Vocacional San José, pues más que la ponderación del grado de cumplimiento de funciones y responsabilidades y el logro de resultados, la Evaluación se convertirá en un medio para fomentar el aprender, para fortalecer el mejoramiento permanente e incluso para contar con un diagnóstico real de las habilidades y necesidades del equipo empleado.

Una de las limitantes más fuertes para poder desarrollar el potencial total del departamento de personal dentro de la institución será la recolección de datos de los colaboradores actuales ya que de manera involuntaria pondrán resistencia a ajustarse a los nuevos cambios propuestos. Será entonces donde la sensibilización ayudará a lograr la confianza y el afianzamiento de la idea que es necesario fomentar cambios después de quince años consecutivos en donde los sistemas no han tenido ninguna actualización y donde el estancamiento ha logrado la rotación injustificada de personal dentro de la misma.

5.5 Evaluación periódica de herramientas

Para el buen funcionamiento a largo plazo de las diferentes herramientas propuestas será necesario que estas sean revisadas y autorizadas para su utilización adecuada por lo menos una vez al año, ya que podrían caer en desactualización y dejar de ser objetivas en los datos o información que puedan llegar a generar.

Dentro de las herramientas del sistema a las cuales será necesario aplicar una evaluación periódica están:

- Normas laborales
- Perfiles de puesto
- Estructura de sueldos
- Sistema de prestaciones laborales
- Incentivos laborales
- Evaluación del desempeño

CONCLUSIONES

1. La creación del Departamento de Personal, diseño de un Manual de Puestos, reestructuración de salarios, entre otros, se realizaron para ser utilizados como instrumentos técnicos en la búsqueda por mejorar la gestión del recurso humano, llevar un mejor control de sistemas de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de personal, escalas salariales y búsqueda de mejores condiciones y relaciones entre el colaborador y la institución.
2. Los procesos actuales de manejo de personal no generan ninguna ventaja competitiva ante las demandas actuales de reclutamiento, selección y contratación de capital humano, ya que no se cuenta con un procedimiento para realizar dichas actividades. Respecto a las desventajas estas son muchas entre las cuales pueden listarse: rotación de personal muy frecuente, sueldos bajos, desactualización de los colaboradores, inconformidad en los puestos de trabajo, conflictos entre las diferentes áreas, poca comunicación, falta de presupuesto para cada área, descontento del personal, entre otras. Sin embargo, el sistema continúa funcionando con algunos problemas como por ejemplo cambio constante de personal en las áreas de Administración y Académica.
3. Para poder reclutar personal se definió el proceso relacionando la forma en que se llevaba a cabo y la forma en que se debería hacer, para lo cual se creó un flujograma definiendo dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo en los cuales se hará la publicación de la plaza al mismo tiempo.

Luego será revisado el banco de datos de la institución para saber quiénes podrían estar interesados en la plaza publicada dentro de la institución; a dichas personas se les hará la propuesta después de verificar su desempeño a la fecha y si llenan los requisitos se les incluirá dentro del listado de personas que opondrán a la misma conjuntamente con los candidatos externos que atiendan a la convocatoria. La selección se hará por medio de evaluaciones psicométrías y de especialidad, las cuales serán elaboradas por el Departamento de Personal en las cuales se medirán las competencias que el candidato debe llenar tomando como base el perfil del puesto. La contratación se hará por medio de un contrato individual de trabajo que será de al menos un año de vigencia, siendo ratificado cada año de forma legal y enviado al Ministerio de trabajo para su suscripción y ratificación.

4. Los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la institución fueron realizados a partir de la entrevista y encuesta llevada a cabo a cada uno de los colaboradores, así como la comparación de estos en otras instituciones que se dedican a la misma actividad. Se desarrolló un Manual de Puestos de Trabajo, en donde se muestra cada una de las descripciones y perfiles de los puestos que aparecen en el organigrama.
5. A través de la implementación de un proceso sistemático y confiable de reclutamiento, selección y contratación e inducción, se logrará que los nuevos empleados se identifiquen con su entorno laboral desde el primer día, haciendo posible que adopten la cultura organizacional del Centro como parte vital de su desempeño. Adicionalmente de las políticas y normativos de trabajo dentro de la institución.

6. La comunicación debe fluir en ambos lados de la institución. El proceso de implementar un Departamento de Recursos Humanos dentro del Centro deberá reforzar las líneas de comunicación y cooperación entre todos los colaboradores, con esto se debe vencer la resistencia al cambio, ya que todos los integrantes de la comunidad educativa comparten y desarrollan sus actividades en un clima laboral sin barreras, que redundará en el cumplimiento de objetivos a nivel institucional.

7. Con la creación de un Departamento de Personal en el Centro Vocacional San José se hace imprescindible la elaboración de los Manuales para los puestos de Trabajo, por ello se diseñó el instrumento técnico que abarca los perfiles de puestos, así como los manuales de inducción y el de sueldos.

8. Con un adecuado proceso de selección, contratación e inducción del personal, es necesario poner en práctica un sistema de evaluación de desempeño que mida el desarrollo de competencias en el puesto de trabajo, con una adecuada retroalimentación que permitirá mejorar el entorno laboral. La evaluación propuesta es de dos tipos: para el área docente y para la administrativa.

RECOMENDACIONES

1. La Plataforma Administrativa creada es aconsejable implementarla durante el año 2009, por medio de un plan piloto que se llevará a cabo a través de la aplicación del sistema de reclutamiento, selección y contratación en base a los perfiles desarrollados; los cuales serán aplicados al personal nuevo, lo que dará los lineamientos necesarios para realizar las correcciones necesarias para su desarrollo definitivo. Es necesario tomar en cuenta que depende de la Dirección general el desarrollo del Departamento de Personal, ya que este último se encuentra sujeto a las condiciones presupuestarias de la Institución.
2. Con las herramientas elaboradas en el presente documento, la Institución podrá obtener ventajas competitivas a través de la utilización de los diferentes procesos y manuales propuestos, para ello es recomendable sean revisados constantemente y mejorados con base a la realidad laboral. Comparados con la situación actual de la Institución, al utilizar los procedimientos desarrollados y al implementar el Departamento de Personal, la institución deberá obtener un grado de lealtad mayor, por parte de los empleados, el cual se reflejará en la reducción de la tasa de rotación de personal, reducción de conflictos entre las diferentes áreas, ya que el sistema exigirá una mayor colaboración y comunicación entre ellas para el desarrollo de los objetivos trazados; en cuestiones financieras es recomendable que cada una de las áreas presente un presupuesto anual, que deberá analizar y

asignar la Dirección General del Centro para obtener un mejor control y evitar la falta de ejecución de actividades por falta de recursos.

3. Para llevar a cabo adecuadamente los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación será necesario que la institución posea la información general de aquellas personas que laboran actualmente dentro de la misma, lo cual ayudará al encargado del Departamento de Personal a conocer el estatus actual de cada uno de los que integran el equipo de trabajo de cada una de las diferentes áreas que componen la misma. Los procedimientos con los que iniciará el plan piloto durante el año 2009 deberán ser revisados y acomodados a las necesidades que detecte el encargado del Departamento de Personal, deberá entonces tener a la mano las pruebas necesarias para llevar a cabo una selección adecuada y poder obtener una contratación segura.
4. Es necesario que los perfiles de puestos sean utilizados adecuadamente para que estos generen los resultados esperados, para ello se recomienda sean revisados por lo menos una vez al año para adecuarlos a la realidad existente en cada uno de puestos de trabajo e ir mejorando los perfiles, ya que cada año las exigencias dentro de la realidad laboral son cambiantes, debido a las nuevas tecnologías existentes en el mercado y las demandas que cada uno de los tipos de trabajo exigen.
5. Para evitar que la cultura organizacional sea vista por los empleados como algo monótono y sin importancia, es recomendable desarrollar dentro de las actividades cotidianas algunas que ayuden a que los empleados den su colaboración para mejorar dicha cultura, así como la divulgación constante y el recordatorio que la institución no se hace así misma y que dichos empleados son parte importante de ella. Se hará

entonces sumamente necesario premiar a aquellos que divulguen con el ejemplo dicha cultura y hacer notar la participación constante de cada uno en todos los procesos que ayuden a mejorarla..

6. Para poder hacer fluir la comunicación entre departamentos se recomienda que desarrollen grupos integrados por un participante de cada área, en donde por medio de reuniones periódicas busquen la forma de proporcionar soluciones propuestas a algún problema en específico que exista dentro de la Institución. Dichos grupos tendrán una rotación periódica de integrantes donde por lo menos una persona deberá participar en 4 grupos diferentes al año. En dichos grupos es recomendable que los integrantes se vean como iguales donde no existan Jefes y subalternos, sino solamente personas que busquen una solución viable y factible a problemas actuales de la institución.
7. Cada uno de los Manuales propuestos para los diferentes propósitos se sugiere sean utilizados, revisados y actualizados por lo menos una vez durante el año, ya que pueda ser que las condiciones varíen en algún grado y si no se hace, pueden caer en desuso o desactualizadas para lo cual, no cumplirán con el objetivo para el cual fueron creadas.
8. Si bien la evaluación del desempeño mide el desarrollo de las competencias de un empleado y si los resultados de esta son buenos es recomendable aplicar los incentivos adecuados para fomentar la lealtad hacia la institución y la motivación a continuar con un trabajo eficiente y en constante desarrollo. Es aconsejable entonces, que dicha evaluación del desempeño sea llevada a cabo por lo menos una vez al año como se especifica en el capítulo 5, así también que dicha evaluación sea revisada y actualizada a la situación actual y demandas de la institución.

El Plan de Incentivos deberá por lo tanto ser llevado a cabo a cabalidad y ser revisado y renovado por lo menos una vez al año. Todo esto generará expectativas nuevas en los empleados y fomentará la competencia por obtener mejores resultados en dichas evaluaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (Argentina: Editorial Granica, 2000) pp. 35-125.
2. Alvarado Cifuentes, Arnaldo Ademar. Modelo de Evaluación del Desempeño para una empresa de capacitación. Trabajo de Graduación, Ingeniería Industrial, Guatemala, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, 2004. pp. 45-50.
3. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. (Segunda Edición, Colombia: Editorial McGraw Hill, 1994) pp. 103-135.
4. Dessler, Gary. Administración de Personal. (México: Editorial Prentice Hall, 2001) 715 pp.
5. Dessler, Gary. Administración de Personal. (México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1991) pp. 125-215.

6. Dolán, Simón y otros. La Gestión de los Recursos Humanos. España: Editorial McGraw Hill, 1999. pp. 445-450.
7. Koontz, Harold y Hiniz Weihrich. Administración: Una Perspectiva Global. México. McGraw Hill. 1998. 125 pp.
8. Pérez Morataya, Harold. Resistencia al Cambio. Trabajo de Graduación, Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos, Guatemala, 1987. 56 pp.
9. Ponce F., Ramiro; Cultura Organizacional y Calidad Total; Revista Gerencia; Guatemala, marzo 2000. 6 pp.
10. Ponce Valencia, Marco Vinicio. Instructivo para elaborar Manuales Administrativos, Trabajo de Graduación, Ingeniería Industrial. Universidad de San Carlos, Guatemala, 1995. pp. 45-63, 89-120.
11. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional: Teoría y Practica. (7ª. edición. México: Prentice Hall, 1996) pp.29-35
12. Werther, William y Heith Devis. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ª. Ed. México: Editorial McGraw Hill, 1999. pp. 48-52.

ANEXOS

A continuación se presenta la guía de observación estructurada utilizada para datos generales dentro de la institución.

GUÍA DE OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA

I. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO

a. Ubicación geográfica

Zona: _____ Municipio: _____

b. Áreas o departamentos que comprende:

c. Misión y visión:

Existen por escrito: Sí _____ No _____

Están colocadas donde el personal y visitantes las puedan leer:

Sí _____ No _____

Si la respuesta es sí especifique el área física en la cual están a la vista: _____

d. Estructura organizacional:

Existe por escrito (organigrama): Sí _____ No _____

El nombre del puesto de quien tiene a cargo cada departamento es:

Gerente _____ Jefe _____ Director _____ Otro _____

Es igual para todos los puestos: Sí _____ No _____

e. Comunicación:

Tipos de comunicación que se dan:

Verbal: Sí _____ No _____

Escrita: Sí _____ No _____

f. Incentivos y premios:

El personal de qué áreas o departamentos los recibe:

Académico _____ Talleres _____ Operaciones _____

El personal que no recibe incentivos o premios toma una actitud:

Buena _____ Mala _____ Lo aceptan sin problemas _____ Otra _____

II. Aspectos relacionados al personal en la organización en estudio

a. Base de datos de recursos humanos:

Existe:

Sí _____ Quién la tiene a su cargo: _____

No _____

b. Pruebas para seleccionar personal:

Existen:

Sí _____ Quién las tiene: _____

Quién las aplica: _____

Quién las califica: _____

No _____

c. Capacitación:

Se imparte al personal:

Sí _____ En qué departamentos se imparte:

Académico _____ Talleres _____ Operaciones _____

No _____

- d. Salarios:
Cada cuanto tiempo se paga al personal:

Cada semana: _____ Cada 15 días _____ Cada mes: _____

Otro _____

El período de tiempo en el que se paga el salario, es igual para todo el personal:

Sí _____ No _____

- e. Informes del trabajo realizado:
El personal entrega informes del trabajo que lleva a cabo:
Sí _____ No _____

A que departamento pertenece el personal que entrega informes y cada cuanto tiempo los presenta:

<i>Departamentos</i>	Período de tiempo				
	<i>Diario</i>	<i>Semanal</i>	<i>Quincenal</i>	<i>Mensual</i>	<i>Otro</i>
Académico					
Talleres					
Operaciones					

- f. Instalaciones físicas donde el personal labora:
La iluminación de las oficinas es:

Departamento	Buena	Aceptable	Mala
Académico			
Talleres			
Operaciones			

La temperatura de las oficinas se observa:

Departamento	Buena	Aceptable	Mala
Académico			
Talleres			
Operaciones			

- g. Relaciones laborales que se observan:
Dentro de cada departamento:

Departamento	Buena	Aceptable	Mala
Académico			
Talleres			
Operaciones			

h. Con los demás departamentos:

Departamento	Buena	Aceptable	Mala
Académico-Talleres			
Académico-Operaciones			
Talleres-Académico			
Talleres-Operaciones			
Operaciones-Académico			
Operaciones-Talleres			

La siguiente es la guía de entrevista llevada a cabo a cada uno de los colaboradores.

Entrevista a colaboradores

1. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

Sí _____ ¿Por qué? _____

No _____ ¿Por qué? _____

2. ¿Si pudiera cambiar algo de su puesto o ambiente de trabajo, qué sería?

3. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

Sí _____ ¿Por qué? _____

No _____ ¿Por qué? _____

4. ¿Considera que la empresa hace algo para motivarlo?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí especifique:

5. ¿Le parecen bien las condiciones ambientales tal como iluminación, temperatura, limpieza, etc?

Sí _____ ¿Por qué? _____

No _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Le parecen adecuadas las condiciones de tiempo, como jornada de trabajo, períodos de descanso?
 Sí_____ ¿Por qué?_____
- No_____ ¿Por qué?_____
7. Desde su punto de vista, ¿Cómo le parece la remuneración que recibe por su trabajo dentro de la Institución? Mala___Aceptable___Buena___Otra___

ANOTACIONES ADICIONALES

Encuesta dirigida a Colaboradores

La presente boleta es exclusivamente para fines académicos, la misma servirá para la recopilación de información que permita elaborar un diagnóstico administrativo sobre los recursos humanos de la Institución en estudio.

1. ¿Existe misión y visión de la Institución? Sí_____ No_____ No sabe_____
- Si su respuesta es sí: ¿Las conoce? Sí _____ No_____
2. ¿Existen objetivos dentro de la Institución? Sí_____ No_____ No sabe_____
- ¿Los conoce? Sí_____. ¿Cuáles Son?_____
- No_____
3. ¿Conoce las políticas y reglas vigentes en la Institución?
- Sí_____ No_____ No sabe_____
- ¿Están plasmadas por escrito? Sí_____ No_____
4. ¿La Institución cuenta con un organigrama o estructura de puestos?
- Sí_____ No_____ No sabe_____
- Si su respuesta es sí: ¿Las conoce? Sí _____ No_____. ¿Por qué?_____
5. ¿Conoce el proceso de Promoción de Alumnos? Sí_____ No_____

6. ¿Existe departamento de Recursos Humanos en la Institución? Sí__No__
7. ¿A través de qué medio se enteró que existía o podía existir una oportunidad de empleo para usted?
 Prensa____Agencia de Reclutamiento____Personal de la propia Institución____Carteles en Universidades____Otros_____
8. ¿Llenó usted una solicitud de empleo para ingresar a la Institución?
 Sí__No__
9. En el proceso de selección para ocupar un puestos, le hicieron entrevistas?
 Sí_____. ¿Cuántas?_____ No_____
10. ¿Le realizaron pruebas durante el proceso de Selección? Sí____No____
 Si su respuesta es sí, pase a la siguiente pregunta, si es no, pase a la pregunta número 12.
11. ¿Qué tipo de pruebas llevó a cabo?
 Pruebas de conocimientos o capacidad__ Pruebas de personalidad____ Pruebas Psicométricas____ Otras_____
12. ¿Al seleccionarlo, le solicitaron presentar documentos legales?
 Sí____. ¿Cuáles?_____
- No____
13. ¿Le hicieron examen físico médico al seleccionarlo para el puesto?
 Sí__No__
14. ¿Al seleccionarlo le indicaron claramente en qué consistía y cuáles eran las condiciones del puesto a ocupar en la institución? Sí__No__
15. ¿Al seleccionarlo para el puesto, de qué forma lo integraron a la Institución?
 Recorrido por las instalaciones_____
 Presentándolo a sus superiores, inferiores y compañeros_____
 Le indicaron los servicios de la institución _____
 Otros_____
16. ¿Al Ingresar a la organización como un miembro más, le indicaron las responsabilidades, tareas y objetivos de su cargo? Sí__No__

Si su respuesta es no, pase a la pregunta número 18.

17. ¿De qué forma se lo indicaron? Verbal_____ Escrita_____ Ambas_____ Otra_____

18. ¿Al contratarlo, le dieron a conocer algún reglamento interno de la Institución? (horarios, prohibiciones, conducta, etc.?)

Sí_____. ¿De qué forma? Verbal_____ Escrita_____ Ambas_____

Otra_____

No_____

19. ¿Existen plasmados por escrito manuales de procedimientos de trabajo?

Sí____ No_____ No sabe_____

20. ¿Recibió capacitación para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo, cuando ingresó a la organización?

Sí____. ¿En qué consistió?_____

No_____

21. ¿Existen programas periódicos de capacitación dentro de la Institución?

Sí____ ¿Cada cuanto tiempo? 2 meses__ 3 meses__ 6 meses__ 1 año__

Otra:_____

No____. ¿Le gustaría que diera programas de capacitación? Sí____No____.

¿Por qué?_____

22. ¿Su jefe inmediato le informa si realizó en forma correcta alguna actividad en su desempeño laboral?

Sí____. ¿La forma en que lo hace, le parece adecuada?

Sí____No____. ¿Por qué?_____

No_____

23. ¿Le informan y/o felicitan cuando realiza de la mejor manera y con buenos resultados su trabajo? Sí____ No_____

24. ¿Tiene usted que entregar informes del trabajo realizado? Sí____No____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta número 29.

25. ¿De qué manera brinda esos informes? Verbal ___ Escrito ___ Ambas ___
Otro _____
26. ¿A quién entrega sus informes? Jefe Inmediato ___ Jefe Superior ___
Otra persona _____
27. ¿Cada cuanto tiempo entrega informes de su trabajo?
Diario ___ Semanal ___ Quincenal ___ Mensual ___ Bimensual ___ Otro _
28. ¿Le proporcionan una retroalimentación o le informan cómo está su desempeño desde el punto de vista de quien recibe los informes?
Sí ___ No ___ No sabe _____
29. ¿Evalúan el trabajo que usted realiza en la institución?
Sí ___ No ___ No sabe _____. Si su respuesta es sí, ¿quién lo evalúa?
Jefe inmediato ___ Jefe Superior ___ Otro _____
30. ¿Existe un promedio establecido que usted deba cumplir en sus actividades?
Sí ___ No _____. Si su respuesta es sí, especifique
Cuáles _____
31. Si en alguna ocasión su desempeño no fue satisfactorio, ¿la institución toma algunas medidas para que su rendimiento mejore?
Sí _____. ¿Cuáles? _____
No _____
32. ¿Se siente seguro usted en su puesto de trabajo dentro de la Institución?
Siempre ___ Varia ___ Veces ___ Pocas veces ___ No ___ No sabe _____
33. ¿Cree usted que toman en cuenta su responsabilidad, calidad en el trabajo, cooperación, actitud, iniciativa, presentación personal, etc.?
Sí _____ No _____
34. ¿Le agrada físicamente su lugar de trabajo?
Mucho ___ Aceptable ___ Poco ___ Nada _____
35. ¿Ha recibido premios, recompensas o reconocimientos adicionales a su salario? Sí ___ No _____. ¿Cuáles? _____

36. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la organización, lo han ascendido?

Sí ____ No ____ . ¿Por qué? _____

37. ¿Cree usted que merece un ascenso? Sí ____ No ____ No sabe ____

Si su respuesta es sí: Ha hablado sobre el ascenso con la persona que lo podría promover? Sí ____ . ¿Que opina esa persona? _____

38. Recibe beneficios adicionales a los que la ley indica?

Sí ____ ¿Cuáles? _____

No ____ No sabe _____

DATOS DEL ENCUESTADO

1. Edad: de 18 a 25 ____ de 26 a 35 ____ de 36 a 45 ____

De 46 en adelante. _____

2. Nivel Académico: Diversificado ____ Estudiante Universitario ____

Universitario _____

3. Unidad donde labora _____

4. Puesto que ocupa _____

5. Tiempo de laborar en la Institución _____

Encuesta a Jefes

La presente boleta es únicamente para fines académicos, la misma servirá para la recopilación de información que permita elaborar un diagnóstico administrativo sobre los recursos humanos de la institución en estudio.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. ¿Existen objetivos en el departamento que usted tiene a su cargo?
Sí ___ No ___
Si su respuesta es no, continúe con la pregunta número 4.
Dichos objetivos están plasmados por escrito? Sí ___ No ___
2. ¿Da a conocer esos objetivos a sus subordinados?
Sí ___ ¿De qué forma? Verbal ___ Escrita ___ Ambas ___ Otra _____
No ___
3. ¿Dichos objetivos son flexibles a cambios que puedan surgir? Sí ___ No ___
4. ¿De qué forma se dan a conocer las políticas y reglas de la Institución a sus colaboradores?
Verbal ___ Escrita ___ Ambas ___ Otra _____
5. ¿Cada cuánto tiempo se realiza la planeación general de la Institución y la específica del departamento que usted tiene a su cargo?
Planeación general:
Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___ Otro ___
Planeación del departamento.:
Mensual ___ Trimestral ___ Semestral ___ Anual ___ Otro ___
6. ¿El departamento a su cargo cuenta con presupuesto específico para el mismo? Sí ___ No ___
¿Se adapta a las necesidades existentes en el mismo? Sí ___ No ___
7. ¿Se cuenta con un Departamento de Personal en la empresa?
Sí ___ No ___

8. ¿A través de qué medio se realiza el reclutamiento y selección del personal del departamento a su cargo?

Agencia de personal_____ La propia empresa____

Otro_____

Si su respuesta es Agencia de personal, continúe con la pregunta número 15.

9. ¿Qué formas de reclutamiento se utilizan en su departamento para contratar personal? Interno____ Externo____ Ambos_____

10. ¿A cargo de quién está el proceso de contratación de personal para el área que usted dirige?

A su cargo_____ A cargo de otra persona_____

Otro_____

11. ¿Podría indicar los pasos a seguir para contratar personal para su área?

12. ¿La información que proporcionan los candidatos a ocupar un puesto en la organización, es revisada y verificada?

Sí____¿Quién la verifica?_____

No____

13. ¿Si un candidato no fue seleccionado para el puesto que solicitó, se le toma en cuenta para otro puesto? Sí_____ No_____

14. ¿Al final del proceso de selección de personal, quién decide si a la persona se le contrata o no?_____

15. ¿Cuáles son los aspectos legales sobre los cuales se rige su organización?

16. ¿En qué momento se toma en cuenta a un colaborador de la Institución, para ascenderlo o trasladarlo?

Ascenderlo:

Cuando existe una plaza vacante_____

Antes que exista la vacante_____

Otro:_____

Trasladarlo:

Cuando la misma persona la solicita:_____

Otro:_____

17. ¿Cuáles pueden ser las causas para despedir a una persona de la Institución?

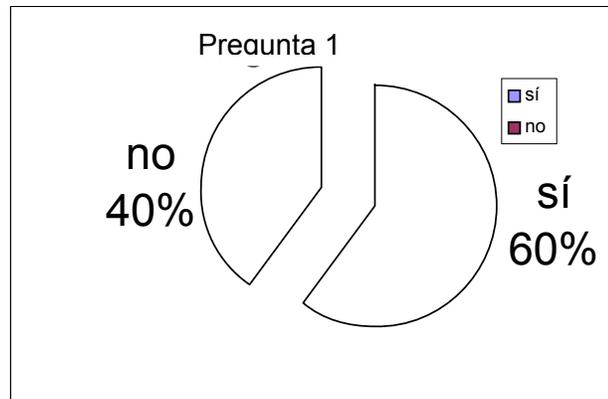
18. ¿Cuál es el proceso a seguir cuando una persona que está a su cargo no está dando lo esperado por la empresa?_____

DEL ENCUESTADO:

- 1) Edad: de 18 a 25___ de 26 a 35___ de 36 a 45___ de 46 en adelante___
- 2) Nivel Académico: Diversificado___ Estudiante Universitario___ Profesional___
- 3) Unidad donde labora_____
- 4) Puesto que ocupa_____
- 5) Tiempo de laborar en la Institución:_____

A continuación se presenta los resultados de la entrevista llevada a cabo a colaboradores de las diferentes áreas incluidas dentro de la Institución:

Pregunta 1. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?



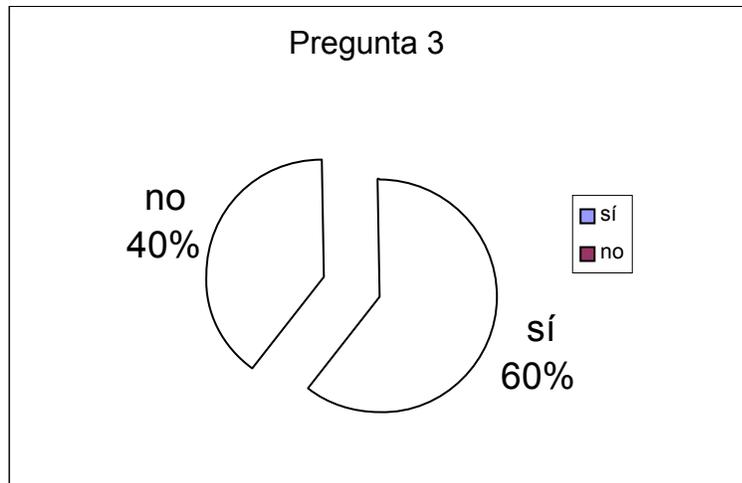
A pesar de que las condiciones de trabajo no son las adecuadas, ni existen los medios adecuados para el desenvolvimiento del personal, la mayor parte del personal se encuentra satisfecho con el puesto que actualmente tiene. Esto se evidencia con los resultados anteriores donde un 60% se encuentra satisfecho y un 40% no se encuentra satisfecho a la fecha.

Pregunta 2. ¿Si pudiera cambiar algo de su puesto o ambiente de trabajo, qué sería?

Estas son algunas de las respuestas recibidas:

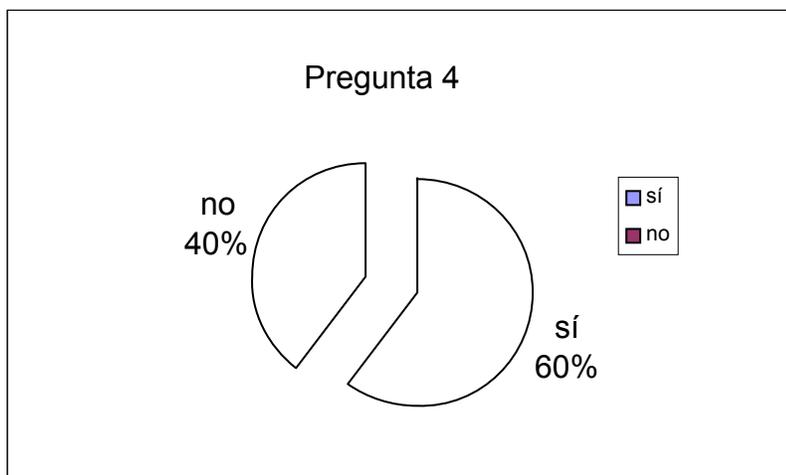
Tecnología, cordialidad entre colaboradores, estructuración de oficinas, actitud de los jefes de área, esfuerzo de colaboradores y jefes, ambiente laboral Patrono-colaborador.

Pregunta 3. ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?



Según las respuestas recabadas en dicha entrevista con los colaboradores la mayoría se encuentra motivado para realizar su trabajo los cuales representan un 60% de la muestra y el 40% no está motivado actualmente los cuales muchas de las veces son los que se rehúsan a acatar ordenes emanadas por las autoridades de las diferentes áreas.

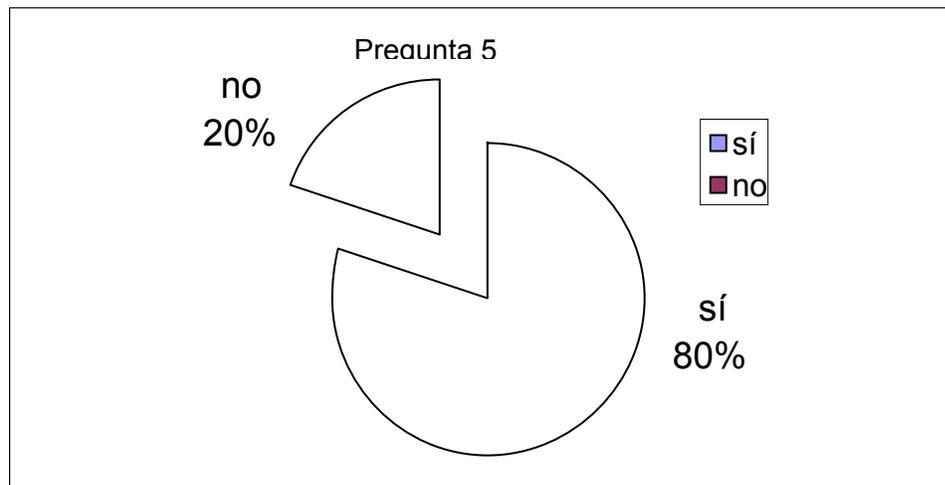
Pregunta 4. ¿Considera que la empresa hace algo para motivarlo?



Un 60% considera que la institución hace algo para motivarlo entre lo cual están las jornadas pedagógicas realizadas una vez al mes lo que para los Instructores no es una condición motivante y los cuales representan un 40%, estos

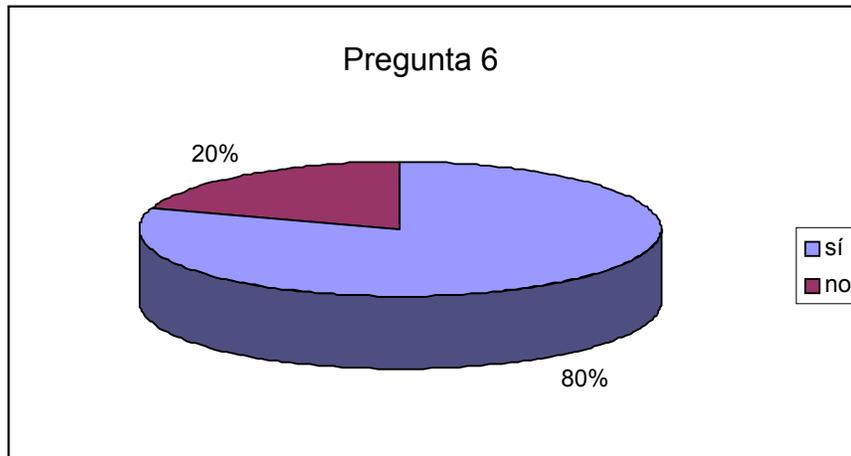
mencionan que la institución no fomenta la motivación, esto a causa de las malas decisiones que para ellos no son adecuadas y la falta de capacitación en las diferentes áreas que ellos desarrollan.

Pregunta 5. ¿Le parecen bien las condiciones ambientales tal como iluminación, temperatura, limpieza, etc?



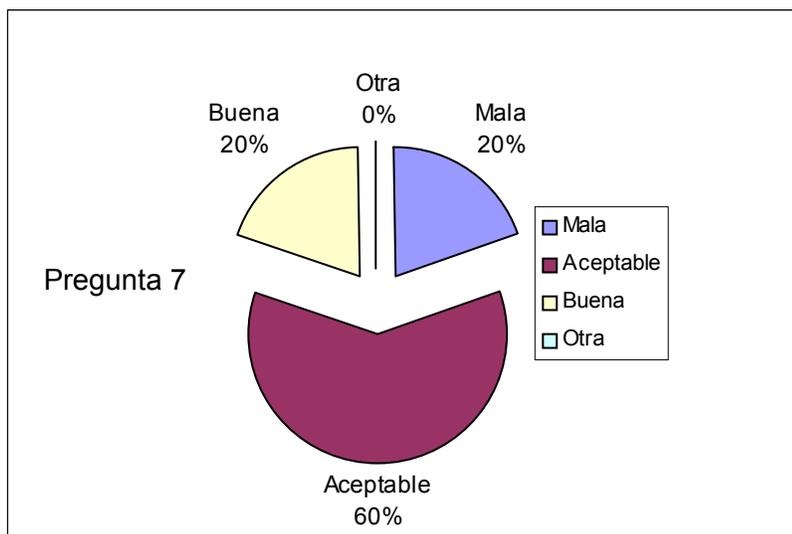
La mayor parte de los entrevistados consideran que las condiciones ambientales son adecuadas, los cuales representan un 80% y existe un 20% de los entrevistados que no están de acuerdo y que consideran que esta pueden ser mejoradas como iluminación, equipo audiovisual, herramientas, materiales e implementos para el desarrollo de las actividades diarias.

Pregunta 6. ¿Le parecen adecuadas las condiciones de tiempo, como jornada de trabajo, períodos de descanso?



Entre los entrevistados un 80% considera que las condiciones de tiempo son adecuadas actualmente; un 20% considera que estas pueden cambiar y que el tiempo de capacitación y clases diarias puede ampliarse para poder dar paso a un aumento de ingresos y a la conclusión de la realización de tareas de los colaboradores.

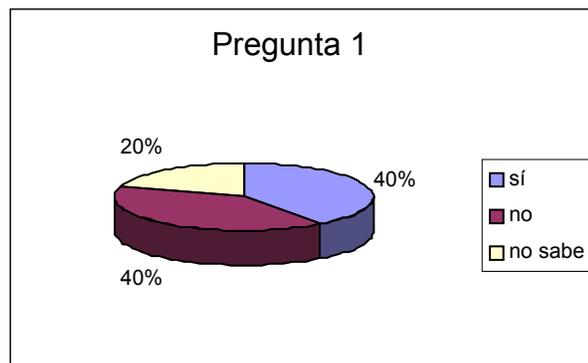
Pregunta 7. Desde su punto de vista, ¿Cómo le parece la remuneración que recibe por su trabajo dentro de la Institución?



Solamente un 20% considera que la remuneración actual es buena, un 60% considera que es aceptable y un 20% considera que es mala. Todos concuerdan que la remuneración actual debe mejorarse y hacerse más acorde al tipo de trabajo que se desarrolla actualmente. Esto según los encuestados se debe a que los salarios no son competitivos con el medio en el cual se desarrollan las diferentes plazas en las que el personal actualmente desarrolla sus actividades. Esto evidencia que los salarios no son congruentes con las responsabilidades que algunos de ellos poseen actualmente.

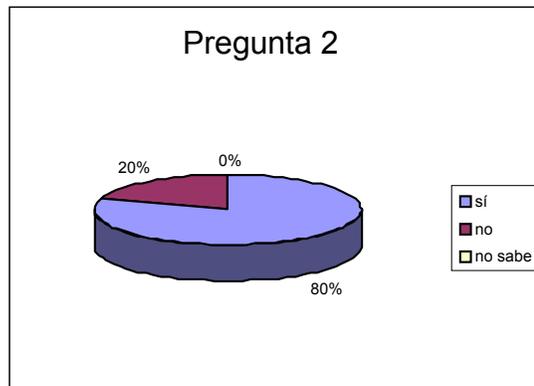
A continuación se presenta los resultados de la encuesta llevada a cabo a colaboradores de las diferentes áreas incluidas dentro de la Institución:

Pregunta 1. ¿Existe misión y visión de la Institución?



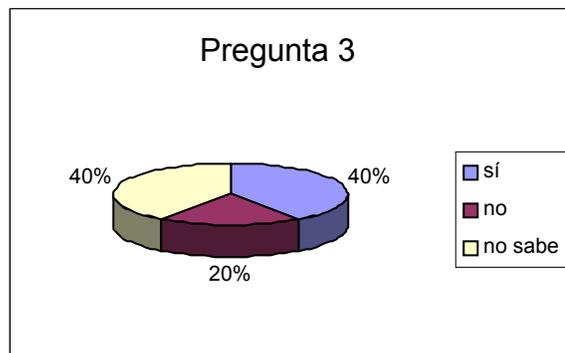
La gráfica evidencia un 40% del personal tiene conocimiento de que en la institución existe tanto Misión como Visión, un 40% del personal también afirmó que no existe y un 20% no sabe. Muchos de los encuestados no conocen dicha Misión y Visión ya que actualmente no ha sido publicada, ni se encuentra a la vista dentro de la institución.

Pregunta 2. ¿Existen objetivos dentro de la Institución?



Un 80% aseguró que sí existen objetivos dentro de la Institución aunque los encuestados no pudieron definirlos, lo cual evidencia que sí existen pero aún no se han dado a conocer. Un 20% aseguran que no hay objetivos dentro de la Institución. Todo lo anterior indica que dichos objetivos no han sido definidos correctamente o no se han dado a conocer exhaustivamente al personal.

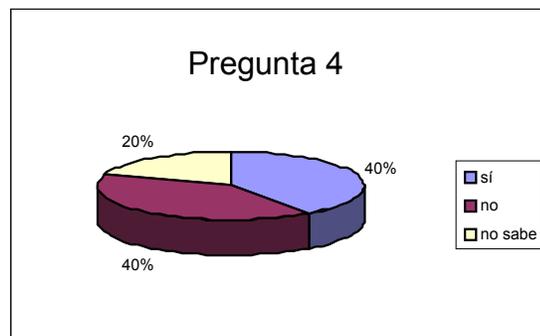
Pregunta 3. ¿Conoce las políticas y reglas vigentes en la Institución?



Las políticas dentro de la Institución se encuentran establecidas, el 40% el personal si las conoce, los cuales son jefes de área y uno que otro colaborador, un 40% más no las conoce y un 20% no sabe cuales son, los cuales son en su mayoría los colaboradores. Muchos de estos piensan que a la actual administración le ha faltado divulgarlas, aunque estas son sencillas y de uso

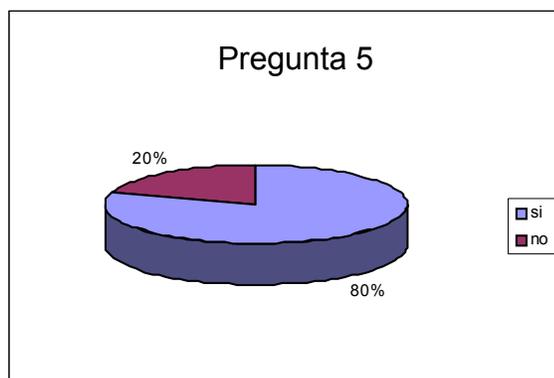
común, algunos de los colaboradores actuales aún no se enteran de las políticas y normas que se manejan en la actualidad en la institución.

Pregunta 4. ¿La Institución cuenta con un organigrama o estructura de puestos?



El 40% de los colaboradores respondió que sí existe un organigrama, aunque expresaron conocerlo solamente en la práctica, afirmaron no haberlo visto por escrito. Un 40% más dice que no se cuenta con él y un 20% no sabe si este existe o no.

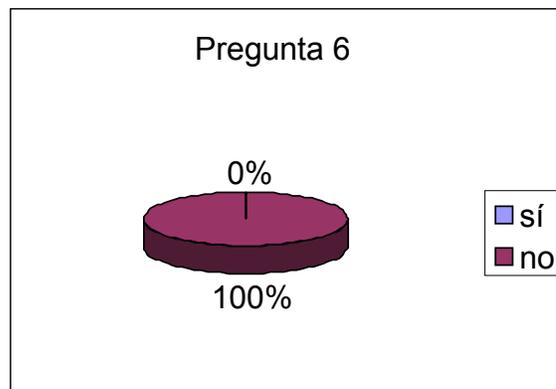
Pregunta 5. ¿Conoce el proceso de Promoción de Alumnos?



El 80% del personal actual conoce el proceso de Promoción de alumnos y un 20% no lo conoce. Lo anterior se debe a que en la actualidad el proceso únicamente lo conoce el Director Académico y ha sido trasladado a los

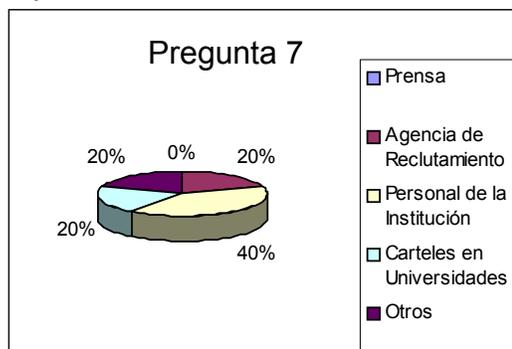
colaboradores verbalmente, en ningún momento se ha realizado la divulgación por escrito.

Pregunta 6 ¿Existe departamento de Recursos Humanos en la Institución?



La gráfica anterior evidencia la ausencia de un departamento de Recursos Humanos que pueda encargarse del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal necesario para las diferentes áreas.

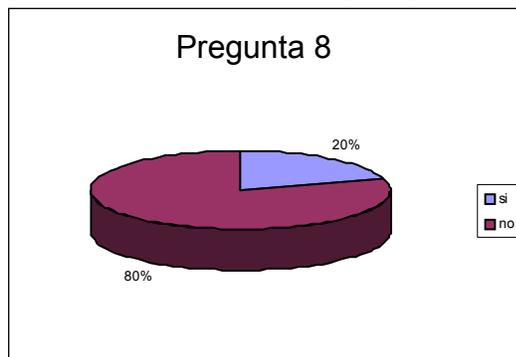
Pregunta 7. ¿A través de qué medio se enteró que existía o podía existir una oportunidad de empleo para usted?



Como lo muestra la anterior gráfica, el reclutamiento externo se realiza en un 60% y el interno en un 40%. El reclutamiento externos es llevado a cabo a través del personal de la institución que indica a personas externas la existencia de alguna vacante, además se solicita a agencias de reclutamiento de personal y también la información es divulgada por medio de carteles. Actualmente no se contrata servicios en prensa local, lo que limita la captación de personas

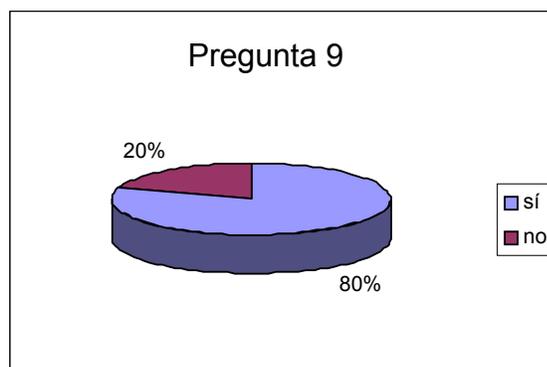
interesadas en ocupar una plaza y la ausencia de un archivo de personas interesadas en ocupar una plaza.

Pregunta 8. ¿Llenó usted una solicitud de empleo para ingresar a la Institución?



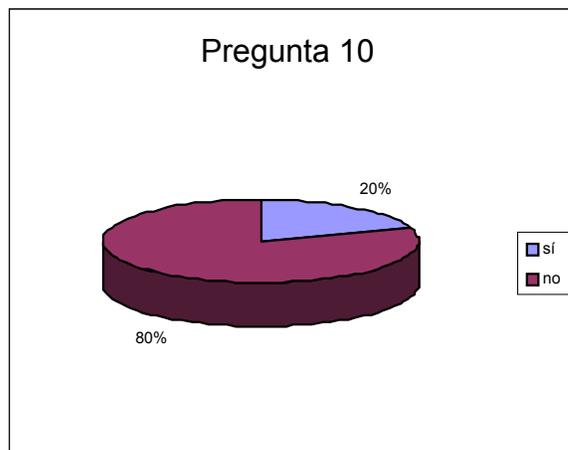
El 80% del personal actual lleno una solicitud de empleo para poder ingresar a la institución, aunque realmente no se sabe si estas fueron utilizadas para investigar a los colaboradores, un 20% no lo hizo. Debido a que actualmente no existe un proceso a seguir para la contratación de personal, la solicitud de empleo resulta un documento al cual no se le da la importancia necesaria. Debido a lo anterior es que se evidencia un porcentaje que sí lleno una solicitud, pero existe un porcentaje que no lo hizo, el cual probablemente no fue entrevistado en algún momento.

Pregunta 9. ¿En el proceso de selección para ocupar un puestos, le hicieron entrevistas?



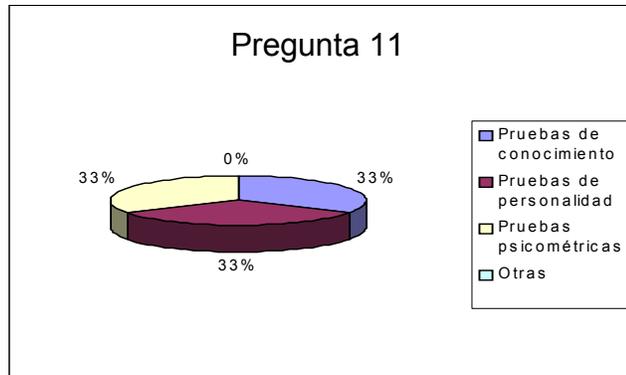
Un 80% de los encuestados le hicieron entrevistas y un 20% no, esto se debe según las autoridades del Centro a que algunas de las contrataciones se han realizado de forma rápida para poder cubrir en menor tiempo la plaza y evitarse con ello el atraso en las actividades que en esta se desarrollan. Este resultado conjuntamente con el de la grafica de pregunta 8 coinciden en los porcentajes lo que asegura lo que se había pensado, que el 20% de los empleados que no llenaron una solicitud de empleo, es el mismo porcentaje que no se le práctico una entrevista de trabajo.

Pregunta 10. ¿Le realizaron pruebas durante el proceso de Selección?



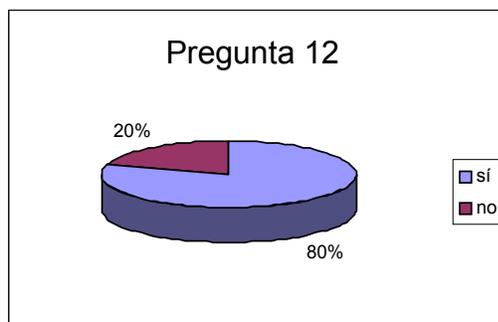
Solamente a un 20% de los encuestados les realizaron pruebas durante el proceso de selección, esto es debido a que las autoridades del Centro muchas de las veces se dirigen por recomendación de otros empleados o personas afines al Director del Centro; además de no existir el personal adecuado que pueda interpretar los resultados de las mismas.

Pregunta 11. ¿Qué tipo de pruebas llevó a cabo?



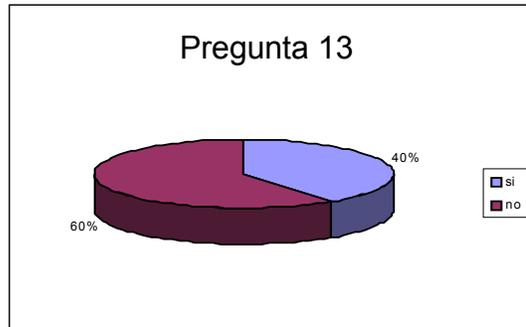
Del 20 % de los empleados a los se les realizó entrevista a un 33 % le han realizado pruebas de conocimiento, a un 33% le han realizado pruebas de personalidad y a un 33% le han realizado pruebas psicométricas. Todas estas pruebas actualmente no existe el personal calificado para poder interpretarlas.

Pregunta 12. ¿Al seleccionarlo, le solicitaron presentar documentos legales?



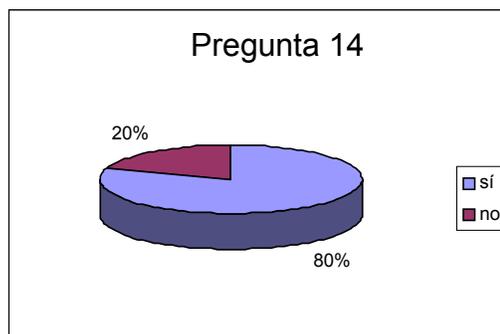
El 80% de los empleados mencionó haber presentado documentos legales como cédula de vecindad, acreditaciones, antecedentes penales y policíacos y otros. Un 20% mencionó que no le exigieron documentos legales, esto según los jefes de área se debe a que no existe un proceso a seguir para contrataciones.

Pregunta 13. ¿Le hicieron examen físico médico al seleccionarlo para el puesto?



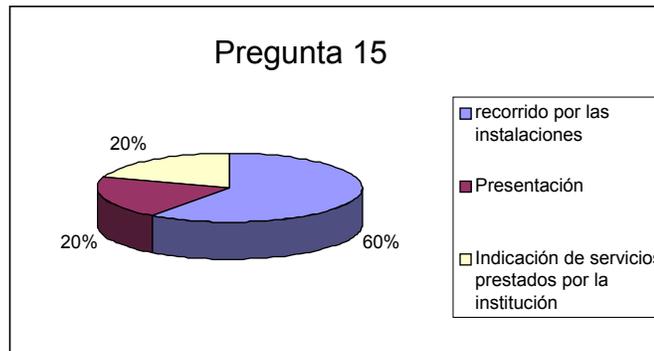
En la gráfica anterior se evidencia que solamente al 40% de los colaboradores que ingresan a la Institución se le han practicado pruebas físicas, lo cual no es tan necesario ya que según los jefes de área, para el único puesto para el cual se necesita una buena condición física es para el puesto de maestro de educación física, en la mayoría de los casos solamente es necesario presentar una constancia de tarjeta de pulmones.

Pregunta 14. ¿Al seleccionarlo le indicaron claramente en qué consistía y cuáles eran las condiciones del puesto a ocupar en la institución?



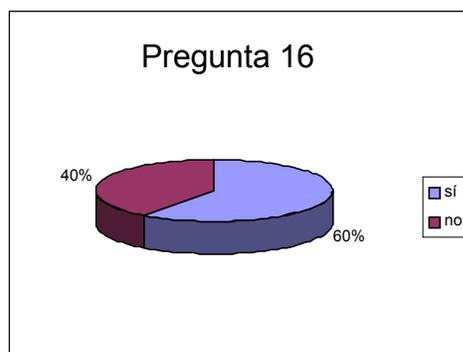
A un 80% de los colaboradores sí se les indicó al momento de su contratación cuáles eran las condiciones del puesto a ocupar, lo cual está evidenciado en la gráfica anterior. Al otro 20% de los colaboradores aseguraron que solamente se les colocó en el puesto sin haberles dado la inducción necesaria, lo que ellos en su momento tuvieron que ir descubriendo con el pasar del tiempo.

Pregunta 15. ¿Al seleccionarlo para el puesto, de qué forma lo integraron a la Institución?



En la gráfica anterior se evidencia que al 60% del personal en el momento de su contratación se le proporcionó un recorrido por la institución, a un 20% se le presentó a todo el personal y un 20% se le indicó que servicios presta la institución. Todo esto indica que no existe un plan de inducción adecuado que conste con la identificación que el nuevo colaborador pueda llegar a tener con la institución en estudio.

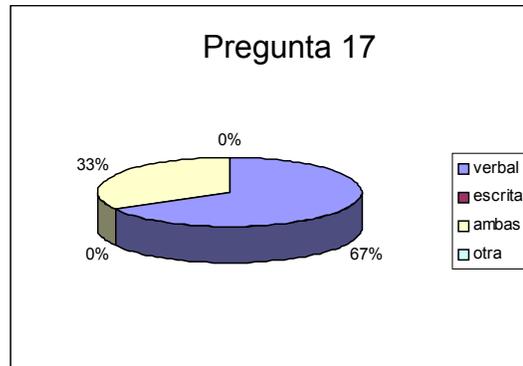
Pregunta 16. ¿Al Ingresar a la organización como un miembro más, le indicaron las responsabilidades, tareas y objetivos de su cargo?



En la gráfica anterior se evidencia que el 60% de los colaboradores recibió la indicación de cuales eran las responsabilidades, tareas y objetivos de su cargo, pero también existe un 40% al cual dichas indicaciones no fueron dadas o esta no fueron lo suficientemente explicitas. En lo investigado se encontró que los

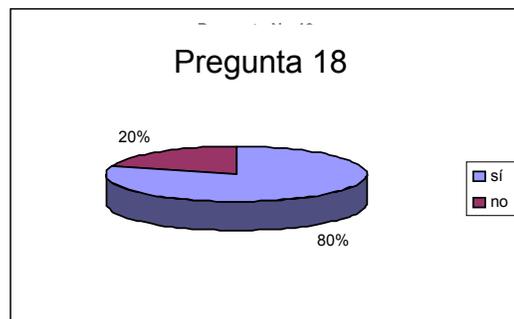
colaboradores tuvieron en algunos casos que investigarlo para saber cuales eran sus responsabilidades.

Pregunta 17. ¿De qué forma se lo indicaron?



Al 60% que le indicaron cuales eran sus responsabilidades, tareas y objetivos, un 67% de estos empleados aseguran fue en forma verbal, un 33% asegura fueron de forma verbal y escrita, lo cual evidencia la falta de un plan efectivo de inducción del colaborador nuevo, ya que esta no se le ha dado a todos, muchos de ellos han tenido que averiguarlo con forme el tiempo que laboran dentro de la institución.

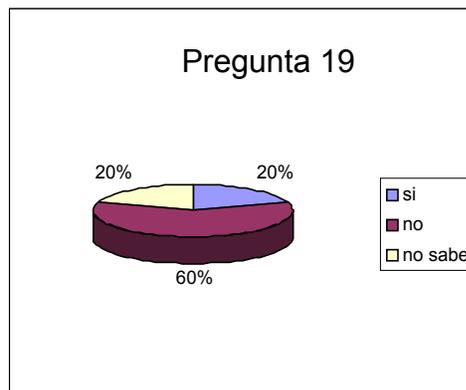
Pregunta 18. ¿Al contratarlo, le dieron a conocer algún reglamento interno de la Institución?(horarios, prohibiciones, conducta, etc.)



A un 80% de los empleados se le indicó el horario de trabajo, sin embargo mencionan no existe ningún reglamento interno por escrito al que se pueda hacer referencia, lo que conocen es por llamadas de atención o referencias de

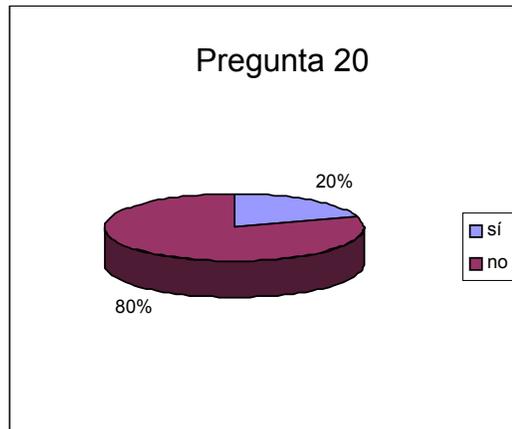
otros empleados que les han indicado la forma de comportarse dentro de la institución. A un 20% no se le indicó y por lo tanto fueron conociendo las normas conforme pasó el tiempo.

Pregunta 19. ¿Existen plasmados por escrito manuales de procedimientos de trabajo?



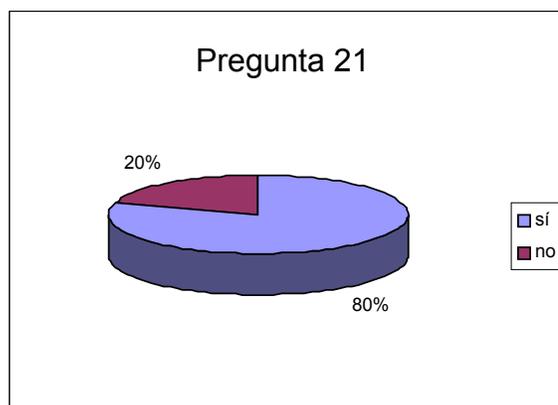
Un 20% de los colaboradores aseguran que sí, que prácticamente son el personal de capacitación en áreas técnicas, un 60% asegura que no existe manuales de procedimiento para desarrollar los trabajos y un 20% no sabe a que se refieren dichos manuales. Todo esto sigue evidenciando que no existen procedimientos para ningún área fuera de los talleres de capacitación.

Pregunta 20. ¿Recibió capacitación para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo, cuando ingresó a la organización?



Solamente el 20% afirmó haber recibido alguna capacitación respecto a la plaza a desarrollar, pero un total del 80% consideran que no valió la pena ni siquiera la inducción. Todo esto evidencia que no existe una planificación respecto a capacitaciones, inducciones y según los colaboradores estas últimas no son adecuadas.

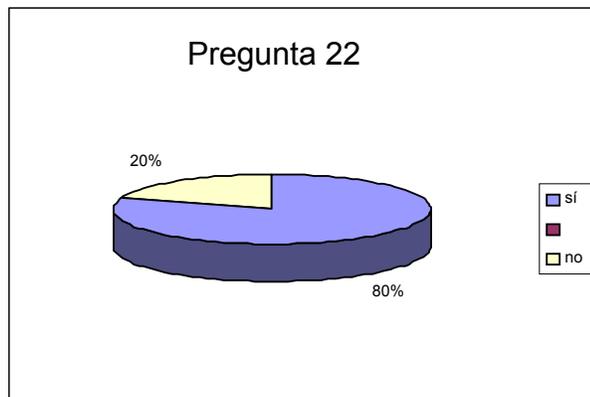
Pregunta 21. ¿Existen programas periódicos de capacitación dentro de la Institución?



Un 80% de los colaboradores consideran que sí existen programas periódicos de capacitación, esto corresponde a que dentro de las actividades mensuales los maestros reciben lo que llaman una jornada pedagógica, donde tratan diferentes temas, sin embargo, el otro 20% corresponde al personal

administrativo e Instructores que no reciben capacitación constante. Lo que evidencia que no hay un plan constante para el desarrollo de todo el personal en conjunto sino únicamente se piensa en aquellos que realizan la tarea de transmitir el aprendizaje formal a los alumnos, donde es marcado que no está incluido el personal administrativo ni el instructivo.

Pregunta 22. ¿Su jefe inmediato le informa si realizó en forma correcta alguna actividad en su desempeño laboral?



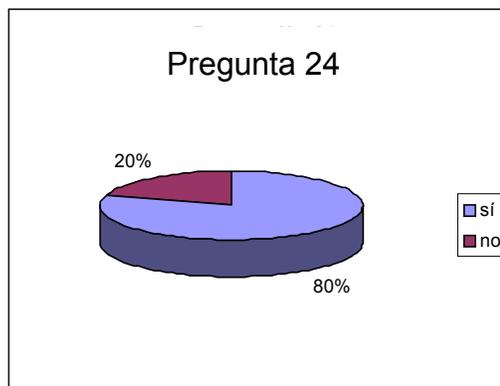
El 80% de los colaboradores asegura le informan cuando han desempeñado sus actividades correctamente, esto mencionan es en forma verbal y para lo cual no existe ningún otro incentivo, el otro 20% asegura no haber recibido ninguna información respecto a si sus labores son correctas o no.

Pregunta 23. ¿Le informan y/o felicitan cuando realiza de la mejor manera y con buenos resultados su trabajo?



El 40% de los colaboradores mencionó haber recibido algún tipo de felicitación por un trabajo bien realizado, sin embargo aseguran no existe el mismo trato con todo el personal, lo que evidencia la falta de motivación del otro 60% que evidencia la grafica ya que mencionaron estos últimos el trato no es equitativo y las felicitaciones a veces no han llegado como estos últimos esperan.

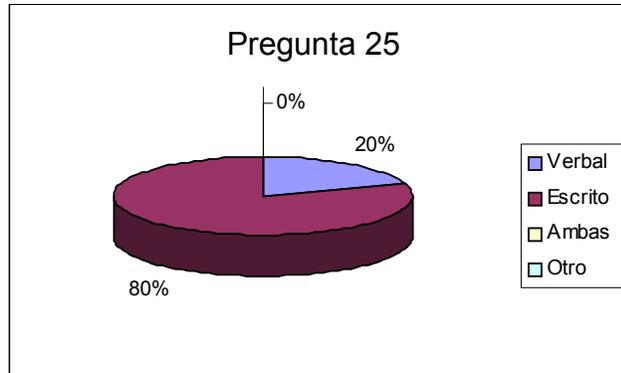
Pregunta 24. ¿Tiene usted que entregar informes del trabajo realizado?



El 80% que la gráfica muestra corresponde a aquellos colaboradores que se encuentran trabajando directamente en la formación Académica y Capacitación dentro de la institución, los informes que estos entregan llegan directamente al encargado de la Dirección Académica y Coordinador de Capacitaciones quienes los evalúan y destinan para ser procesados, sin embargo existe un

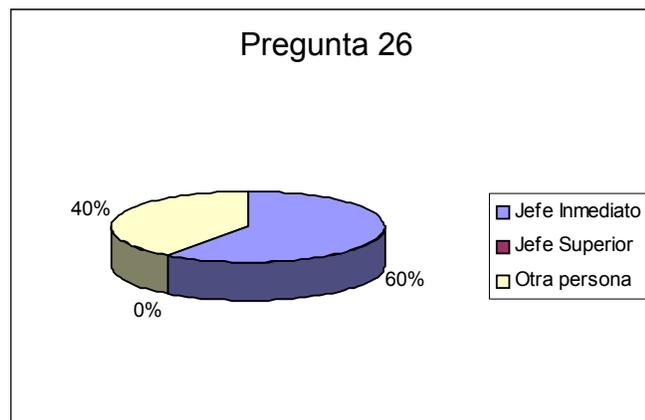
20% que corresponde al personal administrativo que no rinde ningún tipo de informe respecto a las actividades que desarrollan diariamente.

Pregunta 25. ¿De qué manera brinda esos informes?



El 80% de los colaboradores que proporciona informes lo hace únicamente de dos maneras un 80% lo hace por escrito y el 20% restante los hace llegar verbalmente. Lo que evidencia que no existe un proceso de Evaluación del desempeño dentro de la institución y por lo tanto no se sabe quien realmente sí está cumpliendo con sus labores cotidianas.

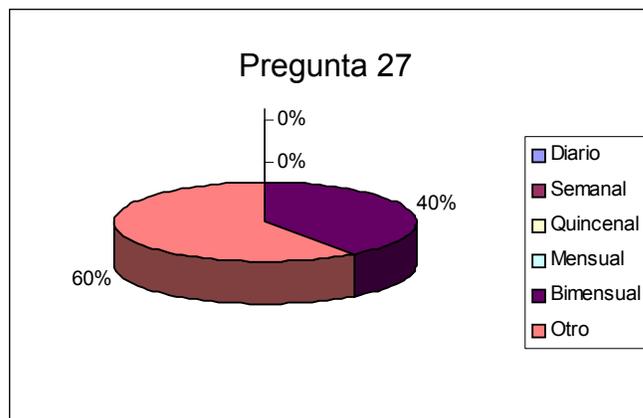
Pregunta 26. ¿A quién entrega sus informes?



Del 80% de los colaboradores que hace llegar sus informes, el 60% lo entrega a su jefe inmediato y el 40% lo hace llegar a otras personas, en las que están

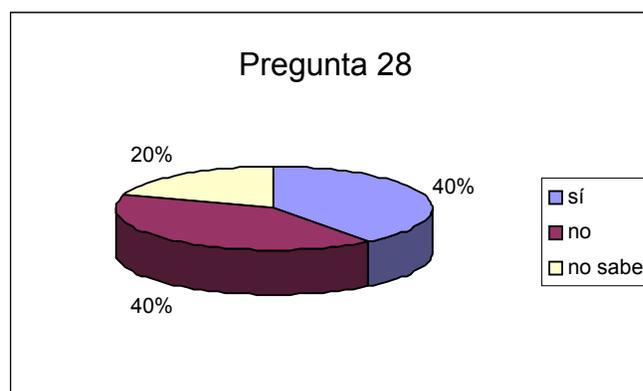
incluidas padres de familia y sacerdotes que se encuentran dentro de la institución que se encargan de otros asuntos con los alumnos dentro de la institución.

Pregunta 27. ¿Cada cuanto tiempo entrega informes de su trabajo?



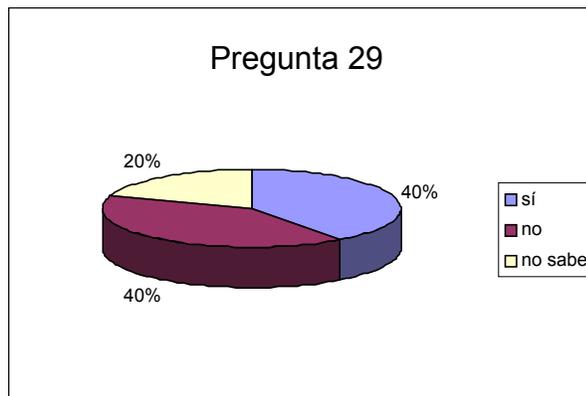
El personal que entrega informes que según la gráfica de la pregunta 24 es el 80% del personal entrega informes semanales, que son como se dijo antes el personal encargado de la formación Académica de los alumnos. Un 60% lo hace de forma trimestral, que dentro de estos se encuentran los encargados de la formación Técnica, personal de mantenimiento, conserjería y portería.

Pregunta 28. ¿Le proporcionan una retroalimentación o le informan cómo está su desempeño desde el punto de vista de quien recibe los informes?



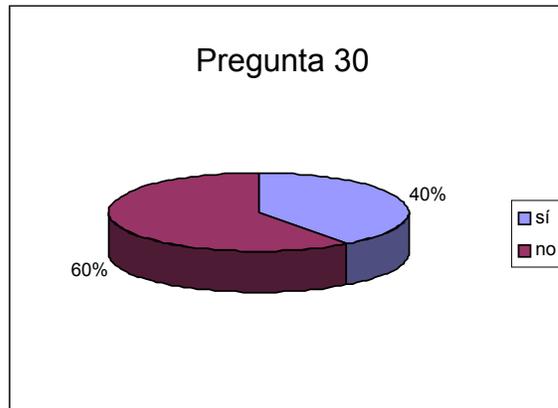
Del 80% que menciona la gráfica 24, un 40% sí recibe una retroalimentación de dichos informes, sin embargo un 40% menciona que no y un 20% no sabe porque a la fecha no recibe ninguna información por parte de sus jefes inmediatos.

Pregunta 29. ¿Evalúan el trabajo que usted realiza en la institución?



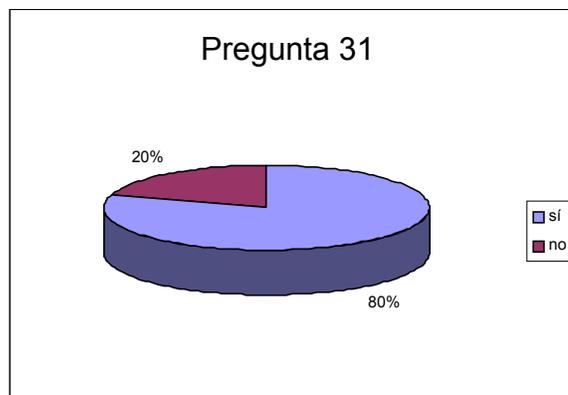
Un 40% de los colaboradores aseguró sí ser evaluados en el trabajo que desarrollan dentro de la institución, los cuales corresponden a una parte de los maestros que se encuentran trabajando en el área académica, sin embargo existe un 40% que asegura no ser evaluados y un 20% que no sabe si lo han evaluado en algún momento respecto a sus labores diarias.

Pregunta 30. ¿Existe un promedio establecido que usted deba cumplir en sus actividades?



El 40% de los colaboradores aseguró que sí existe un promedio establecido en el cumplimiento de las actividades que desarrollan, sin embargo existe un 60% el cual no tiene un promedio establecido en este aspecto. Los resultados de esta gráfica evidencian que no existen parámetros para una medición del desempeño de alguno de los colaboradores y los que conocen el promedio es porque se les ha hecho saber verbalmente que se espera de sus actividades cotidianas.

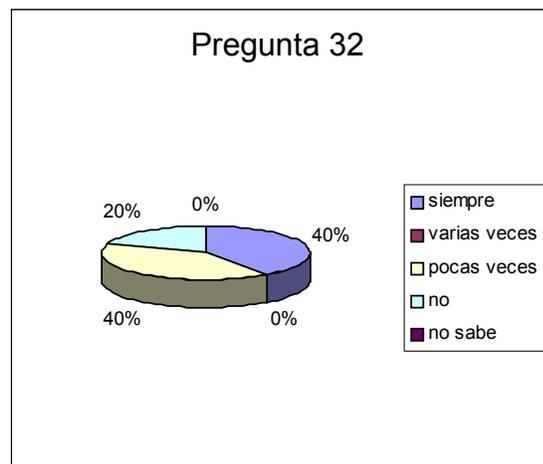
Pregunta 31. Si en alguna ocasión su desempeño no fue satisfactorio, ¿la institución toma algunas medidas para que su rendimiento mejore?



El 80% de los colaboradores asegura que la institución ha tomado cartas en el asunto para poder mejorar el desempeño de algunos de los colaboradores, esto

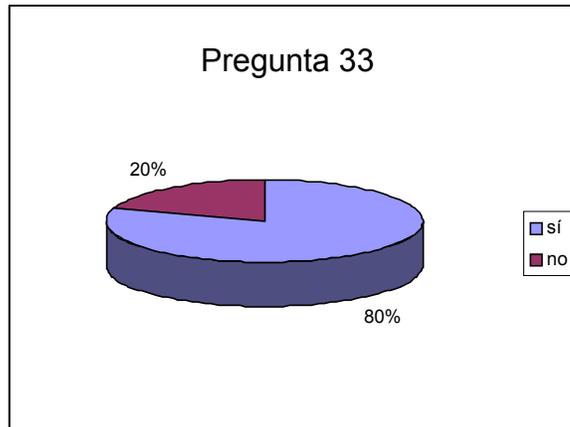
corresponde a aquellos que asisten a las jornadas pedagógicas que se desarrollan una vez al mes y que incluye únicamente al personal encargado de la formación académica. El otro 20% que asegura que la institución no ha tomado ninguna iniciativa para mejorar su desempeño, aseguró sentirse discriminados dentro de la misma.

Pregunta 32. ¿Se siente seguro usted en su puesto de trabajo dentro de la Institución?



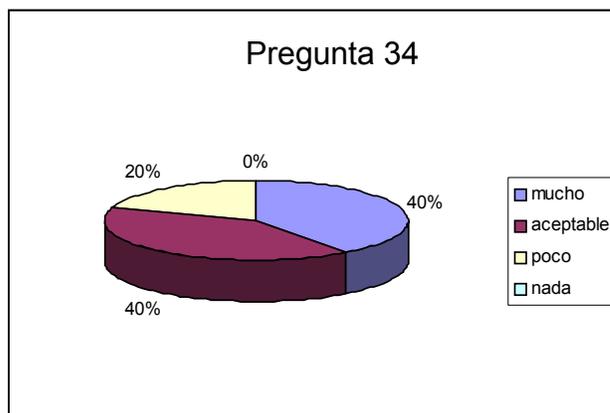
El 40% de los colaboradores en la actualidad siempre se sienten seguros en sus puestos de trabajo, un 40% más pocas veces se siente seguro y un 20% no se siente seguro en su puesto de trabajo. Lo que evidencia es que más de un 60% no está seguro de que sus actividades diarias son acertadas y que a la mayoría le preocupa el no estar rindiendo resultados acertados en las actividades que a diario desarrollan.

Pregunta 33. ¿Cree usted que toman en cuenta su responsabilidad, calidad en el trabajo, cooperación, actitud, iniciativa, presentación personal, etc.?



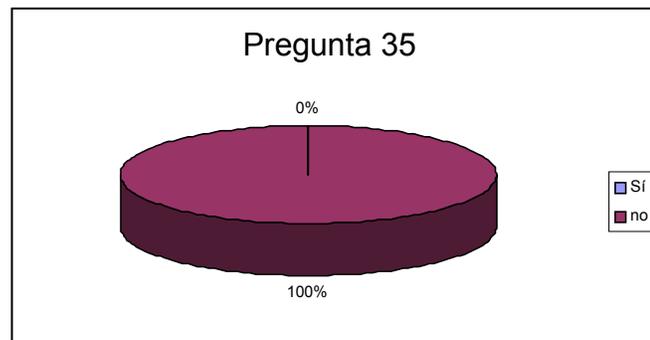
El 80% de los colaboradores afirma que son tomadas en cuenta sus actitudes hacia la institución y un 20% asume que no. Esto se debe a que no a todo el personal se le exige el mismo número de actitudes hacia la institución, en algunos de los casos sí es tomada en cuenta la presentación personal, la cooperación es una de las actitudes que consideran los colaboradores de algunas áreas que no es tomada muy en cuenta ya que aunque esta la lleven a cabo en ningún momento se hace notar por medio de jefes o sacerdotes del lugar.

Pregunta 34. ¿Le agrada físicamente su lugar de trabajo?



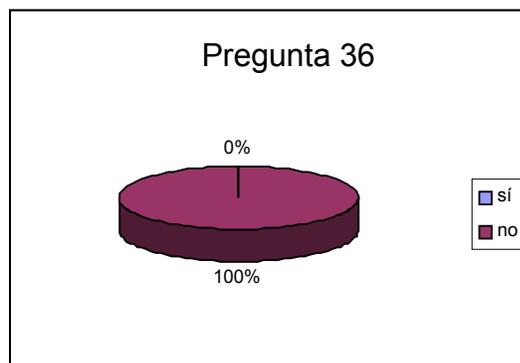
El 40% de los colaboradores evidencia que se siente satisfecho con su lugar de trabajo, lo que corresponde a los maestros del área Académica, un 40% más considera que su lugar de trabajo es aceptable, que se refiere al personal de área Técnica y un 20% considera que le agrada poco su área de trabajo, que se refiere al personal de mantenimiento, portería y conserjería.

Pregunta 35. ¿Ha recibido premios, recompensas o reconocimientos adicionales a su salario?



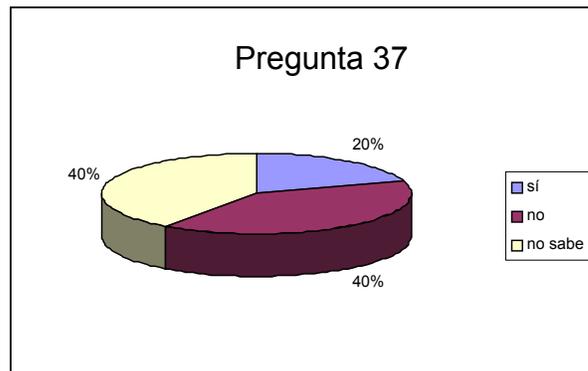
En lo que respecta a la gráfica anterior el 100% de los colaboradores afirma que no reciben premios, reconocimientos o recompensas adicionales a su salario, lo que evidencia la falta de una política de incentivos que pueda lograr que el personal se identifique con la institución.

Pregunta 36. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en la organización, lo han ascendido?



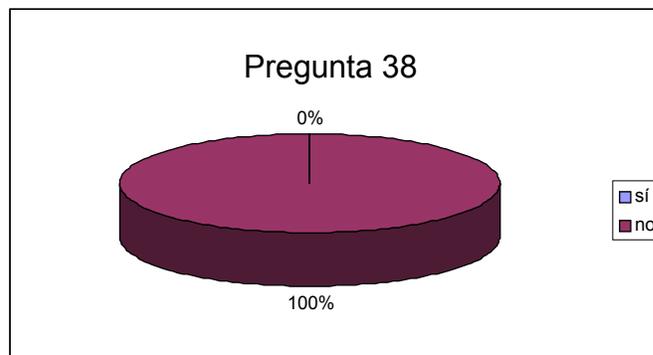
En la gráfica anterior se evidencia que no existe un plan de ascensos y promociones en el cual las plazas de mandos medios puedan ser concedidas en primera instancia al personal interno, sino que se recluta externamente en todos los casos.

Pregunta 37. ¿Cree usted que merece un ascenso?



El 20% de los colaboradores considera que sí merece un ascenso, el 40% considera que no y existe un 40% que no sabe, esto se debe a la falta de confianza que los colaboradores poseen actualmente, en la falta de políticas que puedan desarrollar esa confianza en los colaboradores y en la ausencia de credibilidad en las autoridades actuales.

Pregunta 38. ¿Recibe beneficios adicionales a los que la ley indica?



El 100% de los colaboradores coincidió en que actualmente no existen políticas de beneficios adicionales a las de ley. El personal actualmente piensa que a las

autoridades encargadas de la dirección de la institución no le importa mucho el desarrollo humano y la fidelidad a la institución, todo esto debido a que han escuchado muchas veces el decir que nadie es indispensable dentro de la misma y que fácilmente pueden ser reemplazados.