



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA  
LA UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY, DE LA  
CIUDAD DE RIOBAMBA”**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**AUTORA:** ANDREA CAROLINA VILLACRÉS JIMÉNEZ

**DIRECTOR:** Ing. ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES MSc.

Riobamba- Ecuador

2021

**©2021, Andrea Carolina Villacrés Jiménez**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Andrea Carolina Villacrés Jiménez, declaro que el presente trabajo de integración curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referidos.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de integración curricular. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 21 de junio de 2021



---

**Andrea Carolina Villacrés Jiménez**

**C.I: 060393225-2**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por la señorita: **ANDREA CAROLINA VILLACRÉS JIMÉNEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 Firmado digitalmente por GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA DN: C=EC, L=RIOBAMBA, SERIALNUMBER=0603189655, CN=GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA Razón: He revisado este documento Ubicación: Fecha: 2021-06-23 19:00:37	2021-06-21
Ing./PhD. Ernesto Marcelo Bonilla Torres <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES Ing./PhD. Ernesto Marcelo Bonilla Torres	2021-06-21
Ing. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	 LEONARDO EFRAIN CABEZAS AREVALO Firmado digitalmente por LEONARDO EFRAIN CABEZAS AREVALO	2021-06-21

## **DEDICATORIA**

A mis padres por siempre apoyarme y luchar junto a mí en cada batalla.

A mis hermanos, por siempre creer en mí y no dejarme sola jamás.

A mi novio, por apoyarme y guiarme en cada etapa y por impulsarme a seguir cada sueño de mi corazón a pesar de las adversidades.

*Andrea*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por siempre tan fiel, por poner gracia en mí, demostrarme su amor en cada prueba y guiar siempre mis pasos.

A mis padres, hermanos, tíos y sobrinos por siempre creer en mí y no dejarme sola jamás.

A mi novio, por apoyarme en todos los ámbitos de mi vida y caminar conmigo, animándome a confiar siempre en Dios y creer en su fidelidad y amor.

*Andrea*

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1	Antecedentes.....	2
1.2	Marco Conceptual.....	2
1.2.1	<i>Gestión del talento humano.....</i>	2
1.2.2	<i>Importancia de la gestión de talento humano.....</i>	2
1.2.3	<i>Selección del personal.....</i>	3
1.2.4	<i>Perfil del puesto.....</i>	3
1.2.5	<i>Técnicas de selección.....</i>	3
1.2.6	<i>Reclutamiento.....</i>	4
1.2.7	<i>Herramientas del reclutamiento.....</i>	4
1.2.8	<i>Reconocimiento al mérito del personal.....</i>	5
1.2.9	<i>Desempeño laboral.....</i>	5
1.2.10	<i>Diseño, descripción y análisis de cargos.....</i>	5
1.2.11	<i>Evaluación de desempeño.....</i>	5
1.2.12	<i>Cultura Organizacional.....</i>	6
1.3	Marco conceptual.....	6

### CAPITULO II

2	MARCO METODOLÓGICO.....	8
2.1	Enfoque de investigación.....	8
2.2	Diseño de investigación.....	9
2.2.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente.....</i>	9
2.2.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo.....</i>	9
2.3.	Tipo de estudio.....	9

<b>2.4.</b>	<b>Población.....</b>	<b>10</b>
<b>2.5.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>10</b>
<b>2.5.1</b>	<i>Métodos.....</i>	<i>10</i>
<b>2.5.2</b>	<i>Técnicas .....</i>	<i>11</i>
<b>2.5.3</b>	<i>Instrumentos.....</i>	<i>12</i>

### **CAPITULO III**

<b>3</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1</b>	<i>Entrevista estructurada al rector de la unidad educativa.....</i>	<i>13</i>
<b>3.1.2</b>	<i>Encuesta al personal .....</i>	<i>15</i>
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de resultados .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3</b>	<b>Propuesta .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3.1</b>	<i>Manual de historia .....</i>	<i>27</i>
<b>3.3.2</b>	<i>Manual descriptivo de puestos .....</i>	<i>28</i>
<b>3.3.3</b>	<i>Manual de funciones .....</i>	<i>34</i>
<b>3.3.4</b>	<i>Manual de procedimientos .....</i>	<i>39</i>
<b>3.3.5</b>	<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>55</i>
<b>3.3.6</b>	<i>Estructura organizacional del departamento .....</i>	<i>56</i>
<b>3.3.7</b>	<i>Presupuesto.....</i>	<i>57</i>

	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
--	--------------------------	-----------

	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
--	-----------------------------	-----------

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 - 3:</b> Entrevista aplicada.....	13
<b>Tabla 2 - 3:</b> Estructura orgánica del manual de puestos .....	29
<b>Tabla 3 - 3:</b> Descripción del puesto Director/a de Talento Humano .....	30
<b>Tabla 4 - 3:</b> Descripción del puesto del Auxiliar de Gestión de Talento Humano .....	32
<b>Tabla 5 - 3:</b> Estructura orgánica del Manual de Funciones.....	34
<b>Tabla 6 - 3:</b> Funciones Director/a de Talento Humano.....	34
<b>Tabla 7 - 3:</b> Funciones del Auxiliar de Gestión de Talento Humano.....	37
<b>Tabla 8 - 3:</b> Valores institucionales .....	46
<b>Tabla 9 - 3:</b> Proceso de Selección del Personal .....	48
<b>Tabla 10 - 3:</b> Flujograma Proceso de Selección del Personal .....	49
<b>Tabla 11 - 3:</b> Ficha de Proceso de Inducción al personal .....	52
<b>Tabla 12 - 3:</b> Flujograma Inducción al Personal.....	53
<b>Tabla 13 - 3:</b> Presupuesto de Inversión .....	58
<b>Tabla 14 - 3:</b> Costos y gastos operacionales .....	58
<b>Tabla 15 - 3:</b> Sueldos y Salarios .....	60
<b>Tabla 16 - 3:</b> Sueldos y Salarios Valores mensuales .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 – 1:</b> Técnicas de selección de personal .....	4
<b>Figura 2 – 3:</b> Simbología.....	47
<b>Figura 3 – 3:</b> Estructura organizacional .....	55
<b>Figura 4 – 3:</b> Organigrama estructural .....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – 3:</b>	Género.....	15
<b>Gráfico 2 – 3:</b>	Edad .....	16
<b>Gráfico 3 – 3:</b>	Cargo.....	17
<b>Gráfico 4 – 3:</b>	Nivel de escolaridad .....	17
<b>Gráfico 5 – 3:</b>	Tiempo en el cargo.....	18
<b>Gráfico 6 – 3:</b>	Organigrama estructural .....	18
<b>Gráfico 7 – 3:</b>	Reglamentos internos .....	19
<b>Gráfico 8 – 3:</b>	Misión y visión de la institución .....	19
<b>Gráfico 9 – 3:</b>	Responsables de la gestión del personal .....	20
<b>Gráfico 10 – 3:</b>	Inducción al personal .....	21
<b>Gráfico 11 – 3:</b>	Reglamento interno .....	21
<b>Gráfico 12 – 3:</b>	Responsables de ejecución .....	22
<b>Gráfico 13 – 3:</b>	Capacitaciones .....	22
<b>Gráfico 14 – 3:</b>	Desempeño laboral.....	23
<b>Gráfico 15 – 3:</b>	Desempeño.....	24
<b>Gráfico 16 – 3:</b>	Factor para la permanencia en la institución .....	24
<b>Gráfico 17 – 3:</b>	Creación departamento Talento Humano .....	25

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

**ANEXO B:** ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
LEONTIEV VIGOTSKY

**ANEXO C:** ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA

**ANEXO D:** RESPUESTAS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA U. E.  
VIGOTSKY

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado Diseño del Departamento de Talento Humano para la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky, de la ciudad de Riobamba, tiene como finalidad solucionar las problemáticas identificadas en la institución en la gestión del personal a través del diseño del departamento de talento humano. En cuanto a los métodos utilizados fueron inductivos, deductivos, analíticos y sintéticos, las técnicas e instrumentos empleadas fueron encuestas a todo el personal de la unidad educativa, entrevista a las autoridades de la misma y observación directa, las cuales ayudaron a recolectar información veraz para la elaboración de la propuesta. Mediante las encuestas se logró determinar que, a pesar de existir un bajo índice de rotación, el personal desconoce los procesos que deben seguir, por tal razón, se sienten confundidos en cuanto la evaluación de su desempeño, la línea de mando y los procesos que corresponden al área de talento humano, pues la información no se encuentra documentada. La propuesta se basa en la elaboración del manual de historia, manual descriptivo de puestos y funciones de los miembros del departamento, manual de procedimientos; el cual incluye selección del personal e inducción al personal, la estructura organizacional, el organigrama estructural objetivo, misión y visión del departamento como también el presupuesto para su implementación. En conclusión, la elaboración del diseño del departamento de talento humano contribuirá en la correcta gestión del personal, permitiendo optimizar procesos evitando duplicidad de funciones y encaminando a la institución a desarrollo constante. Por último, se sugirió a las autoridades considerar el costo beneficio de la implementación del departamento versus el inadecuado manejo del personal y la repercusión económica que esto implica para la unidad educativa.

**Palabras clave:** <DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO>, <GESTIÓN DEL PERSONAL>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <MANUAL DE PROCESOS>, <EDUCACIÓN Y PEDAGOGÍA>.



Firmado electrónicamente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PAREÑO UQUILLAS



06-07-2021  
1315-DBRA-UTP-2021

## ABSTRACT

The present research work called Design of the Human Talent Department for the “Unidad Educativa Leontiev Vigotsky”, from Riobamba city, it aims to solve the problems identified in the institution in personnel management through the design of the human talent department. Regarding the methods applied, they were inductive, deductive, analytical and synthetic, the techniques and instruments that were applied of all the personnel of the educational unit, interview with the authorities of the same and direct observation, which helped to collect truthful information for the elaboration of the proposal. Through the surveys, it was possible to determine that, despite the existence of a low turnover rate, the personnel are unaware of the processes they must follow, for this reason, they feel confused regarding the evaluation of their performance, the line of command and the processes that they must follow. correspond to the area of human talent, due to the information is not documented. The proposal is based on the elaboration of the history manual, describing manual the positions and functions of the members of the department, procedures manual; which includes selection of personnel and induction of personnel, the organizational structure, the objective structural organization chart, mission and vision of the department as well as the budget for its implementation. In conclusion, the development of the design of the human talent department will contribute to the correct management of personnel, allowing optimization of processes avoiding duplication of functions and directing the institution to constant development. Finally, it was suggested that the authorities consider the cost benefit of the implementation of the department versus the inadequate management of the personnel and the economic repercussion that this implies for the educational unit.

**Keywords:** <HUMAN TALENT DEPARTMENT>, <PERSONNEL MANAGEMENT>, <FUNCTION MANUAL>, <PROCESS MANUAL>, <EDUCATION AND PEDAGOGY>.



Firmado digitalmente por:  
JHONATAN RODRIGO  
FARREÑO UQUILLAS



06-07-2021  
1315-DBRA-UTP-2021

I, José Andrade M.A., English Professor at “Escuela Superior Politécnica de Chimborazo”, hereby certify that I translated the foregoing statement and wrote it back to its entirety in English language.

JOSE LUIS  
ANDRADE  
MENDOZA

Firmado digitalmente  
por JOSE LUIS  
ANDRADE MENDOZA  
Fecha: 2021.07.08  
17:45:31 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

Para ofrecer un servicio educativo de calidad, es necesario contar con personal calificado, capaz de desarrollar las actividades asignadas, trabajar en equipo, cumplir metas en conjunto y capacitarse continuamente en un clima laboral favorable, en el cual pueda desarrollarse profesional y académicamente.

El diseño del departamento de talento humano es fundamental para planificar, organizar y desarrollar los diferentes procesos y actividades que cubran las necesidades del personal de las entidades, lo cual permitirá mantener estándares de calidad y competitividad en todas las áreas de la unidad educativa, considerando al personal como el pilar fundamental para llegar a la excelencia institucional.

La importancia que abarca la gestión del personal para las organizaciones va más allá del conocimiento, desarrollo e integración social, pues se considera al personal como un conjunto de individuos que poseen fortalezas y luchan por conseguir objetivos y metas que superen barreras y permitan que el trabajador se comprometa con la institución.

La presente investigación realiza el diseño del departamento de talento humano mediante manuales y la estructura organizacional aplicable a la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky de la ciudad de Riobamba, en la cual existen falencias en la gestión del personal.

El objetivo de este estudio es diseñar del departamento de talento humano para incorporarlo en la estructura organizacional de la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky de la ciudad de Riobamba.

En el Capítulo I se abarca los antecedentes de la investigación y el respaldo teórico de la misma, siendo ésta la base científica para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

En el Capítulo II abarca el marco metodológico de la investigación en cual contempla enfoque cualitativo y cuantitativo de la investigación, el nivel y diseño de la investigación, así como el tipo de estudio empleado, método, técnicas e instrumentos utilizados.

En el Capítulo III se presentan los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y observación, así como la propuesta para dar solución a la problemática identificada incluyendo manuales y estructuras como parte del diseño del departamento de talento humano.

Finalmente, se determinan conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que sirvieron de apoyo para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1 Antecedentes

En la actualidad, la educación a nivel mundial ha sufrido grandes cambios a causa de diversos factores externos, lo cual ha generado que las organizaciones innoven la manera en como brindan servicios educativos, rediseñen su manera de impartir conocimientos a través del uso de las TICS y así puedan generar valor competitivo y diferenciador en su entorno.

Al tener ciertos trabajadores que no persiguen los mismos objetivos institucionales, ciertos aspectos laborales y de desempeño de todo el personal se han visto comprometido. En virtud de aquello, es necesario que se diseñen ciertos procesos en mejora de la situación de la gestión del talento humano.

En la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky no se han realizado estudios relacionados previos, pero existe la información necesaria para llevar a cabo el proyecto de titulación. Es importante acotar la predisposición que existe por parte de las autoridades y los colaboradores de la institución, ya que, al encontrarse en un proceso de autoevaluación, la información requerida está a disposición de acuerdo a los requerimientos que se presenten, pues su anhelo es brindar un servicio educativo de excelencia en todos sus ámbitos.

#### 1.2 Marco Conceptual

##### *1.2.1 Gestión del talento humano*

La gestión del talento humano, al ser un conjunto de acciones orientadas a alcanzar logros institucionales, ayuda al cumplimiento y ejecución adecuada del proceso administrativo, el cual genera una colaboración activa del personal, cuyo objetivo es cumplir metas individuales y colectivas, las mismas que permiten suplir las diferentes necesidades e interés de todos los grupos de interés.

##### *1.2.2 Importancia de la gestión de talento humano*

De acuerdo a (Laura, O, & Tapia, Y, 2019, p.8), la ejecución de la gestión del personal es reconocida por los diversos componentes que son parte de una entidad, es decir, la innovación (clave fundamental para el éxito organizacional), el desarrollo y crecimiento, la ética en todos sus ámbitos y la convivencia del personal con sus partes.

En los últimos años, la correcta administración o gestión del personal ha alcanzado gran relevancia para todas las organizaciones, sin importar de que sector sea la misma, pues el aporte que éstas realizan al crecimiento y cumplimiento de metas y sueños institucionales permitirá que exista trabajo en equipo y se logren alcanzar objetivos n común (Parada, 2017).

### ***1.2.3 Selección del personal***

Un proceso de selección del personal es una secuencia o serie de pasos que se utilizan en las entidades para seleccionar al o los postulantes destacados para ocupar un cargo. El proceso da inicio cuando una persona solicita ocupar alguna vacante o puesto y termina cuando se toma la decisión de contratar a un postulante (Cisneros, 2016, p.12), pues los postulantes que deseen ser seleccionados, deben cumplir con los más altos criterios de selección, los mismos que están sujetos a actualizaciones y modificaciones de acuerdo a la situación real del mercado (Chiavenato, 2009). Pues un proceso de decisión debe realizarse a través de datos confiables que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo y cubran las necesidades actuales.

### ***1.2.4 Perfil del puesto***

Se determina al perfil del puesto como las condiciones mínimas necesarias que un postulante a cualquier cargo que éste aplique debe cumplir con el objetivo de cubrir la necesidad existente en dicha entidad (Cisneros, 2016, p.12). Para lo cual, se debe aplicar una serie de herramientas o técnicas de selección, las mismas que ayuden a cumplir los más altos parámetros de selección.

### ***1.2.5 Técnicas de selección***

Una vez que se tiene la información necesaria con respecto al puesto a cubrir se debe obtener detalles de los postulantes, para lo cual (Chiavenato, 2009) menciona que se debe tomar en cuenta diferentes técnicas que sirvan como herramientas para la selección del nuevo personal, las cuales son:



**Figura 1 - 1.** Técnicas de selección de personal

Realizado por: Chiavenato, 2009

**1.2.6 Reclutamiento**

Al determinar las diferentes necesidades de contratación en las empresas, se procede a realizar un proceso de reclutamiento, el cual consiste en un emplear una serie de pasos o procesos para atraer al personal más calificado y con mayores posibilidades de formar parte de la organización (Peñañiel, 2015, p.40) el cual supla la mayor cantidad de parámetros para su contratación.

**1.2.7 Herramientas del reclutamiento**

Para poder ejecutar el reclutamiento del nuevo personal, es necesario aplicar herramientas, las cuales son indispensables para que el personal que aplique a la organización sea el perfil esperado por la misma (Peñañiel, 2015, p.40) cumpliendo así los parámetros mínimos necesarios. En virtud de aquello y gracias al mundo tan cambiante y moderno en el que nos encontramos, las herramientas en mención son variadas, pues el llamado a postular puede desarrollarse desde un comunicado boca a boca, o pasar a utilizar la tecnología como páginas web, redes sociales y plataformas institucionales.

### ***1.2.8 Reconocimiento al mérito del personal***

El reconocimiento al buen desempeño laboral, son estrategias que utilizan las empresas que innovan, pues es una herramienta de gestión que ayuda a mantener al personal de excelencia en las entidades y así asegurar su fidelidad a la organización (Córdor y Remache, 2019), pues es considerado parte de la cultura de esfuerzo, compromiso, deseo de crecimiento personal y profesional (Laura, O, & Tapia, Y, 2019, p.8).

### ***1.2.9 Desempeño laboral***

La fase en la que una entidad identifica hacia donde desea dirigirse y logra empoderar a sus trabajadores de la actividad de la empresa y logra así que estos logren alcanzar competencias laborales de excelencia tal y como fuese un sistema de conocimientos, experiencias, habilidades personales y académicas, se denomina desempeño laboral (Córdor y Remache, 2019).

### ***1.2.10 Diseño, descripción y análisis de cargos***

Según (Martínez y Vargas, 2019), el diseño, descripción y análisis de cargos, son actividades que describen los deberes y las condiciones básicas necesarias relacionadas con el cargo, pues es parte de la gestión del personal y ayuda a que el aspirante al cargo visualice las actividades solicitadas y así desempeñarse de la mejor manera.

### ***1.2.11 Evaluación de desempeño***

La evaluación del desempeño es un proceso que abarca el desarrollo de las actividades del trabajador, pues es una función primordial para determinar el grado de productividad del mismo y así reconocer su gran labor o tomar acciones para que mejore en su desempeño. Al ser una parte esencial de toda organización, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Córdor y Remache, 2019).

### ***1.2.12 Cultura Organizacional***

La cultura organizacional es un grupo de valores, tradiciones, políticas y creencias esenciales que se manifiestan en el comportamiento y lenguaje de cada uno de los integrantes de la organización. Estos aspectos otorgan lógica de sentido para interpretar la vida organizacional, que puede constituirse como un elemento distintivo que permite diferenciarse de otras organizaciones (Etkin y Schvarstein, 2007).

### **1.3 Marco conceptual**

La gestión del talento humano busca que todos los trabajadores de las organizaciones posean conocimientos, habilidades y competencias indispensables para su desenvolvimiento en la institución, pues están asociadas al éxito o fracaso de la misma. Dentro de la gestión del talento humano, se encuentra el proceso de selección de personal, el cual escoge y clasifica a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización, pues funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a aquellas personas que cumplen con las características deseadas y necesitadas.

Con el paso del tiempo, el enfoque de la gestión del talento humano ha ido evolucionando y con ello su aplicabilidad se ha perfeccionado, y la selección del personal no es la excepción. Pues ya no consiste únicamente en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, pues ahora, se la considera como el proceso de gestión inicial más importante para el futuro de la organización, pues se enfoca en la búsqueda entre varios candidatos de quienes sean los adecuados para el cargo que desempeñarán con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano en la organización, pues es el capital intelectual lo que desea la organización enriquecer y preservar.

El diseño de un departamento de talento humano para la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky de la ciudad de Riobamba permitirá crear y documentar los procedimientos que se desarrollan en la institución para el proceso de selección y contratación de talento humano, el cual permitirá que haya una mayor eficiencia en el proceso de selección y reducirá los costos operacionales, pues se evitará la duplicidad de actividades y gastos en el proceso.

Para lo cual se tomará en cuenta el perfil del puesto, es decir las condiciones mínimas necesarias que deberá cumplir el candidato para solventar las necesidades existentes de la unidad educativa. Este proceso se llevará a cabo a través de la implementación de técnicas de selección, las cuales servirán de guía para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados.

Se utilizarán las cinco categorías técnicas de selección generalmente aceptadas, los mismos que son indispensables para la realización y futura aplicación del proceso de selección, el cual podrá

ser ejecutado a través de una buena gestión del departamento de talento humano, lo cual permitirá obtener resultados y alcanzar los objetivos deseados.

La presente investigación es indispensable para que la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky avizore un mejoramiento en la gestión organizacional, pues se pretende que en su aplicación se promueva la socialización e integración de los nuevos miembros en un ambiente laboral favorable.

## CAPITULO II

### 2 MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de investigación

De acuerdo a (Sampieri, et al., 2014: p.42), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o un problema. En virtud de aquello, en el presente trabajo, se han determinado dos enfoques en la investigación, uno denominado enfoque cualitativo y otro denominado enfoque cuantitativo (Córdor y Remache, 2019), los cuales emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento, los mismos que son indispensables al realizar el diseño del departamento de talento humano para la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky.

- *Cualitativa:*

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuestras interrogantes en el proceso de interpretación (Sampieri, et al., 2014: p.43), el cual se caracteriza por plantear un problema, el mismo que no sigue un proceso definitivo, pues sigue un rigor metodológico cuyo objetivo es brindar seguridad en la información recolectada (Sandoval, 2011), lo cual ayudará para realizar el proceso la recolección de información acerca del estado actual de la Unidad Educativa, permitiendo así comprender en su totalidad el contexto de la organización.

- *Cuantitativo:*

(Hernández, et al., 2014: p.4), definen al enfoque cuantitativo como un conjunto de procesos secuenciales y probatorios en el cual se sigue un orden riguroso sin posibilidad de eludir ningún paso, pues según (Córdor y Remache, 2019) se lo realiza con rigor metodológico Siendo así que este método permitirá recolectar información que ayudará a conocer la realidad a investigar a través de valores numéricos (Sampieri, et al., 2014: p.44), obteniendo datos del personal que labora en la unidad educativa, los cuales serán esenciales para la toma de decisiones acertadas que apoyados en el departamento de talento humano de paso a un excelente sistema de gestión en todos los departamentos.

## **2.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador, pues permite obtener respuestas a interrogantes que surgen durante la realización de la investigación (Hernández, et al., 2014: p.9), los cuales permiten obtener la información para dar respuesta a los problemas o interrogantes que han surgido en el desarrollo de la misma (Sampieri, et al., 2014: p.48).

### ***2.2.1 Según la manipulación de la variable independiente***

Al ser una variable no experimental aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables independientes, no se realizará la variación de forma intencional (Sampieri, et al., 2014: p.48), pues no se tiene control ni se puede influir en ella, lo cual será de vital importancia para la investigación propuesta.

### ***2.2.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo***

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Sandoval, 2011). Con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Sampieri, et al., 2014: p.49), lo cual ayudará a realizar una investigación transversal permitiendo evaluar el estado de la unidad educativa.

## **2.3. Tipo de estudio**

### ***- De campo***

El decidir en qué lugares específicos se recolectará los datos y validará la muestra o unidades, es indispensable para realizar un trabajo de campo exitoso (Hernández, et al., 2014: p.11) Éste, al ser un paso esencial para el desarrollo de la investigación (Sampieri, et al., 2014: p.53), se plantea realizar visitas a la institución e involucrase de forma directa con el personal de la misma, recopilando información necesaria para la ejecución del presente trabajo.

### ***- Bibliográfica***

Por otro lado, la recopilación de documentos de soporte será esencial para un correcto desarrollo investigativo, pues es menester la utilización de fuentes bibliográficas científicas (Laura, O, & Tapia,

Y, 2019, p.8), las cuales son adquiridas a través de la recopilando de información suficiente y competente de libros, revistas, artículos científicos, entre otros.

## **2.4. Población**

(Sampieri, et al., 2014: p.57) aseguran que toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a críticas y réplicas, las cuales solamente son posibles si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de muestra, la cual permite conocer mediante el análisis estadístico de todo el universo de la entidad (Sandoval, 2011).

Se considera como población de esta investigación a todos los colaboradores de la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky de la ciudad de Riobamba, considerando que, al ser menos de cien trabajadores, se puede realizar encuestas, entrevistas, y observación directa a todos los miembros.

## **2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.5.1 Métodos**

#### *- Inductivo*

Al método inductivo se lo describe como aquel que está asociado directamente con la investigación cualitativa (Sandoval, 2011) pues explora, describe y genera perspectivas teóricas, es decir, va de lo particular a lo general (Sampieri, et al., 2014: p.59), a partir de lo cual, se realizará un estudio de campo el cual permita observar hechos para su registro y estudiarlos para determinar soluciones al problema, utilizando la razón, de las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución.

#### *- Deductivo*

El método inductivo está asociado directamente con la investigación cuantitativa (Sandoval, 2011), pues sugiere tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares (Bernal, 2010: p.80), es decir, la aplicación de este método a la presente investigación nos permitirá analizar un caso manera general a un particular.

#### *- Analítico*

Para (Bernal, 2010: p.80), el método analítico es un proceso que consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de sus partes del todo para estudiarlas en forma individual. Es

decir, con este método, se buscará conocer el objeto de estudio de manera más profunda, al analizar las necesidades existentes en la unidad educativa (Sampieri, et al., 2014: p.61).

- *Sintético*

Este método se caracteriza por ir de la mano del método analítico, pues pasa de lo abstracto a lo concreto para comprender mejor el problema y así integrar los componentes dispersos que se encuentran en la organización para estudiarlos en su totalidad (Sampieri, et al., 2014: p.62), ya que tiende a reconstruir un todo a partir de un proceso de razonamiento (Rodríguez y Pérez, 2017).

### **2.5.2 Técnicas**

Algunos expertos consideran que en una investigación se debe dar prioridad a las técnicas e instrumentos que ofrezcan mayor capacidad para generar conocimiento válido (Bernal, 2010: p.80), pues son las diferentes formas en que se puede interactuar con el objeto de estudio (Sandoval, 2011).

- *Encuesta*

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, pues la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Laura, O, & Tapia, Y, 2019, p.8), pues este método permite que la búsqueda de investigación se asocie con las diferentes interrogantes indispensables para la realización de la misma (Martínez y Vargas, 2019).

En esta investigación se realizará una encuesta a todos los trabajadores de la Unidad Educativa con preguntas acordes al problema que se ha evidenciado para la realización de esta investigación y con ello poder tomar la mejor decisión en cuanto al diseño del departamento de talento humano.

- *Entrevista*

Al ser la entrevista una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información (Bernal, 2010: p.80), se tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta a través de la realización de entrevistas a los colaboradores de la institución, para así poder obtener mejores resultados del diseño del departamento ya que se profundizará la información de interés para el estudio, las mismas que generan interés y efectividad en la realización del trabajo (Sandoval, 2011).

- *Observación*

Permite obtener información directa y confiable de información, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado (Córdor y Remache, 2019) para lo cual se recopilará información necesaria para la presente investigación a través de una ficha de observación del funcionamiento del personal de la unidad educativa.

### **2.5.3 Instrumentos**

- *Cuestionario*

Los cuestionarios son un medio eficaz para obtener información, ya que los involucrados responden y describen las interrogantes planteadas (Laura, O, & Tapia, Y, 2019, p.8). Para esta investigación, se utilizarán preguntas cerradas, las cuales sirven para recopilar información exacta y tomar la mejor decisión que sea de relevancia para la organización en cuanto al diseño del departamento de talento humano (Bernal, 2010: p.80).

- *Ficha de observación*

De acuerdo a (Laura, O, & Tapia, Y, 2019, p.8), la observación es un instrumento indispensable en la ejecución de la investigación a realizar, pues permite tener información observable y verificada, ya que se la considera como una técnica de investigación científica al seguir un proceso riguroso que permite conocer de forma directa el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada (Bernal, 2010: p-80).

## CAPITULO III

### 3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Resultados

##### 3.1.1 Entrevista estructurada al rector de la unidad educativa

**Tabla 1 - 3:** Entrevista aplicada

<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Determinar la situación actual de la Unidad Educativa a través de preguntas dirigidas a las autoridades, las cuales permitirán recolectar información necesaria para el desarrollo del trabajo de titulación.</p>
<p><b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b></p> <p><b>Nombre:</b> Dra. Liliana Jiménez Sánchez Mgs. <b>Cargo:</b> Promotora de la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky <b>Fecha:</b> 28 de diciembre, 2020</p>
<p><b>PREGUNTAS</b></p>
<p><b>1. ¿La Unidad Educativa cuenta con una estructura organizacional?</b></p> <p>La Unidad Educativa si posee un organigrama administrativo en el cual se detalla cómo está organizada internamente la institución para el funcionamiento adecuado de la misma.</p>
<p><b>2. ¿Existe en la Unidad Educativa Vigotsky un departamento dedicado a la gestión del personal?</b></p> <p>Lamentablemente, al momento no existe un departamento dedicado a la gestión del personal, esto se debe a varios factores, entre ellos la falta de personal capacitado en el tema, la incertidumbre por la cantidad de estudiantes que opten por el servicio educativo y sobre todo,</p>

por la falta de presupuesto para la creación y contratación de más personal encargado de dicha área.

**3. ¿Existen procesos establecidos para la gestión del personal?**

A pesar de no tener un departamento específico para la gestión del personal, si contamos con procesos establecidos, los cuales nos han permitido llevar a cabo cada una de las etapas y pasos correspondientes a cada procedimiento institucional.

**4. ¿Quién es el responsable de la ejecución de los procesos de talento humano?**

Al momento, como no se cuenta con un departamento dedicado a la gestión del personal, se ha delegado la ejecución de los procesos correspondientes a dicha gestión a dirección administrativa y dirección financiera.

**5. ¿Cómo se ejecutan los procesos de talento humano existentes?**

Dependiendo del proceso, se ejecuta a través de los procedimientos que ya han sido establecidos y se desarrolla de acuerdo con la consecución descrita y a la necesidad del momento.

**6. ¿Realiza la Unidad Educativa Vigotsky evaluaciones a su personal?**

Dentro de la unidad educativa, al personal docente si se le realizan evaluaciones del desempeño, pero al personal de servicio y administrativo no se ha realizado ninguna evaluación de desempeño.

**7. ¿Considera importante la existencia de un departamento de talento humano?**

Como rectora de la Unidad Educativa, considero que la existencia de un departamento de Talento Humano, encargado de la gestión del personal a través de diversos procesos es

importante, pues nos ayudará a no descuidar actividades esenciales para la buena gestión del personal.

**Fuente:** Investigación de campo Unidad Educativa Vigotsky  
**Elaborado por:** Villacrés Jiménez A, 2020

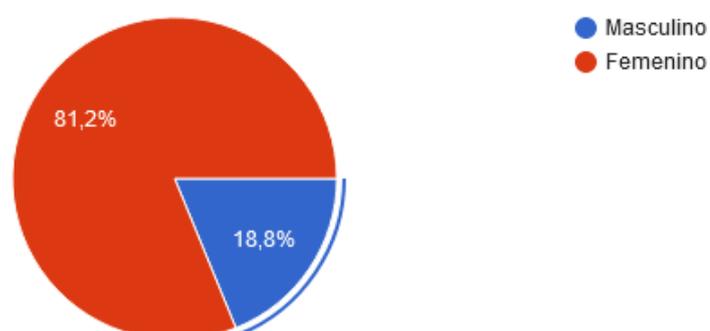
### **Análisis e interpretación:**

La rectora/ promotora de la unidad educativa, a través de las preguntas realizadas, ha demostrado que conoce el funcionamiento de la institución y toda la normativa legal que ésta conlleva. Adicionalmente, pone en evidencia que la ejecución de los procesos de talento humano y la gestión del personal no ha sido desarrollada de la mejor manera, pues considera que es de vital importancia la existencia de un departamento que se encargue de todo el personal, ya que éste permitirá que se realicen actividades esenciales para el bienestar de todos los trabajadores dentro de la institución educativa en todos sus ámbitos.

#### **3.1.2 Encuesta al personal**

### **DATOS INFORMATIVOS**

#### **Género**



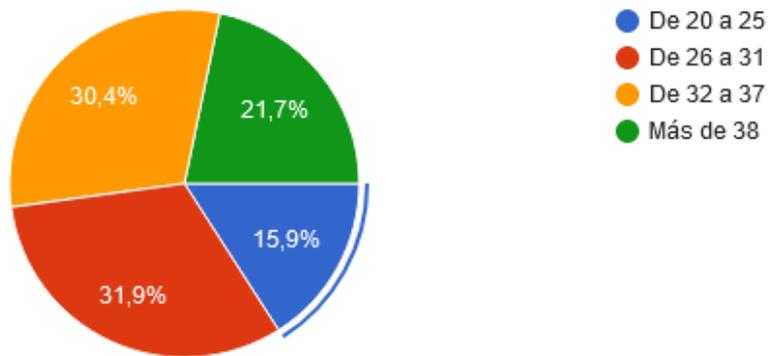
**Gráfico 1 - 3. Género**

**Realizado por:** Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

De los 69 trabajadores consultados, el 81,2%, de los mismos, pertenecen al género femenino, y el 18,8% restante, pertenecen al masculino.

### **Edad**



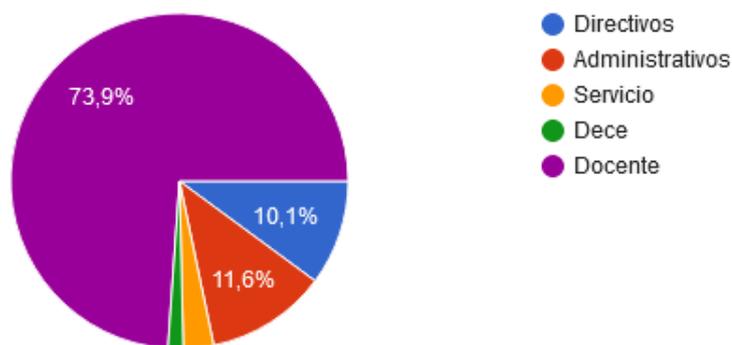
### **Gráfico 2 – 3. Edad**

**Realizado por:** Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

De los 69 trabajadores consultados, el 15,9%, oscilan una edad entre 20 y 25 años, el 31,9% pertenecen al grupo de las edades comprendidas entre 26 y 31 años, el 30,4%, representan al grupo de edades 32 a 37 años, siendo así que el 21,7% restante poseen edades superiores a 38 años.

### Cargo



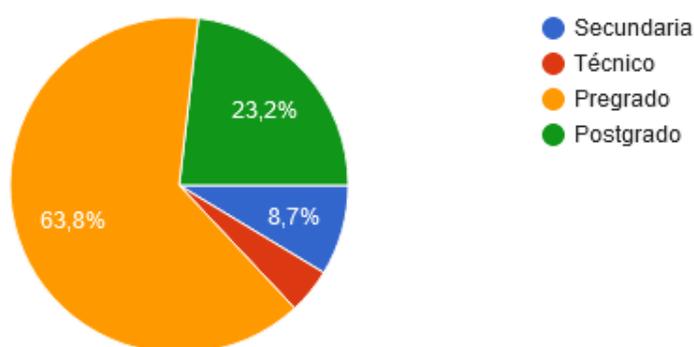
**Gráfico 3 – 3. Cargo**

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### Análisis e interpretación:

De los 69 trabajadores encuestados, el 73,9% se desempeñan como docentes, el 11,6% pertenecen al área administrativa, el 10,1% son directivos y el 2,9% pertenecen al área de servicio, siendo así que el 1.5% del personal se desempeña en el DECE.

### Nivel de escolaridad



**Gráfico 4 - 3. Nivel de escolaridad**

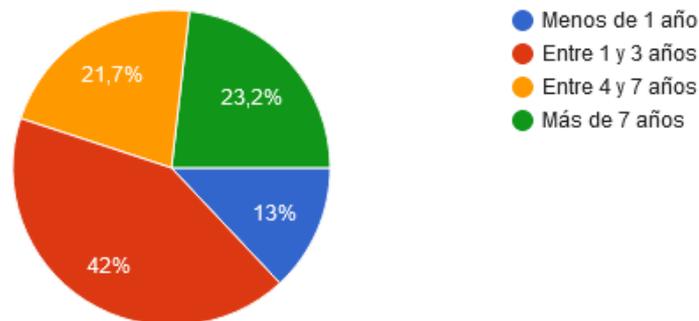
Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### Análisis e interpretación:

De los 69 trabajadores encuestados, el 63,8% posee título de pregrado, 23,2% tienen título de

postgrado, el 8,7% poseen escolaridad hasta el nivel primaria, y el 4,3% representan el nivel de escolaridad técnico.

### Tiempo en el cargo



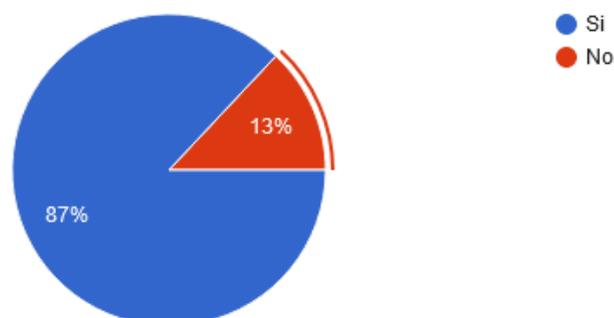
**Gráfico 5 – 3.** Tiempo en el cargo

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### Análisis e interpretación:

De los 69 trabajadores consultados, el 42 % está laborando entre 1 y 3 años en la institución, el 23,3% labora más de 7 años en la unidad educativa, el 21,7% ha laborado entre 4 y 7 años y el 13% de los colaboradores están menos de 1 año en la entidad.

**Pregunta 1:** ¿Conoce si la Unidad Educativa cuenta con un organigrama estructural?



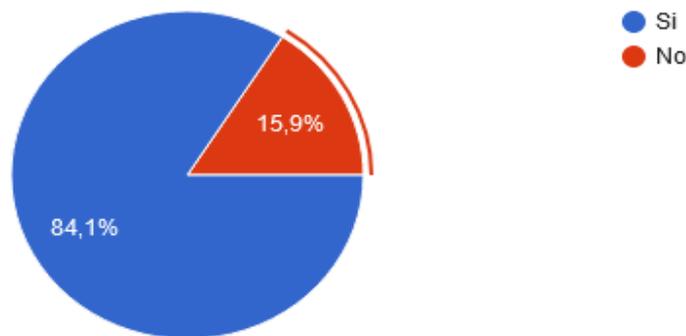
**Gráfico 6 - 3.** Organigrama estructural

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

De los 69 trabajadores consultados, 60 de ellos, es decir el 87 % del total conoce que la institución cuenta con un organigrama estructural, a diferencia del 13% restantes que no conocen la existencia de un organigrama estructural.

**Pregunta 2:** ¿Conoce los reglamentos internos de la Unidad Educativa?



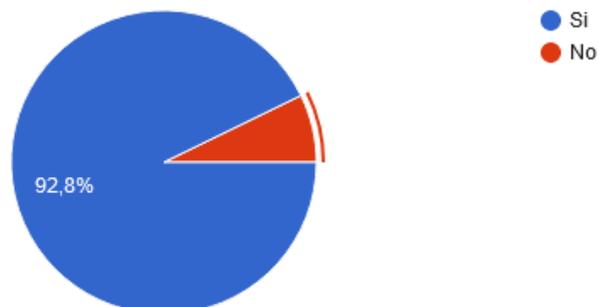
**Gráfico 7 - 3.** Reglamentos internos

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

Del total de 69 trabajadores encuestados, el 84,1% tiene conocimiento de los reglamentos internos, a diferencia del 15,9% de ellos que desconocen los reglamentos internos.

**Pregunta 3:** ¿Conoce la misión y visión de la Unidad Educativa?



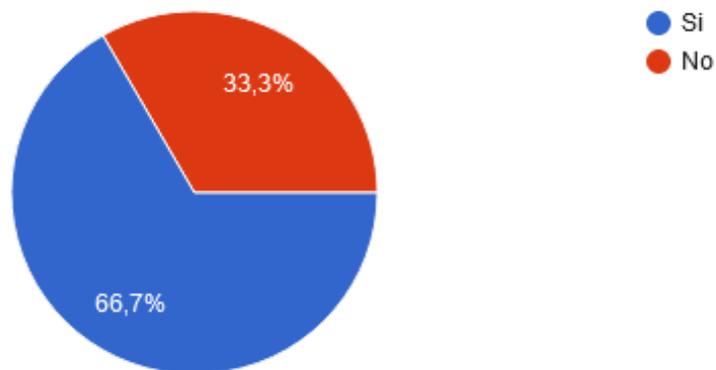
**Gráfico 8 - 3.** Misión y visión de la institución

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

De los 69 encuestados, el 92,8% conocen la misión y visión de la institución, a diferencia del 7,2% de ellos que desconocen la misión y visión de la Unidad Educativa.

**Pregunta 4:** ¿Conoce si la Unidad Educativa cuenta con una entidad encargada de la gestión del personal?



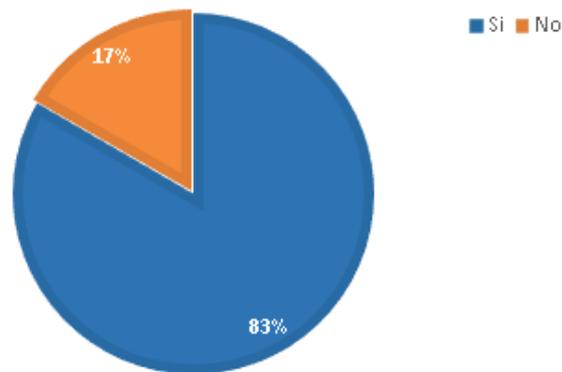
**Gráfico 9 - 3.** Responsables de la gestión del personal

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

De los 69 trabajadores consultados, 66,7% del total conoce que la institución cuenta con una entidad encargada de la gestión del personal, a diferencia del 33,3% que desconoce la entidad de este.

**Pregunta 5:** Al momento de su contratación, ¿recibió inducción acerca de sus funciones, procesos, objetivos y reglamentos internos de forma verbal y escrita? (En caso de ser afirmativa su respuesta, detalle la información recibida).



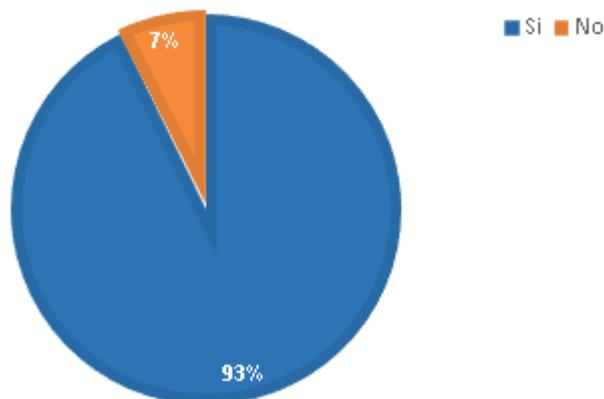
**Gráfico 10 - 3.** Inducción al personal

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

**Análisis e interpretación:**

De los 69 trabajadores encuestados, el 83 % de ellos, al momento de su contratación recibieron información de manera verbal y escrita, a diferencia del 17% de ellos que no recibieron información alguna.

**Pregunta 6:** Según su criterio, ¿los miembros de la comunidad educativa cumplen con el reglamento interno?



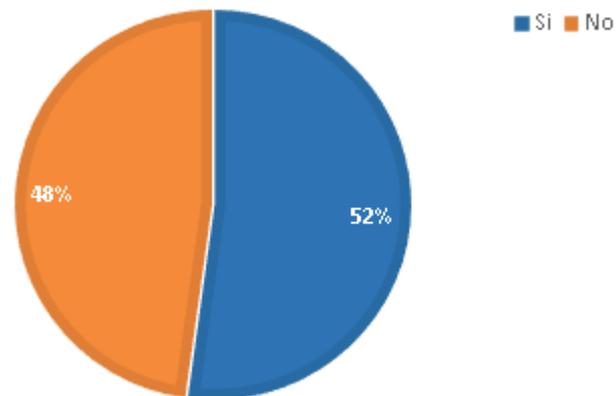
**Gráfico 11 - 3.** Reglamento interno

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

Del total de trabajadores encuestados, el 93% afirma que se cumple con el reglamento interno, a diferencia del 7% que afirman que el reglamento interno no se cumple.

**Pregunta 7:** ¿Conoce cuál es el área encargada de la ejecución de los procesos de talento humano?



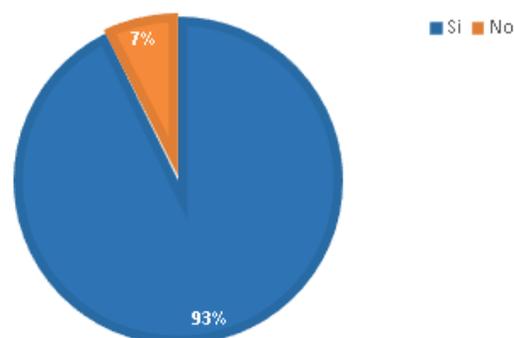
**Gráfico 12 - 3.** Responsables de ejecución

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

De los 69 trabajadores encuestados, el 52% tiene conocimiento del encargado de la ejecución de los procesos de talento humano, a diferencia del 48% que lo desconoce.

**Pregunta 8:** ¿Considera que las capacitaciones recibidas por parte de la Unidad Educativa le ayudan cumplir con éxito sus funciones?



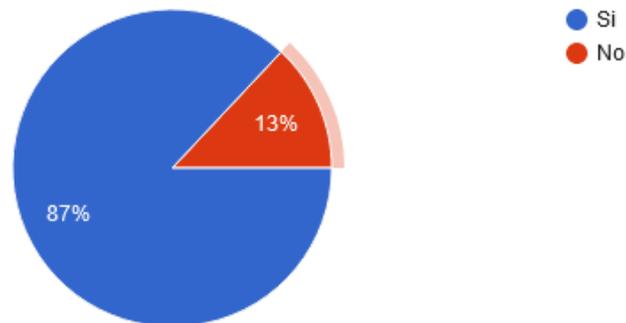
**Gráfico 13 - 3.** Capacitaciones

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, el 93% que corresponde a 64 trabajadores, considera que las capacitaciones recibidas por parte de la Unidad Educativa le ayudan cumplir con éxito sus funciones, diferencia del 7% que considera que no les ayuda a cumplir con éxito sus funciones.

**Pregunta 9:** ¿Es evaluado su desempeño laboral?



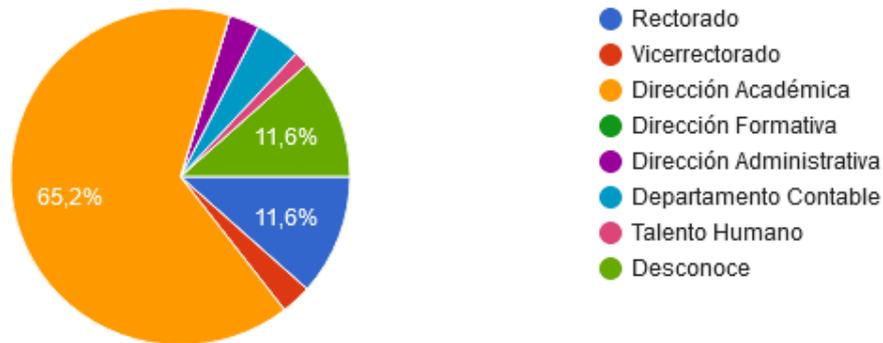
**Gráfico 14 - 3.** Desempeño laboral

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

De los 69 trabajadores encuestados, el 87%, correspondiente a 60 de ellos, considera que ha su desempeño ha sido evaluado, a diferencia del 13% de colaboradores que afirma que su desempeño no ha sido evaluado.

**Pregunta 10:** ¿Conoce qué entidad de la Unidad Educativa evalúa su desempeño?



**Gráfico 15 - 3. Desempeño**

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

**Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, 45 de ellos, que corresponde al 65,2% afirma que dirección académica es quien evalúa su desempeño, 8 de ellos, es decir, el 11,6% afirma que rectorado es quien evalúa su desempeño, el mismo porcentaje, es decir, 8 colaboradores desconocen qué área es la encargada de la evaluación de su desempeño, 4,3%, que corresponde a 3 colaboradores afirma que dirección contable es quien evalúa su desempeño, el 2,9% afirma que dirección administrativa los evalúa, dos de ellos, es decir, el 2,9% afirma que es vicerrectorado quien los evalúa y la diferencia, es decir el 1,4% afirma que es talento humano quien evalúa su desempeño.

**Pregunta 11:** Seleccione el factor de mayor relevancia para su permanencia en la unidad educativa



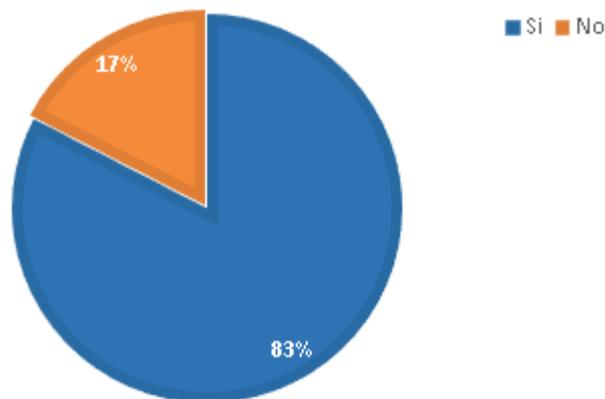
**Gráfico 16 - 3. Factor para la permanencia en la institución**

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

Del total de trabajadores encuestados, el 30,4% que corresponde a 21 colaboradores afirman que el factor de relevancia para su permanencia en la unidad educativa es la estabilidad laboral que ésta le brinda, el 23,2%, que corresponde a 16 de ellos, colaboradores afirman que el factor de relevancia es su crecimiento profesional, el 18,8%, es decir, 13 de ellos afirman que el crecimiento profesional es el factor de relevancia, el 13%, es decir 9 trabajadores afirman que el reconocimiento de su trabajo es el factor de relevancia, el 7,2% que corresponde a 5 trabajadores afirman que en su caso su factor de relevancia es el clima organizacional, el 4,3%, es decir, 3 de ellos afirma que su factor de relevancia son sueldos y beneficios, el 2,8% afirma que otros factores son motivo de su permanencia en la institución como sueldo, crecimiento profesional, reconocimiento del trabajo e incentivos económicos y al ser dueño de la empresa.

**Pregunta 12:** ¿Considera importante la creación de un departamento de talento humano?



**Gráfico 17 - 3.** Creación departamento Talento Humano

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **Análisis e interpretación:**

Del total de encuestados, 57 de ellos, cantidad que corresponde al 83%, consideran que se debería crear un departamento de talento humano en la unidad educativa, y la diferencia, el 17% considera que no se debería crear dicho departamento.

### **3.2. Discusión de resultados**

De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista a la representante de la unidad educativa y la encuesta aplicada al personal de la misma, se obtuvo información indispensable para la elaboración del presente documento, pues se evidenció la necesidad de la creación del departamento de talento humano con el fin de brindar a los trabajadores un ambiente laboral más favorable y así lograr un sentido de pertenencia en cada colaborador. Dentro de la misma, resalta la siguiente información:

La mayor parte del personal de la Unidad Educativa pertenece al género femenino, las cuales, al poseer títulos de pregrado, facilitan su desempeño como docentes de la institución.

El contar con la mayor parte del personal que labora entre 4 y 7 años, una de las ventajas es que, al existir un bajo índice de rotación, la mayor parte del personal conoce el organigrama estructural, los reglamentos internos, la misión y visión de la institución y ha recibido algún tipo de inducción de sus funciones, sin dejar de lado que, en su mayoría, considera que las capacitaciones recibidas los han ayudado a cumplir con éxito sus funciones, lo cual ha incidido en su factor de relevancia para su permanencia en la unidad educativa, pues la mayoría considera que los sueldos y beneficios y la posibilidad de crecimiento profesional, entre otros, son parte de su compromiso con la institución.

Por otro lado, únicamente un poco más de la mitad del personal conoce la entidad encargada de la gestión del mismo y la mayoría de trabajadores desconocen los procesos de talento humano. Desconocen qué entidad es aquella que evalúa su desempeño, pues muchos afirman que dirección académica, dirección formativa dirección contable o simplemente desconocen quien los evalúa, pues muchos consideran que su desempeño no ha sido evaluado.

Dicha confusión, ha generado que casi todo el personal considere importante la creación de un departamento de talento humano, pues el mismo, según datos estadísticos, es necesario para que la información se encuentre centralizada, para que existan parámetros claros, para que exista un orden de mando en cuanto a procesos a seguir y otros puntos de vista.

En base a los resultados obtenidos, se evidencia la necesidad de la creación del departamento de talento humano, puestos, funciones, procesos, procedimientos y estructura del mismo, el cual ayudará considerablemente a la correcta gestión del personal.

### **3.3 Propuesta**

A continuación, se presenta la propuesta del diseño del departamento de talento humano para la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky, tomando en consideración lo expuesto en el marco teórico y los resultados del diagnóstico de la organización.

#### **3.3.1 Manual de historia**

De acuerdo con (Martínez y Vargas, 2019), un manual de historia tiene como objetivo proporcionar información histórica de la compañía; es decir, la manera en cómo inició, como ha sido su crecimiento en el transcurso del tiempo, los logros alcanzados, cómo ha sido administrado y cómo se encuentra en el mercado; es decir, la perspectiva de sus grupos de interés.

De igual manera, (Alles, 2007) menciona que un manual de historia es aquel que proporciona información sobre la institución, sus comienzos, crecimiento, logros obtenidos, administración y ajustes administrativos, así como su estado actual.

Es el manual de historia, aquel que se caracteriza por dar a conocer la reseña de cómo se dieron los inicios de la institución, para que el personal comprenda de mejor manera a la organización y lo motive a sentirse parte de la misma (Alles, 2007).

#### **Reseña histórica**

A partir del año 2002, la idea de la creación de un centro de educación inicial se plasmó como un emprendimiento, el mismo que fue bautizado con el nombre de "Centro de Educación Inicial Peldaños", pues éste fue producto de un proyecto de titulación de doctorado de su propietaria, siendo así que junto a su esposo lo arriesgaron todo y dieron vida a su sueño, el de brindar a la ciudad de Riobamba una propuesta educativa diferente al ofrecer una formación académica de excelencia acompañada de educación integral para los más pequeños.

Después de mucho esfuerzo, dedicación y pruebas, el éxito de la institución dio frutos, pues pasó de brindar servicio educativo únicamente a los más pequeños, a brindar educación básica y a partir del año 2016, la oferta académica fue completa al brindar educación inicial hasta Bachillerato General Unificado, todo esto bajo el nombre Unidad Educativa Leontiev Vigotsky.

Su crecimiento a pasos agigantados, obligaron a la unidad educativa a inaugurar su nueva y amplia edificación con arquitectura de primera categoría, la cual posee más de 2 hectáreas y ha sido aplaudida por su funcional, exclusivo y novedoso diseño, dando a conocer a esta extensión con el nombre Campus Pedregal, la misma que se encuentra junto al Parque Lineal Chibunga (Parque Ecológico) de la misma ciudad.

Fruto de la continua innovación que caracteriza a la unidad educativa y cumpliendo con la visión institucional, a partir del año 2015 se acreditan en diversos programas de índole internacional tales como enseñanza de otra lengua como el Inglés a través del método *Cambridge*, misma que otorgó la tan anhelada y difícil certificación como Escuela *Cambridge* (única institución en la sierra centro del Ecuador) y permitiendo que más de 120 alumnos obtengan certificaciones internacionales en el idioma (A2 y B1).

A partir del año 2017, el programa *IBEC Learning* pasó a formar parte de las varias certificaciones, pues la institución es la única unidad educativa en la ciudad en convertirse en un centro acreditador de este estándar.

Con el programa de valores más exitoso del mundo *Character Counts* la unidad educativa pasó a formar parte de las 7 instituciones en todo el país en obtener esta certificación, la cual forma a niños, niñas y jóvenes en valores, permitiendo así que los estudiantes tengan una educación integral.

A partir del año 2019, la institución da sus primeros pasos para convertirse en una unidad educativa con estándares internacionales de calidad *EFQM*, los mismos que utilizan los aprendizajes, entendimiento, datos y *networking* como oportunidades para la institución, pues promueve la gestión del cambio para obtener beneficios para los diferentes grupos de interés.

Actualmente, la unidad educativa tiene alrededor de 70 profesionales, los cuales desempeñan cargos directivos, administrativos, de docencia y de servicio y cuenta con aproximadamente 1000 estudiantes que cursan niveles desde inicial a bachillerato.

Aquello que empezó como un sueño, con mucho esfuerzo y responsabilidad ha permitido que los padres de familia se sientan seguros, confiados y orgullosos en que sus hijos recibirán la mejor educación integral, pues el amor con que se realiza cada una de las diferentes actividades, ha sido referente a nivel local y nacional, generando un mayor crecimiento de excelencia y compromiso con la sociedad.

A continuación, se presenta la propuesta del manual de puestos realizado para el personal del departamento, para lo cual se ha definido la estructura orgánica y desarrollo del mismo.

### ***3.3.2 Manual descriptivo de puestos***

De acuerdo con (Mesina, 2009, p.27), un manual descriptivo de puestos es un instrumento técnico utilizado en la ejecución de un trabajo, el cual es utilizado para gestionar al personal de una entidad, ya que permite crear y ejecutar procesos en búsqueda del bien de la entidad.

Un manual de puestos realizado correctamente permite que las entidades logren un buen manejo de su personal, permitiendo así el fortalecimiento de las relaciones laborales y el compromiso del personal con la entidad (Alles, 2007).

La definición de puestos para el presente manual, han sido determinada de acuerdo a las necesidades actuales de la unidad educativa, junto con la codificación previamente entregada por el área de calidad de la misma.

A continuación, se presenta la propuesta del manual de puestos realizado para el personal del departamento, para lo cual se ha definido la estructura orgánica y desarrollo del mismo.

### 3.3.2.1 Estructura orgánica del manual de puestos del departamento de talento humano

**Tabla 2 - 3:** Estructura orgánica del manual de puestos

CÓDIGO	NOMBRE DEL PUESTO	N° PLAZAS
UEV-MP-DTH	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	1
UEV-MP-ATH	AUXILIAR DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO	1

**Fuente:** Departamento de calidad

**Realizado por:** Villacrés Jiménez A, 2020

### 3.3.2.2 Descripción de puestos

#### Director/a de Talento Humano

**Tabla 3 – 3:** Descripción del puesto Director/a de Talento Humano

	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>	<b>CÓDIGO:</b>	UEV-MP-DTH
		<b>VERSIÓN:</b>	001
	<b>DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO</b>	<b>FECHA ACT.:</b>	noviembre, 2020

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Director/a de Talento Humano
<b>REPORTA A:</b>	Rectora/Promotora, Director Administrativo, Director/a Financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar de talento humano.

#### 2. MISIÓN DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controla y evaluar todos los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la institución.

#### 3. PERFIL DEL CARGO

<b>Nivel de educación:</b>	<b>Carrera:</b>
Pregrado (tercer nivel):	Administración de empresas, psicología organizacional
Postgrado o especialidad (cuarto nivel):	Administración, Psicología organizacional, Talento Humano.
<b>Áreas de conocimiento:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Gestión del Talento Humano</li> <li>• Psicología del personal</li> </ul>	
<b>Competencias blandas requeridas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo, dinamismo e energía.</li> <li>• Responsabilidad y confiabilidad.</li> <li>• Tener enfoque lógico y analítico en la resolución de problemas.</li> <li>• Habilidades de comunicación y negociación.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Pensamiento estratégico y analítico.</li> <li>• Tolerancia a la presión.</li> </ul>	

<b>Experiencia laboral:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo un año de experiencia en cargos similares.</li> </ul>	
<b>Conocimientos académicos requeridos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la normativa legal Ministerio de Trabajo.</li> <li>• Conocimiento de uso de plataformas ministeriales.</li> <li>• Conocimiento información financiera, nivel: medio</li> <li>• Salud ocupacional</li> </ul>	
<b>Conocimientos adicionales requeridos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en atención al cliente</li> <li>• Manejo de emociones.</li> <li>• Manejo de sistemas de gestión.</li> <li>• Técnicas modernas de oficina.</li> </ul>	
<b>Otras características requeridas:</b>	
<b>Disponibilidad de horario:</b>	Mínimo 6 horas
<b>Idiomas requeridos:</b>	Español: 100% Inglés: 75%

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
(firma)	(firma)	(firma)
Andrea Villacrés	Nombre y Apellido	Nombre y Apellido
TESISTA	CARGO	CARGO
Fecha: noviembre, 2020	Fecha:	Fecha:

**Realizado por:** Villacrés Jiménez A, 2020

## Auxiliar de Gestión de Talento Humano

**Tabla 4 - 3:** Descripción del puesto del Auxiliar de Gestión de Talento Humano

	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>	<b>CÓDIGO:</b>	UEV-MP-ATH
		<b>VERSIÓN:</b>	001
	<b>DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO</b>	<b>FECHA ACT.:</b>	noviembre, 2020

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Auxiliar de Gestión de Talento Humano
<b>REPORTA A:</b>	Director de Talento Humano
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

### 2. MISIÓN DEL PUESTO

Brindar apoyo en los procesos de talento humano con la finalidad de generar mayor efectividad en cada uno de ellos.

### 3. PERFIL DEL CARGO

<b>Nivel de educación:</b>	<b>Carrera:</b>
Pregrado (tercer nivel):	Administración de empresas, psicología organizacional
<b>Áreas de conocimiento:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Gestión del Talento Humano</li> <li>• Psicología del personal</li> </ul>	
<b>Competencias blandas requeridas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo, dinamismo e energía.</li> <li>• Responsabilidad y confiabilidad.</li> <li>• Tener enfoque lógico y analítico en la resolución de problemas.</li> <li>• Habilidades de comunicación y negociación.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Pensamiento estratégico y analítico.</li> <li>• Tolerancia a la presión.</li> </ul>	
<b>Experiencia laboral:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo un año de experiencia en cargos similares.</li> </ul>	
<b>Conocimientos académicos requeridos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas</li> <li>• Gestión del Talento Humano</li> </ul>	

• Conocimiento de la normativa legal Ministerio de Trabajo.	
• Conocimiento de uso de plataformas ministeriales.	
• Conocimiento información financiera, nivel: básico	
• Uso de tecnologías de la información	
<b>Conocimientos adicionales requeridos:</b>	
• Tolerancia a la presión.	
• Responsabilidad y confiabilidad.	
• Empatía.	
• Pensamiento estratégico y analítico.	
• Enfoque en atención al cliente	
<b>Otras características requeridas:</b>	
<b>Disponibilidad de horario:</b>	Mínimo 6 horas
<b>Idiomas requeridos:</b>	Español: 100% Inglés: 40%

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
(firma)	(firma)	(firma)
Andrea Villacrés	Nombre y Apellido	Nombre y Apellido
TESISTA	CARGO	CARGO
Fecha: noviembre, 2020	Fecha:	Fecha:

**Realizado por:** Villacrés Jiménez A, 2020

### 3.3.3 Manual de funciones

De acuerdo a (Mesina, 2009, p.28), los manuales de funciones son aquellos que sistematizan la información tomando en cuenta varios aspectos correspondientes a la entidad o área de la cual se está realizando el manual, los cuales ayudarán al personal a tener un correcto desempeño en la organización.

Por otro lado, (Tadeo, 2020) afirma que los manuales de funciones son aquellos que permiten describir a detalle las actividades y responsabilidades de cada puesto, mismas que son asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, pues facilitan el conocimiento y entendimiento del cargo a desempeñar ya que ofrece información que permite analizar los resultados esperados con los obtenidos y así establecer métodos de control y seguimiento.

Una vez identificados los puestos, se procede a detallar las funciones de cada uno de ellos clasificándolos de acuerdo a su periodicidad, también se establecen los diferentes grupos de interés de la institución, para lo cual, se ha definido la estructura orgánica del manual de funciones.

A continuación, se presenta la propuesta del manual de funciones, mismo que ha sido realizado como propuesta para el personal del departamento.

#### 3.3.3.1 Estructura orgánica del manual de funciones

**Tabla 5 - 3:** Estructura orgánica del Manual de Funciones

CÓDIGO	NOMBRE DEL PUESTO
UEV-MF-DTH	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
UEV-MF-ATH	AUXILIAR DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

#### Director de Talento Humano

**Tabla 6 - 3:** Funciones Director/a de Talento Humano

	UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY	CÓDIGO:	UEV-MF-DTH
		VERSIÓN:	001
	DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO	FECHA ACT.:	noviembre, 2020

<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Director/a de Talento Humano
<b>REPORTA A:</b>	Rectora/Promotora, Director Administrativo, Director/a Financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar de talento humano.

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controla y evaluar todos los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la institución.

<b>3. ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	
En este cargo, a más de las funciones y responsabilidades establecidas en su contrato de trabajo y Reglamento interno de trabajo, se cumplirán las siguientes funciones.	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PERIODICIDAD: DIARIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del Plan de Desarrollo profesional</li> <li>• Revisar el correo electrónico institucional diariamente.</li> <li>• En el caso de ausencia del Jefe Financiero, supervisar el cumplimiento de funciones de asistentes contables.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>• Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Cumplir las demás funciones que le sean dispuestas por sus superiores; y, que sean afines a su cargo.</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PERIODICIDAD: SEMANAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de expedientes y archivo de documentación de talento humano</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PERIODICIDAD: ESPORÁDICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de contratación: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Validación hoja de vida</li> <li>○ Referencias</li> <li>○ Entrevista</li> <li>○ Clase práctica</li> <li>○ Examen de salud ocupacional</li> <li>○ Examen psicológico</li> <li>○ Documentación legal</li> </ul> </li> <li>• Proceso de ingreso e inducción: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración y Firma de contrato</li> <li>○ Ingreso de trabajadores al SUT</li> <li>○ Ingreso de trabajadores al IESS</li> <li>○ Ingreso a sistema contable</li> <li>○ Ingreso a matriz contable</li> <li>○ Proceso a inducción de cultura organizacional y uso de sistemas del cargo de trabajo, reglamentos</li> <li>○ Revisión del biométrico y matriz e asistencia (virtual)</li> </ul> </li> <li>• Proceso de desvinculación del personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verificar Carta de renuncia con aceptación.</li> </ul> </li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verificación de requisitos incluidos Paz y Salvo.</li> <li>○ Verificar pagos, deudas, descuentos, ingresos y egresos.</li> <li>○ Certificado de salida con S. S. Ocupacional</li> <li>○ Actas de finiquito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desvinculación en el SUT e IESS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyo al Plan de Desarrollo Profesional (PEI) educativo y DECE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación el personal administrativo y de servicios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de certificaciones laborales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medición del clima laboral</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de planes de mejora del clima laboral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecución del proceso de reconocimiento al mérito del talento humano.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisión de auxiliares del departamento de talento humano</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientar y dar seguimiento sobre servicios complementarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de Inventarios.</li> </ul>

4. RELACIONES DEL CARGO	
RELACIONES INTERNAS:	ALCANCE:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promotor/a</li> </ul>	Llegar acuerdos sobre las actividades a realizarse con el personal de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rector/a</li> </ul>	Trabajar en conjunto para la ejecución de actividades a realizarse con el personal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vicerrector/a</li> </ul>	Coordinar diferentes actividades que influyan en el desempeño de los docentes de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Director/a Administrativo</li> </ul>	Planificación de actividades para el personal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Director Financiero</li> </ul>	Coordinar diferentes actividades relacionadas con pagos a trabajadores y proveedores en caso de ser necesario.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Auxiliar contable</li> </ul>	Solicitar apoyo en pago a proveedores y actividades relacionadas a la gestión del talento humano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Auxiliar talento humano</li> </ul>	Solicitar apoyo en la ejecución de diferentes procesos institucionales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analista de calidad</li> </ul>	Trabajo en conjunto para levantar, evaluar y documentar procesos institucionales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analista de Soporte Técnico</li> </ul>	Solicitar firma de documentos correspondientes a la gestión del talento humano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Docentes</li> </ul>	Solicitar firma de documentos correspondientes a la gestión del talento humano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirección Académica</li> </ul>	Solicitar información del personal docente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conserje centro y campus</li> </ul>	Comunicar actividades a realizarse de manera semanal.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Limpieza centro y campus</li> </ul>	Solicitar limpieza y mantenimiento de espacios físicos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfermera centro y campus</li> </ul>	Solicitar firma de documentos correspondientes a la gestión del talento humano.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Secretaria</li> </ul>	Solicitar apoyo en pago a proveedores y actividades relacionadas a la gestión del talento humano. Solicitar firma de documentos correspondientes a la gestión del talento humano.

• Promotor/a	Llegar acuerdos sobre las actividades a realizarse con el personal de la institución.
• Rector/a	Trabajar en conjunto para la ejecución de actividades a realizarse con el personal.
• Vicerrector/a	Coordinar diferentes actividades que influyan en el desempeño de los docentes de la institución.
• Director/a Administrativo	Planificación de actividades para el personal.
• Director Financiero	Coordinar diferentes actividades relacionadas con pagos a trabajadores y proveedores en caso de ser necesario.
• Auxiliar contable	Solicitar apoyo en pago a proveedores y actividades relacionadas a la gestión del talento humano.
<b>RELACIONES EXTERNAS:</b>	<b>ALCANCE:</b>
• Postulantes del proceso de selección de personal.	Comunicar fechas, requisitos y proceso de selección de personal.
• Proveedores nacionales e internacionales	Determinar las mejores condiciones para la gestión del talento humano.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
(firma)	(firma)	(firma)
Andrea Villacrés	Nombre y Apellido	Nombre y Apellido
TESISTA	CARGO	CARGO
Fecha: noviembre, 2020	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### Auxiliar de Gestión de Talento Humano

**Tabla 7 - 3:** Funciones del Auxiliar de Gestión de Talento Humano

	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>	<b>CÓDIGO:</b>	UEV-MF-ATH
		<b>VERSIÓN:</b>	001
	<b>DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO</b>	<b>FECHA ACT.:</b>	noviembre, 2020

<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Auxiliar de Gestión de Talento Humano
<b>REPORTA A:</b>	Director de Talento Humano
<b>SUPERVISA A:</b>	N/A

<b>2. MISIÓN DEL PUESTO</b>
Brindar apoyo en los procesos de talento humano con la finalidad de generar mayor efectividad en cada uno de ellos.

<b>3. ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>	
En este cargo, a más de las funciones y responsabilidades establecidas en su contrato de trabajo y Reglamento interno de trabajo, se cumplirán las siguientes funciones:	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PERIODICIDAD:</b> DIARIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el correo electrónico institucional diariamente.</li> <li>• Cumplir las demás funciones que le sean dispuestas por sus superiores; y, que sean afines a su cargo.</li> <li>• En el caso de ausencia del director de talento humano, asegurarse el cumplimiento de funciones para la correcta gestión del departamento.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> <li>• Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PERIODICIDAD:</b> SEMANAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya en la elaboración y ejecución de planes de mejora.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PERIODICIDAD:</b> ESPORÁDICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa al personal que ingresa al proceso de contratación la/las fases en las que se encuentra el postulante a través de correo electrónico.</li> <li>• Verifica, controla y registra la asistencia del personal al ingreso y salida de la institución.</li> <li>• Mantenimiento de expedientes y archivo de documentación de talento humano.</li> <li>• Apoyo en gestión de Inventarios.</li> </ul>	

<b>4. RELACIONES DEL CARGO</b>	
<b>RELACIONES INTERNAS:</b>	<b>ALCANCE:</b>
• Director Talento Humano	Apoyar en la gestión del talento humano de la institución.
• Director Financiero	Colaborar con diferentes actividades relacionadas a pagos del personal.
• Auxiliar contable	Solicitar apoyo en información de pagos.
• Analista de Soporte Técnico	Solicitar apoyo en diferentes programas institucionales.
<b>RELACIONES EXTERNAS:</b>	<b>ALCANCE:</b>
• Postulantes del proceso de selección de personal.	Comunicar fechas, requisitos y proceso de selección de personal.

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
(firma)	(firma)	(firma)
Andrea Villacrés	Nombre y Apellido	Nombre y Apellido
TESISTA	CARGO	CARGO
Fecha: noviembre, 2020	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### ***3.3.4 Manual de procedimientos***

Para (Rodríguez y Pérez, 2017) un manual de procedimientos se caracteriza por describir las diferentes actividades que se deben realizar para cumplir con los diferentes procedimientos, pues direcciona de una manera clara la realización de las diferentes actividades en mención de una manera adecuada.

De igual manera, (Córdor y Remache, 2019) mencionan que un manual de procedimientos describe detalladamente la manera y secuencia que se debe seguir para desarrollar diferentes actividades de las organizaciones.

El manual presentado a continuación, se caracteriza por ser una herramienta de apoyo para el personal que formará parte del Departamento de Talento Humano, ya que minimizará sus dudas gracias a la aplicación de procesos y procedimientos institucionales ayudando directamente en el desempeño dentro de la unidad educativa.

La estructura de este manual relaciona los procesos identificados en el departamento, para lo cual se utilizará la información de la propuesta presentada del manual de puestos y manual de funciones para la elaboración de fichas de procedimiento y flujogramas, los cuales describen de manera gráfica cada actividad.

La estandarización de los procesos y procedimientos del presente documento, permitirán cumplir los objetivos y alcance del manual de la unidad educativa.

A continuación, se presentará un extracto del manual de procedimientos, el mismo que podrá ser visualizado completo en la sección anexos.



**UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**AÑO LECTIVO 2020-2021**



**Cambridge English School**  
*using Cambridge English exams & materials*

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento contiene el Manual de Procedimientos de la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky, el cual se caracteriza por ser una herramienta de apoyo para el personal que formará parte del Departamento de Talento Humano, ya que minimizará las dudas del trabajador gracias a la aplicación de procedimientos institucionales ayudando directamente en el desempeño positivo dentro de la unidad educativa.

La estructura de este manual relaciona los procesos identificados y los plantea para su futura aplicación en el departamento. En virtud de aquello, a continuación, se presenta a través de la descripción de puestos, manual de funciones, fichas de procedimiento y flujogramas, la descripción de cada actividad.

La estandarización de los procedimientos del presente documento ayudará a cumplir los objetivos y principios del Departamento de Talento Humano en la unidad educativa.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

- Diseñar un manual de funciones para el Departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa Vigotsky.
- Dar a conocer de manera detallada todos los cargos propuestos para el Departamento de Talento Humano.
- Crear y documentar los procedimientos que se desarrollan en la institución como parte de la propuesta del Departamento de Talento Humano presentada a la unidad educativa.

## **ALCANCE DEL MANUAL**

Este manual pretende documentar, describir y crear en el caso de ser necesario, todos los procedimientos propuestos a desarrollarse dentro del Departamento de Talento Humano.

De igual manera, se busca que exista un documento que establezca un método estándar para la ejecución de los procesos y éste permita mejorar la gestión del personal.

## **DEFINICIONES**

### **Manual descriptivo de puestos**

De acuerdo con (Mesina, 2009, p.27), un manual descriptivo de puestos es un instrumento técnico utilizado en la ejecución de un trabajo, el cual es utilizado para gestionar al personal de una entidad, ya que permite crear y ejecutar procesos en búsqueda del bien de la entidad.

Un manual de puestos realizado correctamente permite que las entidades logren un buen manejo de su personal, permitiendo así el fortalecimiento de las relaciones laborales y el compromiso del personal con la entidad (Alles, 2007).

La definición de puestos para el presente manual, han sido determinada de acuerdo a las necesidades actuales de la unidad educativa, junto con la codificación previamente entregada por el área de calidad de la misma.

A continuación, se presenta la propuesta del manual de puestos realizado para el personal del departamento, para lo cual se ha definido la estructura orgánica y desarrollo del mismo.

### **Manual de funciones**

De acuerdo a (Mesina, 2009, p.28), los manuales de funciones son aquellos que sistematizan la información tomando en cuenta varios aspectos correspondientes a la entidad o área de la cual se está realizando el manual, los cuales ayudarán al personal a tener un correcto desempeño en la organización.

Por otro lado, (Tadeo, 2020) afirma que los manuales de funciones son aquellos que permiten describir a detalle las actividades y responsabilidades de cada puesto, mismas que son asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, pues facilitan el conocimiento y entendimiento del cargo a desempeñar ya que ofrece información que permite analizar los resultados esperados con los obtenidos y así establecer métodos de control y seguimiento.

Una vez identificados los puestos, se procede a detallar las funciones de cada uno de ellos clasificándolos de acuerdo a su periodicidad, también se establecen los diferentes grupos de interés de la institución, para lo cual, se ha definido la estructura orgánica del manual de funciones.

A continuación, se presenta la propuesta del manual de funciones, mismo que ha sido realizado como propuesta para el personal del departamento.

### **Manual de procedimientos**

Para (Rodríguez y Pérez, 2017) un manual de procedimientos se caracteriza por describir las diferentes actividades que se deben realizar para cumplir con los diferentes procedimientos, pues direcciona de una manera clara la realización de las diferentes actividades en mención de una manera adecuada.

De igual manera, (Córdor y Remache, 2019) mencionan que un manual de procedimientos describe detalladamente la manera y secuencia que se debe seguir para desarrollar diferentes actividades de las organizaciones.

## **LA EMPRESA**

### **Antecedentes históricos**

A partir del año 2002, la idea de la creación de un centro de educación inicial se plasmó como un emprendimiento, el mismo que fue bautizado con el nombre de "Centro de Educación Inicial Peldaños", pues éste fue producto de un proyecto de titulación de doctorado de su propietaria, siendo así que junto a su esposo lo arriesgaron todo y dieron vida a su sueño, el de brindar a la ciudad de Riobamba una propuesta educativa diferente al ofrecer una formación académica de excelencia acompañada de educación integral para los más pequeños.

Después de mucho esfuerzo, dedicación y pruebas, el éxito de la institución dio frutos, pues pasó de brindar servicio educativo únicamente a los más pequeños, a brindar educación básica y a partir del año 2016, la oferta académica fue completa al brindar educación inicial hasta Bachillerato General Unificado, todo esto bajo el nombre Unidad Educativa Leontiev Vigotsky.

Su crecimiento a pasos agigantados, obligaron a la unidad educativa a inaugurar su nueva y amplia edificación con arquitectura de primera categoría, la cual posee más de 2 hectáreas y ha sido aplaudida por su funcional, exclusivo y novedoso diseño, dando a conocer a esta extensión con el nombre Campus Pedregal, la misma que se encuentra junto al Parque Lineal Chibunga (Parque Ecológico) de la misma ciudad.

Fruto de la continua innovación que caracteriza a la unidad educativa y cumpliendo con la visión institucional, a partir del año 2015 se acreditan en diversos programas de índole internacional tales como enseñanza de otra lengua como el Inglés a través del método *Cambridge*, misma que

otorgó la tan anhelada y difícil certificación como Escuela *Cambridge* (única institución en la sierra centro del Ecuador) y permitiendo que más de 120 alumnos obtengan certificaciones internacionales en el idioma (A2 y B1).

A partir del año 2017, el programa *IBEC Learning* pasó a formar parte de las varias certificaciones, pues la institución es la única unidad educativa en la ciudad en convertirse en un centro acreditador de este estándar.

Con el programa de valores más exitoso del mundo *Character Counts* la unidad educativa pasó a formar parte de las 7 instituciones en todo el país en obtener esta certificación, la cual forma a niños, niñas y jóvenes en valores, permitiendo así que los estudiantes tengan una educación integral.

A partir del año 2019, la institución da sus primeros pasos para convertirse en una unidad educativa con estándares internacionales de calidad *EFQM*, los mismos que utilizan los aprendizajes, entendimiento, datos y *networking* como oportunidades para la institución, pues promueve la gestión del cambio para obtener beneficios para los diferentes grupos de interés.

Actualmente, la unidad educativa tiene alrededor de 70 profesionales, los cuales desempeñan cargos directivos, administrativos, de docencia y de servicio y cuenta con aproximadamente 1000 estudiantes que cursan niveles desde inicial a bachillerato.

Aquello que empezó como un sueño, con mucho esfuerzo y responsabilidad ha permitido que los padres de familia se sientan seguros, confiados y orgullosos en que sus hijos recibirán la mejor educación integral, pues el amor con que se realiza cada una de las diferentes actividades, ha sido referente a nivel local y nacional, generando un mayor crecimiento de excelencia y compromiso con la sociedad.

A continuación, se presenta la propuesta del manual de puestos realizado para el personal del departamento, para lo cual se ha definido la estructura orgánica y desarrollo del mismo.

### **Misión institucional**

“Somos una comunidad educativa centrada en la formación integral del estudiante en un ambiente positivo, afectivo y seguro. Formamos seres humanos analíticos, críticos y con valores éticos, para aportar a la sociedad jóvenes dotados de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito en una sociedad cambiante, con compromiso ambiental y social; a través de la innovación permanente y la aplicación de prácticas educativas de excelencia, apoyados en un enfoque vigotskyano”

## **Visión institucional**

“En el año 2022, la Unidad Educativa Vigotsky, será una institución bilingüe, líder local en el proceso formativo del estudiante, cumpliendo con estándares de calidad nacional e internacionales reconocidos mundialmente; manteniendo un alto nivel académico de sus estudiantes, comprometidos con el cuidado ambiental, logrando así la satisfacción de la comunidad educativa”.

## **Objetivos de calidad**

- Velar siempre por el interés superior de los niños, niñas y adolescentes.
- Dar apoyo y seguimiento pedagógico a los y las estudiantes, desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño, niña y adolescente hasta su máximo potencial.
- Procurar una formación académica continua, permanente y de excelencia a lo largo de la vida del personal docente, directivo y de apoyo, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes.
- Capacitar al personal para el desarrollo integral de los colaboradores.

## **Políticas de calidad**

La Unidad Educativa Leontiev Vigotsky ofrece una formación integral del estudiante en un ambiente positivo, afectivo y seguro, formando seres humanos analíticos, críticos y con valores éticos, para aportar a la sociedad jóvenes dotados de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito en una sociedad cambiante, con compromiso ambiental y social; a través de la innovación permanente y la aplicación de prácticas educativas de excelencia, apoyados en un enfoque vigotskyano.

Además, se compromete con el cumplimiento de las normativas legales vigentes que competen a la institución tanto en el ámbito educativo como laboral.

Se compromete también a la capacitación continua e integral de su equipo de trabajo, actualización de herramientas tecnológicas y provisión de recursos para la correcta gestión del personal en todos sus ámbitos.

## Valores corporativos

- Responsabilidad
- Bondad
- Ciudadanía
- Confiabilidad
- Justicia
- Respeto
- Compromiso socio – ambiental

Todos quienes son parte del proceso educativo practican además con congruencia dos valores que son:

**Tabla 8 - 3:** Valores institucionales

AMOR	FIRMEZA
Sentimiento de vivo afecto e inclinación hacia una persona o cosa a la que se le desea todo lo bueno.	Estabilidad y fortaleza del personal en cumplir y hacer cumplir los valores, principios y compromisos que se asumen en beneficio de la formación de los estudiantes. Está fundamentada en educar con el ejemplo y mantener el equilibrio emocional.

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

## Departamento talento humano

### Objetivo

Mejorar la productividad del personal de la Unidad Educativa Vigotsky a través de la documentación, creación y ejecución de procesos y procedimientos que ayudarán a la correcta gestión de la misma.

### Visión

Para el año 2026 reducir en su totalidad la rotación del personal a través de la gestión del mismo brindando estabilidad laboral y un buen ambiente organizacional.

## Misión

Planificar, organizar, dirigir y controlar procesos de la gestión del personal para mejorar la productividad.

## Simbología:

A continuación, se presenta la simbología utilizada en la diagramación de los procesos de talento humano:

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio/ Final	Indica fin o inicio de un procedimiento.
	Acción	Representa la ejecución de una o más tareas dentro de un procedimiento.
	Decisión	Representa una actividad de decisión o conmutación.
	Conector interno	Representa una entrada o una salida de una parte del diagrama de flujo a otra, dentro de la misma página.
	Conector externo	Representa el enlace en hojas diferentes de un procedimiento.
	Documento	Simboliza cualquier documento que intervenga en el proceso y que aporte información para que este se pueda desarrollar.
	Dirección del flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos.

**Figura 2 - 3.** Simbología

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

## Procedimientos

### Ficha de proceso Selección del personal

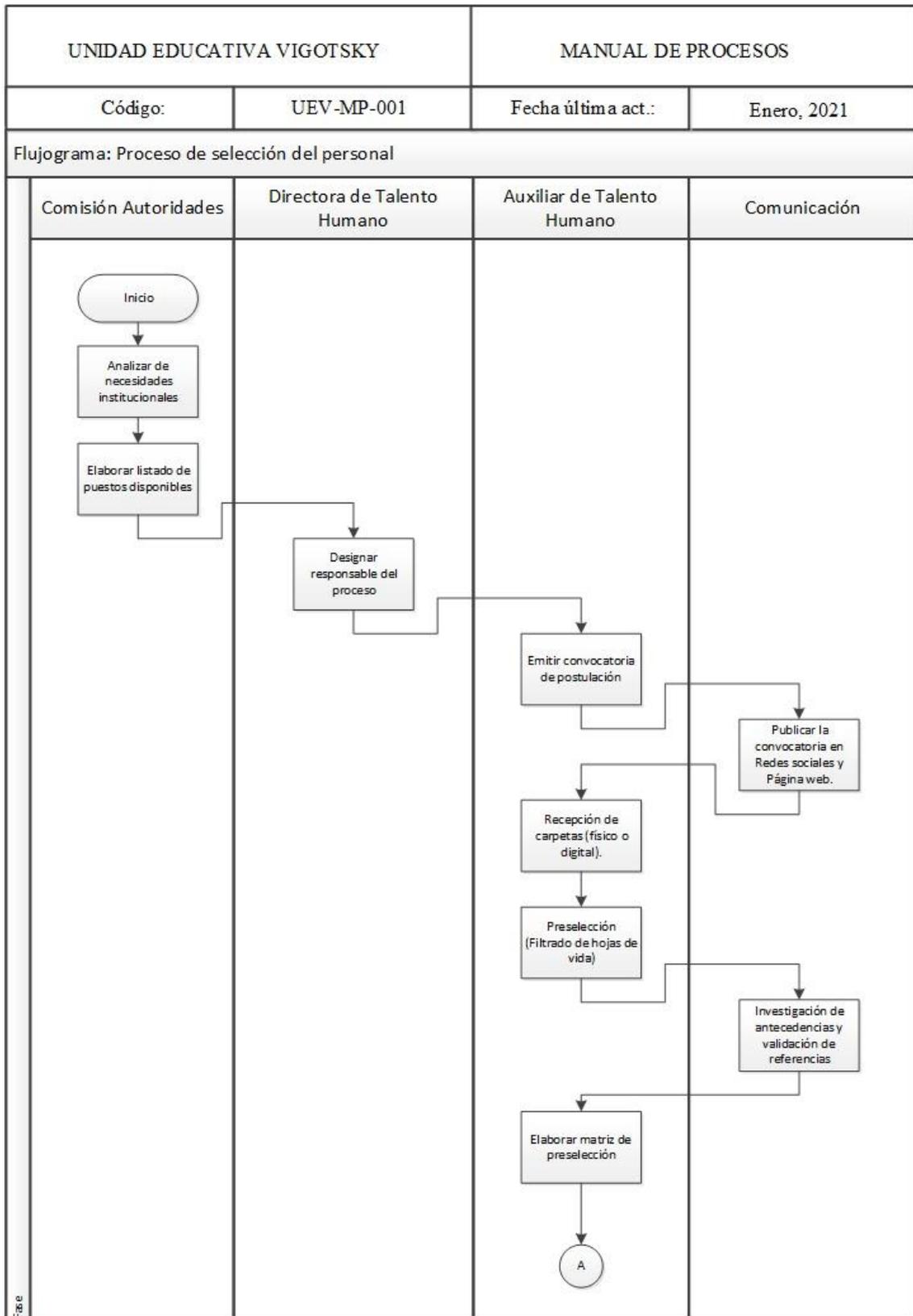
Tabla 9 - 3: Proceso de Selección del Personal

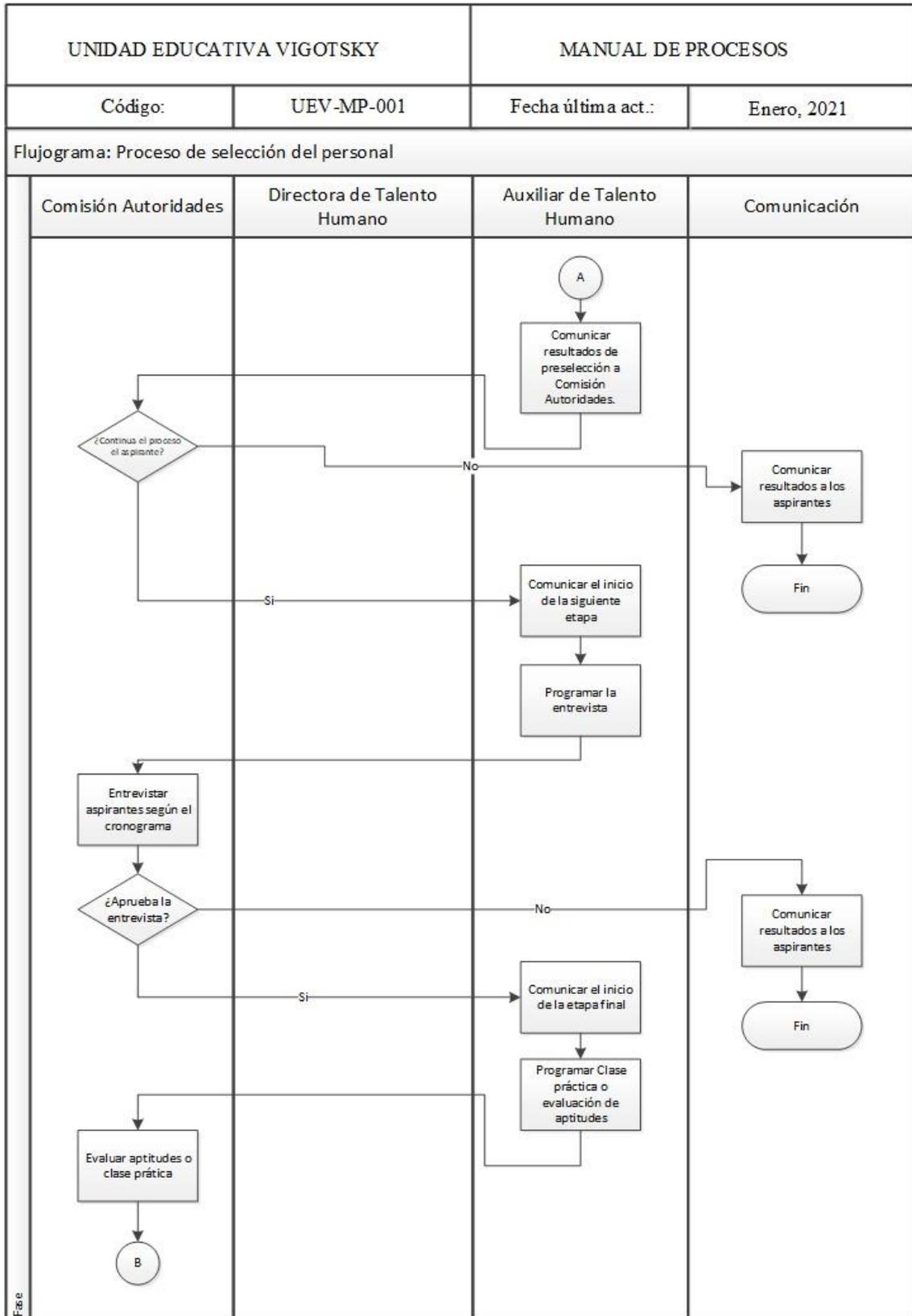
	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>		<b>CÓDIGO:</b>	UEV-MP-SP	
			<b>VERSIÓN:</b>	001	
	<b>DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO</b>		<b>FECHA ACT.:</b>	enero, 2020	
	<b>PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>		<b>PÁGINAS:</b>		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	<b>PROCESO:</b>	x			
	Estratégico	x	Apoyo		
	Operativo		Evaluación		
<b>OBJETIVO:</b>	La selección del personal permitirá crear y documentar los parámetros necesarios para que exista una mayor eficiencia en el proceso, lo cual generará reducción de costos operacionales evitando así la duplicidad de funciones.				
<b>RESPONSABLE:</b>	El proceso de selección de personal es competencia del Director del departamento de Talento Humano, y éste a su vez, se encargará de designar las responsabilidades de algunas actividades a los departamentos o trabajadores que crea conveniente.				
<b>ALCANCE:</b>	Este Procedimiento está dirigido a Rectorado, Vicerrectorado, Direcciones Académicas, Dirección Administrativa, y Dirección Financiera.				
<b>ETAPAS:</b>	Análisis de necesidades	Reclutamiento	Selección	Contratación	Inducción e incorporación
<b>ENTRADA:</b>	Inicia con el levantamiento de necesidades institucionales: Docentes: necesidades entregadas por Rectorado, Vicerrectorado, Direcciones Académicas Administrativo y servicio: necesidades entregadas por Rectorado, Dirección Administrativa, Talento Humano.				
<b>RECURSOS:</b>	Económicos: a través del departamento Financiero: presupuesto anual, plan de capacitación, proceso de inducción, plan estratégico. Académicos: Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A Legales: plataformas estatales: MDT, SUT, IESS.				
<b>SALIDA:</b>	Finaliza con la inducción e incorporación del personal contratado.				
<b>INDICADOR/ES:</b>	Tiempo de contratación al nuevo personal. Desempeño del nuevo trabajador.				

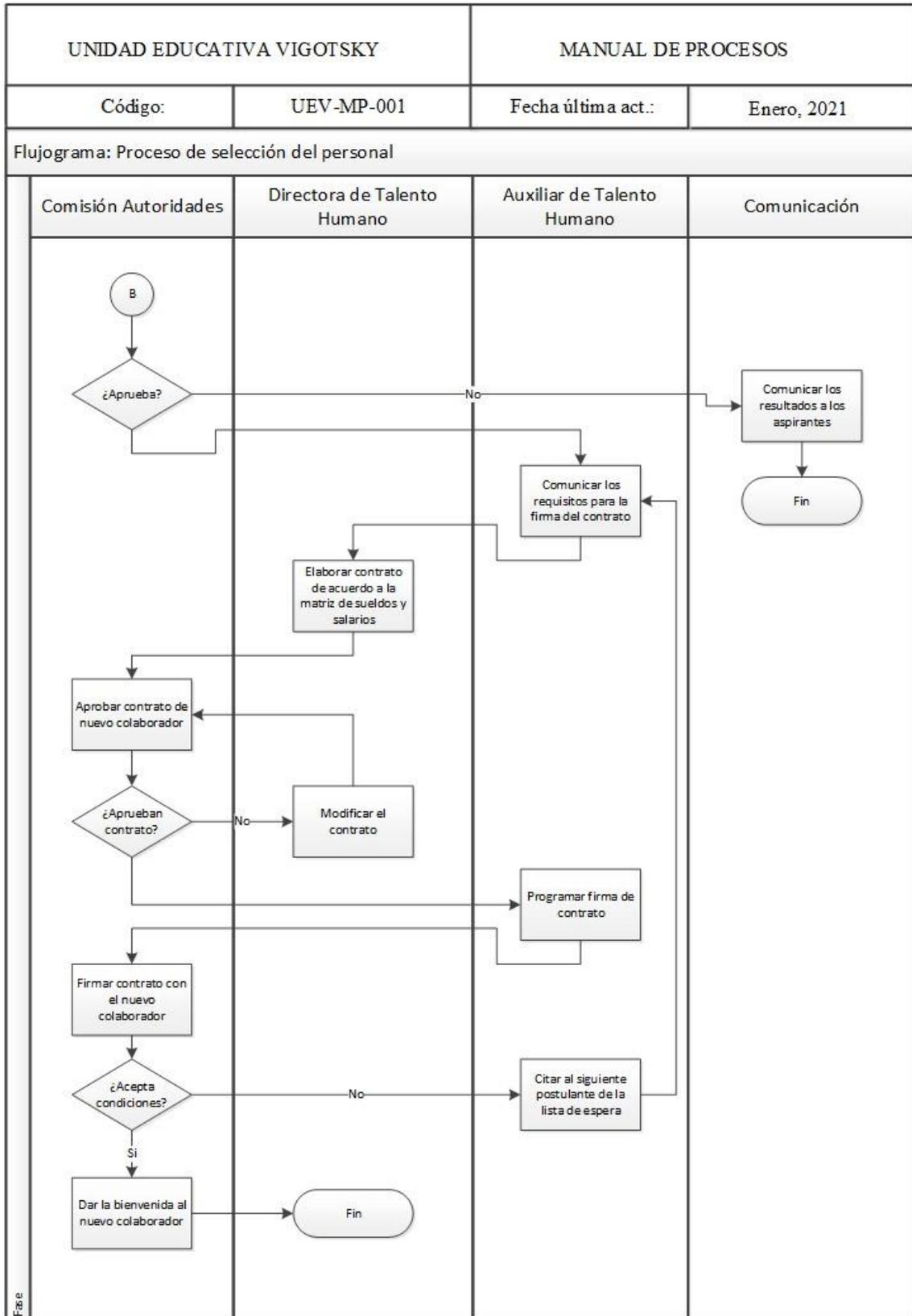
Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

## Flujograma del proceso de selección de personal

**Tabla 10 - 3:** Flujograma Proceso de Sección del Personal







Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

## Ficha de proceso de inducción del personal

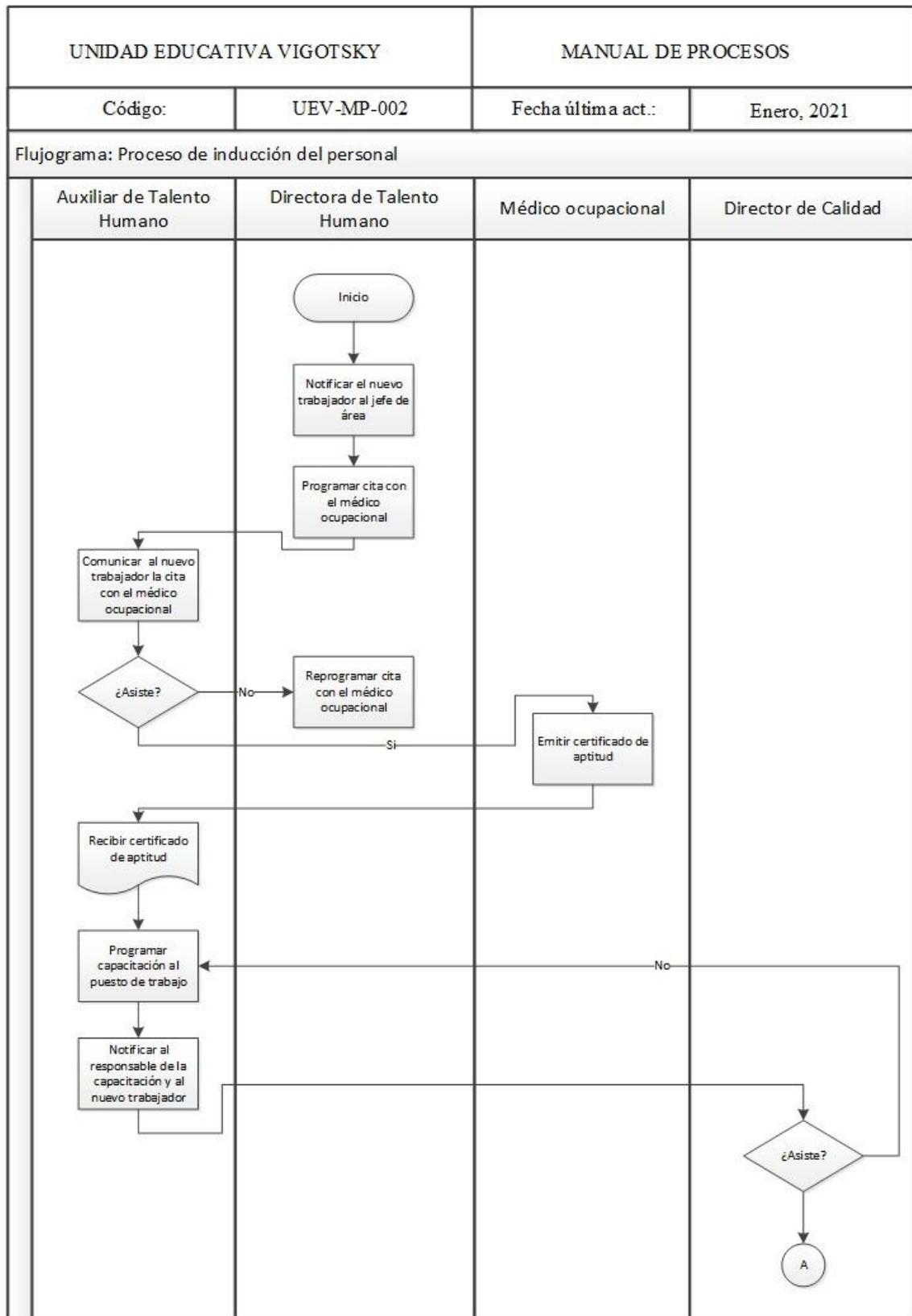
Tabla 11 - 3: Ficha de Proceso de Inducción al personal

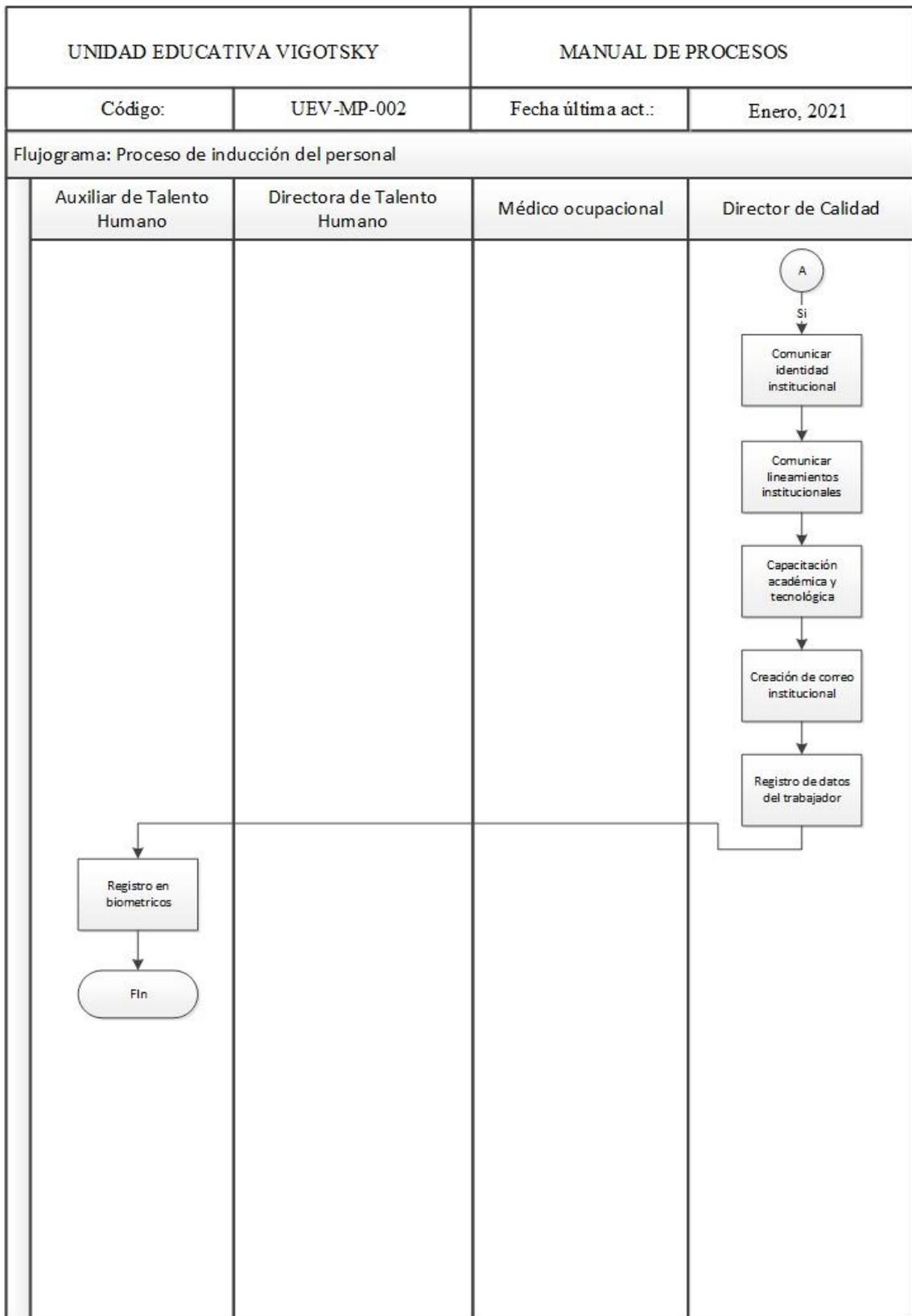
	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>		<b>CÓDIGO:</b>	<b>UEV-MP-IP</b>
			<b>VERSION :</b>	<b>001</b>
	<b>DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO</b>		<b>FECHA ACT.:</b>	<b>enero, 2020</b>
<b>PROCESO INDUCCIÓN AL PERSONAL</b>		<b>PÁGINAS:</b>		
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	<b>PROCESO:</b>	x		
	<b>Estratégico</b>	x	<b>Apoyo</b>	
	<b>Operativo</b>	x	<b>Evaluación</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	La inducción al personal es aquella que nos permitirá llevar a cabo un proceso de conocimiento y empoderamiento de los nuevos trabajadores de la unidad educativa.			
<b>RESPONSABLE:</b>	El proceso de selección de personal es competencia del Director del departamento de Talento Humano, y éste a su vez, se encargará de designar las responsabilidades de algunas actividades a los departamentos o trabajadores que crea conveniente.			
<b>ALCANCE:</b>	Este Procedimiento está dirigido a Rectorado, Vicerrectorado, Direcciones Académicas, Dirección Administrativa, y Dirección Financiera.			
<b>ENTRADA:</b>	Inicia con el levantamiento de necesidades institucionales: Docentes: necesidades entregadas por Rectorado, Vicerrectorado, Direcciones Académicas Administrativo y servicio: necesidades entregadas por Rectorado, Dirección Administrativa, Talento Humano.			
<b>RECURSOS:</b>	Económicos: a través del departamento Financiero: presupuesto anual, plan de capacitación, proceso de inducción, plan estratégico. Académicos: Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00055-A Legales: plataformas estatales: MDT, SUT, IESS.			
<b>SALIDA:</b>	Finaliza con la inducción e incorporación del personal contratado.			
<b>INDICADOR/ES:</b>	Tiempo de contratación al nuevo personal. Desempeño del nuevo trabajador.			

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

## Flujograma del proceso de inducción al personal

Tabla 12 - 3: Flujograma Inducción al Personal





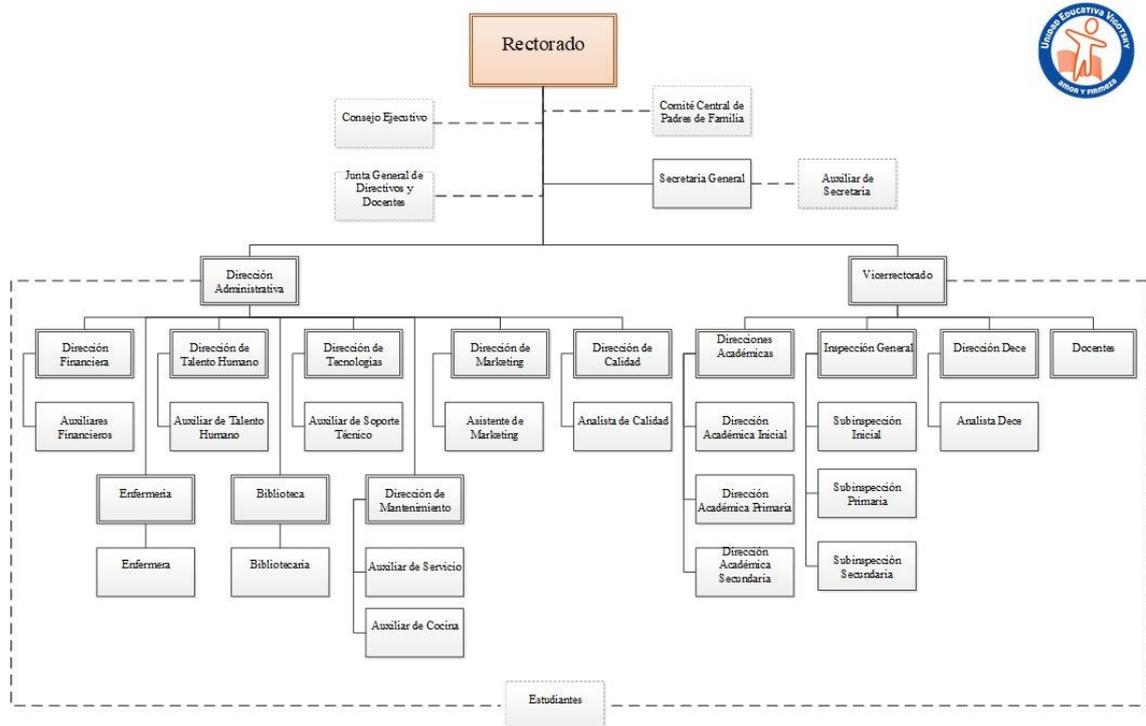
Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### 3.3.5 Estructura organizacional

Para la realización de la estructura organizacional, (Alles, 2013) menciona que en una organización es indispensable determinar sus normas, procesos y procedimientos, los cuales permitirán, a través de políticas institucionales, desarrollarse de una manera eficiente a través de la asignación de recursos financieros y así obtener buenos resultados de la gestión del personal.

De igual manera, (Palacios, 2016) definen a un organigrama organizacional o estructural como una representación gráfica de la empresa, entidad, organización o negocio, el cual muestra de manera gráfica los principales organismos del mismo, los cuales demuestran la estructura de la organización, segmentando, usualmente, por áreas y estos a futuro servirán como guía para definir funciones de los trabajadores.

A continuación, se presenta la propuesta de la estructura de la organización, la misma que establece de manera esquemática las áreas administrativas que la componen, los auxiliares de cada departamento en case de ser necesario, líneas de mando y niveles jerárquicos.



**Figura 3 - 3.** Estructura organizacional

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### 3.3.6 Estructura organizacional del departamento

#### 3.3.6.1. Objetivo

Mejorar la productividad del personal de la Unidad Educativa Vigotsky a través de la documentación, creación y ejecución de procesos y procedimientos que ayudarán a la correcta gestión de la misma.

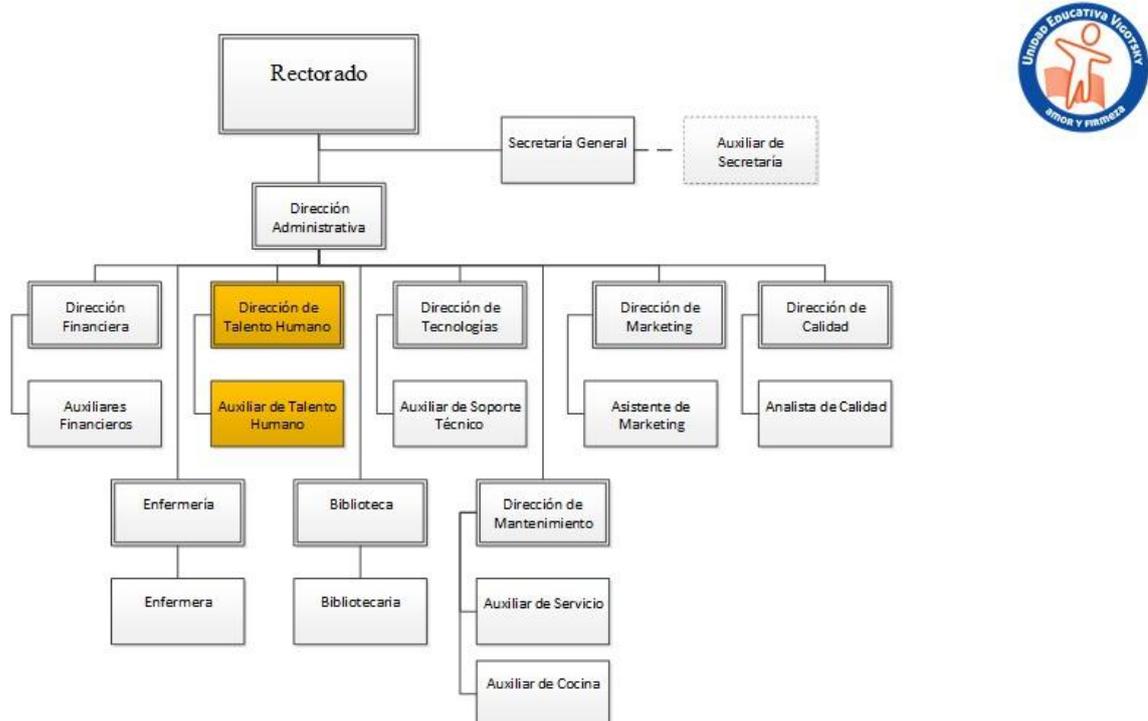
#### 3.3.6.2. Visión

Para el año 2026 reducir en su totalidad la rotación del personal a través de la gestión del mismo brindando estabilidad laboral y un buen ambiente organizacional.

#### 3.3.6.3. Misión

Planificar, organizar, dirigir y controlar procesos de la gestión del personal para mejorar la productividad.

#### 3.3.6.4. Organigrama estructural del departamento



**Figura 4 - 3.** Organigrama estructural  
Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### **3.3.7 Presupuesto**

Un presupuesto se lo define como una herramienta de planificación, la cual ayuda a establecer cierta cantidad de dinero, el mismo que será utilizado para una acción específica ya que ésta se reserva o aparta con el objetivo de cumplir los objetivos fijados en la estrategia de la entidad (Parada, 2017).

Por otro lado, (Hernández, et. al, 2014) afirma que un presupuesto es aquel que ayuda a establecer prioridades generando así una disminución de los riesgos económicos que conllevan las diferentes actividades y así poder en un futuro, evaluar el manejo de los recursos asignados permitiendo así obtener una información financiera real.

En base a la investigación realizada en el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, el presupuesto expuesto a continuación cumple con el proceso presupuestario, el cual ha sido programado, formulado y aprobado por la institución, con miras a la ejecución del mismo. Para aquello es necesario definir el tipo de presupuesto utilizado en la propuesta expuesta a continuación.

#### **3.3.7.1 Presupuesto de Capital**

De acuerdo a (Cisneros, 2016), un presupuesto de capital es una planificación en la cual las empresas seleccionan, clasifican y evalúan el volumen de capital de las inversiones a realizarse a largo plazo.

Por otro lado (Parada, 2017) afirma que un presupuesto de capital es aquella planificación que tiene como objetivo cuantificar los recursos que se utilizarán en una inversión y así poder medir el alcance de la misma para la economía de la empresa.

Un proyecto de inversión se debe caracterizar por crear valor a la entidad, pues es la manera correcta de tomar una decisión financiera a largo plazo (Paredes y Rodríguez, 2015).

En virtud de aquello, se ha realizado el presupuesto presentado a continuación, el cual abarca los activos fijos que se utilizarán para el departamento.

Los valores con los que se ha realizado el presupuesto han sido tomados en base a proformas presentadas por proveedores de la ciudad de origen de la institución.

La unidad educativa posee infraestructura propia, la cual posee espacio suficiente para colocar el departamento de talento humano, pues se tiene planificada la creación de un área exclusiva para administrativos, en los cuales se propone se destine un espacio para el director del departamento y el auxiliar del mismo.

Es importante acotar, que la institución posee personal propio, el cual se encarga del montaje e instalación de los equipos y sistemas, motivo por el cual no se ha considerado dentro del presupuesto.

El presupuesto de capital para el Departamento de Talento Humano es el siguiente:

**Tabla 13 - 3:** Presupuesto de Inversión

 <b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>		
<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>MOBILIARIOS Y EQUIPOS</b>		
Escritorio	2	\$ 240,00
Silla ergonómica	2	\$ 170,00
Sillas de espera	4	\$ 180,00
Archivador	6	\$ 540,00
<b>EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>		
Computador	2	\$ 1.000,00
Teléfono	2	\$ 30,00
Impresora/ copiadora	1	\$ 1.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>		<b>\$ 3.660,00</b>

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### Costos y gastos operacionales

En la matriz de costos y gastos presentada a continuación, están tomados los valores trimestrales promedios entregados por contabilidad, los mismos han ejecutados tomando en cuenta las políticas internas sobre el uso de papel de la institución.

**Tabla 14 - 3:** Costos y gastos operacionales

 <b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>			
<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>			
<b>COSTOS OPERACIONALES (VALORES TRIMESTRALES)</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Hojas	Caja de resmas	4	\$ 92,00
Grapas	Caja x100 u.	6	\$ 12,00
Sobres	Paq. x100 u.	2	\$ 4,00
Clips	Caja x100 u.	6	\$ 12,00
Tinta copiadora	Tubo	2	\$ 240,00
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>			<b>\$ 360,00</b>

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

### 3.3.7.2. Sueldos, salarios, bonos y bonificaciones

De acuerdo con (Paredes y Rodríguez, 2015), un sueldo es aquel ingreso que por derecho le corresponde a un individuo por ejecutar o realizar alguna actividad en la cual su tiempo, esfuerzo y dedicación ha sido necesario.

De igual manera, (Córdor y Remache, 2019) definen a un sueldo como un derecho irrenunciable que todas las personas que realizan alguna actividad deben obtener aplicando así el principio universal de igualdad.

De acuerdo con el artículo 328 de la constitución de la República del Ecuador, señala:

“La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia (...); y *que*, “El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria (...);

En base a lo expuesto anteriormente, se ha realizado una proyección de sueldos y salarios para el personal del departamento, el cual posee el director y auxiliar del mismo.

Los valores presentados a continuación han sido realizados en base a las Tablas Sectoriales 2021 emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, las cuales definen sueldos y salarios mínimos sectoriales y tarifas para el sector privado, de acuerdo a las comisiones sectoriales y sus respectivas estructuras ocupacionales.

Se debe acotar, que la unidad educativa posee una tabla de sueldos y salarios internos, la cual toma como base el salario básico unificado del país y aumenta significativamente su pago por el cargo, dichos valores no han sido presentados en esta propuesta, pues es considerada información de uso institucional.

**Tabla 15 - 3:** Sueldos y Salarios

	<b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>	
	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>NÓMINA DE PERSONAL</b>	
<b>SUELDOS Y SALARIOS *VALORES MENSUALES</b>		
<b>CARGO: DIRECTOR DEP. TALENTO HUMANO</b>		
<b>INGRESOS</b>		
SUELDO	\$ 416,66	
HORAS EXTRAS		
FONDOS DE RESERVA	\$ 34,72	
DÉCIMO TERCERO	\$ 34,72	
DÉCIMO CUARTO	\$ 33,33	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 519,43</b>
<b>EGRESOS</b>		
APORTE PERSONAL IESS 9,45%	\$ 39,37	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 39,37</b>
<b>LÍQUIDO A RECIBIR</b>		<b>\$ 480,06</b>
APORTE PATRONAL 11,15%	\$ 46,46	
* VALOR ANUAL SUELDO LÍQUIDO		\$ 5.760,70
* VALOR ANUAL APORTE PATRONAL		\$ 557,49

Realizado por: Villacrés Jiménez A, 2020

**Tabla 16 - 3:** Sueldos y Salarios Valores mensuales

 <b>UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY</b>		
<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>NÓMINA DE PERSONAL</b>		
<b>SUELDOS Y SALARIOS *VALORES MENSUALES</b>		
<b>CARGO: AUXILIAR DEP. TALENTO HUMANO</b>		
<b>INGRESOS</b>		
SUELDO	\$ 407,76	
HORAS EXTRAS		
FONDOS DE RESERVA	\$ 33,98	
DÉCIMO TERCERO	\$ 33,98	
DÉCIMO CUARTO	\$ 33,33	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 509,05</b>
<b>EGRESOS</b>		
APORTE PERSONAL IESS 9,45%	\$	38,53
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 38,53</b>
<b>LÍQUIDO A RECIBIR</b>		<b>\$ 470,52</b>
APORTE PATRONAL 11,15%	\$ 45,47	
* VALOR ANUAL SUELDO LÍQUIDO		\$ 5.646,19
* VALOR ANUAL APOORTE PATRONAL		\$ 545,58

**Realizado por:** Villacrés Jiménez A, 2020

## **CONCLUSIONES**

- A través de la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación, se logró determinar el estado actual del área de talento humano, por lo que es necesario implementar de manera inmediata el presente trabajo de investigación y así poder contribuir en la correcta gestión del personal.
- Con la creación y documentación de los procesos de talento humano, se ha logrado proveer a los gestores y trabajadores una herramienta que contiene un conjunto de pasos interrelacionados que permiten mejorar la eficacia de los procesos y así alcanzar metas y objetivos institucionales.
- Con la estructura organizacional realizada del departamento de talento humano se espera disminuir el desconocimiento de los trabajadores con respecto a los procesos que se ejecutan en el área y clarificar la línea de mando institucional lo cual permitirá optimizarlos y eliminar la duplicidad de funciones.

## **RECOMENDACIONES**

- Es indispensable que las autoridades de la institución implementen en la brevedad posible el presente trabajo de investigación, pues permitirá que el manejo del personal se lo realice de una manera eficiente, sistemática y las demoras en los procesos disminuyan significativamente.
- Se recomienda actualizar la información de los procesos de talento humano de forma periódica en base a las necesidades de la unidad educativa con la finalidad de mantener y mejorar la eficiencia en los procesos institucionales.
- Una vez implementado el departamento de talento, se recomienda socializar a todo el personal la estructura organizacional de la institución, así como esclarecer las líneas de mando, documentación y procesos que competen a cada área o sección de la unidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3ra ed. Colombia: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra ed. México: McGraw-Hill.
- Cisneros, E., (2019). *Diseño de un sistema de gestión del Talento Humano para la Unidad Educativa Particular Antares*. TRABAJO DE GRADO - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Cóndor, B., & Remache M. (2019). *La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa*. *Cátedra*, 2(1), 116–131. [doi: 10.29166/catedra.v2i1.1436](https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436)
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2007). *Cultura organizacional*. [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2014). *Definición conceptual o constitutiva en Metodología de la Investigación*. 6ta. ed. México: McGraw-Hill.
- Laura, O., & Tapia, Y. (2019). *Diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018*. TRABAJO DE GRADO - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Martínez, O. & Vargas, F., (2019). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local*. *Revista Codes: Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225–242
- Mesina, J. (2009). *Manuales de Organización e Inducción de Empresas Guadalupe S.A. de C.V.*. TRABAJO DE GRADO - Instituto Tecnológico de Colima, México.

- Palacios, R. M. (2016). Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones. *Investigación Cualitativa y Cuantitativa*, 1–8.
- Parada, J. (2017). *Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño aaboral docente*. *Mundo Fesc*, 14, 42-56.
- Paredes, S., Rodríguez, B., (2015). *Estudio de factibilidad para la implementación de un departamento de Talento Humano en la compañía Fidunegocios S.A. administradora de fondos y fideicomisos*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Peñañiel, K. (2015). *Análisis de gestión y diseño de procesos aplicando el informe COSO III para el área de talento humano del "Instituto Tecnológico Superior Cordillera" en la ciudad de D.M. Quito*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. *Revista EAN*, 82, 179–200. doi: 10.21158/01208160.n82.2017.1647
- Sampieri, R., Fernández C., & Baptista P., (2014). *Metodología de la Investigación* . 6ta. ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sandoval, C. (2011). Investigación cualitativa. In *Pharmaceutical Care Espana*, 13 (6). doi: 10.33132/9789585459014.
- Tadeo, J. (2020). *Diseño y estructuración del departamento de talento humano, para descentralizar los procesos administrativos de la clínica social medical Cia. Ltda. En el sector sur DMQ 2019-2019*. (Tesis de pregrado). Tecnológico Superior Cordillera, Quito.



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**

## ANEXOS

### ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

#### ENTREVISTA

**Tema de investigación:** Diseño del departamento de talento humano para la Unidad Educativa Leontiev Vigotsky de la ciudad de Riobamba.

**Objetivo de le Entrevista:** Determinar la situación actual de la Unidad Educativa a través de preguntas dirigidas a las autoridades, las cuales permitirán recolectar información necesaria para el desarrollo del trabajo de titulación.

**Nombre del entrevistado/a:**

**Cargo:**

**Fecha:**

**Preguntas:**

**1. ¿La Unidad Educativa cuenta con una estructura organizacional?**

.....  
.....

**2. ¿Existe en la Unidad Educativa Vigotsky un departamento dedicado a la gestión del personal?**

.....  
.....

**3. ¿Existen procesos establecidos para la gestión del personal?**

.....  
.....

**4. ¿Quién es el responsable de la ejecución de los procesos de talento humano?**

.....  
.....

**5. ¿Cómo se ejecutan los procesos de talento humano existentes?**

.....  
.....

**6. ¿Realiza la Unidad Educativa Vigotsky evaluaciones a su personal?**

.....  
.....

**7. ¿Considera importante la existencia de un departamento de talento humano?**

.....  
.....

**ANEXO B: ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY**

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico situacional que permita identificar la problemática actual de la institución a través de la presente encuesta.

**Instrucciones:**

- Marque con una X la respuesta correcta

**DATOS GENERALES:**

**Género:** Masculino  Femenino

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Cargo:**

Docente		Directivos		Administrativos		Servicio		Dece	
---------	--	------------	--	-----------------	--	----------	--	------	--

**Nivel de escolaridad:**

Secundaria		Técnico		Pregrado		Postgrado	
------------	--	---------	--	----------	--	-----------	--

Menos de 1 año		Entre 1 y 3 años		Entre 4 y 7 años		Más de 7 años	
----------------	--	------------------	--	------------------	--	---------------	--

**Tiempo en el cargo:**

**Cuestionario:**

**1. ¿Conoce si la Unidad Educativa cuenta con un organigrama estructural?**

Si  No

**2. ¿Conoce los reglamentos internos de la Unidad Educativa?**

Si  No

**3. ¿Conoce la misión y visión de la Unidad Educativa?**

Si  No

**4. ¿Conoce si la Unidad Educativa cuenta con una entidad encargada de la gestión del personal?**

Si  No

**5. Al momento de su contratación, ¿recibió inducción acerca de sus funciones, procesos, objetivos y reglamentos internos de forma verbal y escrita? (En caso de ser afirmativa su respuesta, detalle la información recibida)**

Si  No

Información recibida: .....

**6. Según su criterio, ¿los miembros de la comunidad educativa cumplen con el reglamento interno?**

Sí  No

¿Porqué?.....

**7. ¿Conoce cuál es el área encargada de la ejecución de los procesos de talento humano? (En caso de ser afirmativa su respuesta, mencione el área que los ejecuta en la actualidad)**

Si  No

Respuesta:

.....

**8. ¿Considera que las capacitaciones recibidas por parte de la Unidad Educativa le ayudan cumplir con éxito sus funciones?**

Si  No

¿Porqué?.....

**9. ¿Es evaluado su desempeño laboral?**

Si  No

Rectorado		Vicerrectorado		Dirección Académica		Dirección Formativa	
Dirección Administrativa		Departamento Contable		Talento Humano		Desconoce	

**10. ¿Conoce qué entidad de la Unidad Educativa evalúa su desempeño?**

**11. Seleccione el factor de mayor relevancia para su permanencia en la unidad educativa**

Estabilidad laboral		Reconocimiento de su trabajo		Incentivos económicos		Aprendizaje continuo	
Crecimiento profesional		Sueldos y beneficios		Clima organizacional		Ninguno	

**12. ¿Considera importante la creación de un departamento de talento humano?**

Si  No

¿Porqué?.....

**¡Gracias por su colaboración!**

## ANEXO C: ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA

Preguntas Respuestas 69



Unidad Educativa  
**VIGOTSKY**  
Educamos con amor y firmeza



Cambridge English School  
using Cambridge English exams & materials



IBEC | LEARNING



CHARACTER  
COUNTS!

### ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA LEONTIEV VIGOTSKY

Objetivo:  
Realizar un diagnóstico situacional que permita identificar la problemática actual en el personal de la Unidad Educativa a través de la presente encuesta.

Correo \*

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

Género: \*

Masculino

Femenino

## ANEXO D: Respuestas de la encuesta aplicada al personal de la U. E. Vigotsky

Preguntas **Respuestas** 69

### 69 respuestas

No se aceptan más respuestas

**Mensaje para los encuestados**

Ya no se aceptan respuestas en este formulario

**Resumen** Pregunta Individual

#### Usuarios que han respondido

Enviar por correo

- admisiones@uevigotsky.edu.ec
- s.vistin@uevigotsky.edu.ec
- e.paredes@uevigotsky.edu.ec
- l.parra@uevigotsky.edu.ec
- secretaria@uevigotsky.edu.ec
- r.llerena@uevigotsky.edu.ec
- g.allauca@uevigotsky.edu.ec
- c.garces@uevigotsky.edu.ec



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 12/08/2021

**INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)**

**Nombres – Apellidos:** ANDREA CAROLINA VILLACRÉS JIMÉNEZ

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**Facultad:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Carrera:** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Título a optar:** INGENIERA DE EMPRESAS

**f. Analista de Biblioteca responsable:** Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas, MBA.



Firmado digitalmente por:  
JHONATAN RODRIGO  
PARRENO UQUILLAS



12-08-2021

1315-DBRA-UTP-2021