



Decanato de Postgrado

Trabajo para optar del Título de:

Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Título:

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA DIRECCIÓN
DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO EDUCACIÓN, SANTO
DOMINGO ENERO 2020.

Sustentante:

Katherine Duvergé

Matricula:

2018-0380

Asesor:

M.A. Ivelisse Y. Compres Clemente

Distrito Nacional, Santo Domingo. R.D.

Diciembre 2019

RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación fue elaborar un manual de procedimiento para la dirección de recursos humanos del Ministerio de Educación de la República Dominicana, el cual buscó garantizar que se puedan establecer los lineamientos y las funciones adecuadas en los diferentes departamentos y los responsables de las mismas. Este trabajo tiene incidencia directa con los empleados de dirección de recursos humanos ya que el manual aporta a que estos colaboradores tengan una guía de libre acceso y puedan mejorar realizar sus trabajos con la eficiencia y la calidad requerida en sus áreas de trabajo. Para realizar este trabajo de investigación se empleó una metodología de investigación donde se realizó una investigación descriptiva hacia la dirección de recursos humanos y sus colaboradores, también se empleó las técnicas de investigación, el cual se realizó la aplicación de una encuesta a los empleados y una entrevista a los encargados departamentales para recolectar las informaciones acerca de los procedimientos y logística de trabajo que se realiza en la dirección de recursos humanos. Esta investigación ayudó al fortalecimiento de la estructura organizacional funcional con las directrices y la definición de procesos con el fin de hacer buen uso de los recursos en la organización. También se realizó la división, el agrupamiento de las funciones y las actividades en las áreas específicas donde se establecerá el orden en la ejecución de los trabajos. Adicionalmente, la elaboración de este manual de procedimiento estará como un registro actual en la Dirección de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to develop a procedure manual for the human resources management of the Ministry of Education of the Dominican Republic, which sought to ensure that the appropriate guidelines and functions can be established in the different departments and those responsible for the same. This work has a direct impact with the employees of human resources management since the manual contributes to these employees having a free access guide and to improve their work with the efficiency and quality required in their work areas. To carry out this research work, a research methodologist was employed where a descriptive investigation was conducted towards the direction of human resources and its collaborators, the research techniques were also used, which was carried out the application of a survey to employees and an Interview with departmental managers to gather information about the procedures and logistics of work carried out in the human resources management. This research helped to strengthen the functional organizational structure with the guidelines and the definition of processes in order to make good use of resources in the organization. The division, grouping of functions and activities in the specific areas where the order in the execution of the works will be established was also carried out. Additionally, the preparation of this procedure manual will be as a current record in the Human Resources Department.

INDICE

Contenido

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
INDICE	iv
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE CUADROS	ix
AGRADECIMIENTOS	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
1.1 Manual de procedimiento	4
1.1.2 Antecedentes Históricos	4
1.1.3 Manual como herramienta de comunicación.....	7
1.1.4 Importancia	8
1.1.5 Clasificación de los manuales.....	10
1.1.5.1 Por su Contenido:.....	11
1.1.5.2 Manual de Historia:.....	11
1.1.5.3 Manual de organización:.....	11
1.1.5.4 Manual de políticas:.....	11
1.1.5.5 Manual de procedimientos:.....	12
1.1.5.6 Manual de contenido múltiple:	12
1.1.5.7 Por su Función Específica:.....	13
1.1.5.8 Manual de producción:.....	13
1.1.5.9 Manual de compras:	13

1.1.5.10 Manual de ventas:	13
1.1.5.11 Manual de finanzas:	13
1.1.5.13 Manual de crédito y cobranzas:.....	14
1.1.5.14 Manual de personal:	14
1.1.5.15 Manual técnico:	14
1.1.5.16 Manual de adiestramiento o instructivo:	15
1.1.5.17 Manual General:	16
1.1.5.18 Manual general de procedimientos:.....	16
1.1.5.19 Manual general de políticas:.....	16
1.1.5.20 Manual Específico:	16
1.2 Procedimientos	17
1.2.1 Concepto de Procedimientos.....	18
1.2.2 Objetivos del procedimiento	18
1.2.2.1 Beneficios de los procedimientos	20
1.2.3 Características de los procedimientos	20
1.2.4 Políticas y Lineamientos.....	21
1.2.5 Descripción de las actividades	23
1.3 Composición del departamento de recursos humanos.....	25
1.3.1 Reclutamiento de Personal.....	25
1.3.2 Selección	27
1.3.3 Evaluación de Desempeño.....	28
1.3.4 Compensación.....	28
1.3.5 Beneficios Sociales	28
1.3.6 Higiene y Seguridad	29
1.3.7 Entrenamiento y Desarrollo.....	29
1.3.8 Relaciones Laborales.....	30
1.3.9 Desarrollo Organizacional.....	30
1.3.10 Base de datos y sistemas de Información.....	30
1.3.11 Auditoria	31
1.4 Objetivos del área de Recursos Humanos:	32
1.5 Diseño, descripción y análisis de cargos	33

1.6 Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH:	34
1.6.1 Coordinadora:	34
1.6.2 Relaciones Laborales:.....	34
1.6.3 Reclutamiento y Selección:.....	34
1.6.4 Capacitación y Nómina:	34
1.7 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	35
CAPITULO 2. MINISTERIO DE EDUCACIÓN	38
2.1 Descripción de la Organización	38
2.1.2 Base Legal.....	39
2.1.3 Reseña Histórica.....	42
2.1.4 Filosofía	44
2.1.6 Funciones	46
2.1.7 Objetivos y Estrategias.....	47
2.1.8 Competencias Organizacionales	48
2.1.9 Organigrama del Ministerio de Educación.....	52
2.1.10 Dependencias Descentralizadas del Ministerio de Educación del Ministerio de Educación de la República Dominicana	54
2.1.11 Marco Legal.....	57
2.1.12 Memorias	59
2.1.13 Orden Departamental	60
2.2 Tipo de Investigación	61
2.2.1 Método	62
2.2.3 Herramientas	63
2.2.4 Muestra	65
2.3 Análisis de la Investigación	67
2.3.1 Análisis de la Encuesta	86
2.3.2 Análisis de la Entrevista	88
2.3.3 Diagnóstico.....	89
CAPITULO 3. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION.	91
3.1 Propuesta	91
3.2 Objetivos	93

3.3 Estrategias y Tácticas	94
3.4 Recursos	134
3.5 Presupuesto Financiero:	135
3.6 Balance Score Card:	136
CONCLUSIONES	138
BIBLIOGRAFÍA.....	140
Anexos.....	141
Anexo No. 1.....	142
Anexo No. 2.....	145
Anexo No. 3.....	146

INDICE DE TABLAS

Tabla No 1. Formación Académica.....	66
Tabla No 2. Competencias.....	68
Tabla No 3. Cargos.....	70
Tabla No 4. A quien se Reporta.....	72
Tabla No 5. Funciones de los Empleados.....	73
Tabla No 6. Distorsión de Funciones.....	75
Tabla No 7. Factores Limitantes en los Departamentos.....	76
Tabla No 8. Condiciones Físicas, ambientales y equipamientos adecuados.....	78
Tabla No 9. Departamentos de RR.HH.....	79
Tabla No 10. Funciones Departamentales.....	81
Tabla No 11. Medidas Preventivas en los Departamentos.....	83
Tabla No 12. Diseño de un Manual de Procedimientos.....	84

INDICE DE FIGURAS

Figura No1. Organigrama del Ministerio de Educación.....	49
Figura No 2. Formación Académica.....	67
Figura No 3. Competencias.....	69
Figura No 4. Cargos.....	71
Figura No 5. A quien se Reporta.....	72
Figura No 7. Funciones de los Empleados.....	74
Figura No 8. Distorsión de Funciones.....	75
Figura No 9. Factores Limitantes en los Departamentos.....	77
Figura No 8. Condiciones Físicas, ambientales y equipamientos adecuados.....	78
Figura No 10. Departamentos de RR.HH.....	80
Figura No 11. Funciones Departamentales.....	82
Figura No 12. Medidas Preventivas en los Departamentos.....	83
Figura No 13. Diseño de un Manual de Procedimientos.....	84
Figura No 14. Organigrama de Recursos Humanos.....	116

INDICE DE CUADROS

Cuadro No 1. Presupuesto Financiero.....	134
Cuadro No 2. Balance Score Card.....	136

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar a mi lado en todo momento, por darme la sabiduría y la fuerzas en la culminación de esta etapa de mi vida profesional, porque me ha permitido concluir mi maestría en gerencia de recursos humanos exitosamente, por ser el guía de mi vida y llenarme de bendiciones para que pueda cumplir cada una de las metas y os objetivos que me he establecido.

A mi Familia, en especial a mis padres, el Sr. Placido A. Duvergé y la Lic. Carmen M. Novas L., mis hermanos, la Lic. Rhina Duvergé, La Doctora Ana Duvergé, Sebastián Duvergé, a mi abuela María Fidelina Duvergé, a mi tía la Lic. Marisela Novas L., por estar presente en mi vida y por brindarme una palabra de aliento en el momento más necesitado del desarrollo de este trabajo de investigación.

A mi Asesora de Tesis, Lic. Ivelisse Y. Compres Clemente, por las aportaciones de sus conocimientos e ideas, por su gran ayuda en la culminación de ese trabajo de investigación, que incidieron en mejorar el desarrollo de este trabajo y en el ámbito profesional de mi vida.

A mis Encargadas Departamentales, Lic. Vivian Báez, Lic. Carmen Tulia Tejada, mis compañeros de trabajo y al Ministerio de Educación, por permitirme desarrollar esta investigación, por su respeto y amabilidad en todo este trayecto.

A la Universidad de Acción Pro Educación y Cultura (UNAPEC), por permitirme formar parte del decano de post-grado, donde aprendí a perfeccionar mis conocimientos y habilidades profesionales.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que desean gestionar los recursos humanos, tecnológicos y financieros adecuadamente, requieren dedicar sus esfuerzos para lograr los objetivos y metas establecidas a través de la excelencia en sus operaciones. Para llevar a cabo una excelente administración de los recursos es necesario establecer procedimientos como un marco de referencia donde se puede realizar la coordinación y las actividades de los departamentos. Por tal motivo se procede a presentar el trabajo de investigación donde se propone la elaboración de un Manual de Procedimientos en la dirección de Recursos humanos del Ministerio de Educación de la República Dominicana, de la ciudad de Santo Domingo.

Es así como este trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar el manual de procedimientos, donde se persigue documentar el funcionamiento interno que respecta a las tareas, actividades y procesos departamentales. Otro de los objetivos importantes es diseñar la estructura organizacional, que muestra los lineamientos, niveles y los responsables de las áreas en función. Así también como Identificar la importancia de poseer un manual de procedimiento que pueda brindarles a los empleados un mayor desempeño en sus áreas de trabajo.

El trabajo desarrollado abarca desde la necesidad prevista de establecer procesos en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, hasta la propuesta de la elaboración de un manual de procedimientos, seguido por un plan de procedimientos que permiten lograr el objetivo de la investigación.

Se han establecido las estrategias utilizadas en el manual de procedimiento, como diseñar un instrumento que guíe los procedimientos en los departamentos, describir las funciones de las áreas de recursos humanos con la finalidad de que identifiquen las responsabilidades y las actividades a ejecutar, estructurar el organigrama con el objetivo de identificar los niveles jerárquicos y lineamientos. También se presenta el orden de las informaciones, la interpretación de los datos por medio de las técnicas de investigación como las entrevistas y la encuesta aplicadas al personal de recursos humanos.

Las fuentes bibliográficas consultadas están en las siguientes literaturas: Joaquín Rodríguez Valencia "cómo elaborar y usar los manuales administrativos", Martínez L. G. "Administración de Recursos Humanos" Dirección de programa y presupuesto, "Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos"

Este estudio de investigación se desarrolla mediante los capítulos que se presentan a continuación:

El capítulo I se fundamenta en la presentación de los contenidos y las conceptualizaciones del manual de procedimiento, sus antecedentes históricos, su importancia como las clasificaciones de los manuales que operan las organizaciones, las características que se emplean y la composición y estructuración del departamento de recursos humanos.

En el capítulo II consiste en presentar las descripciones generales del Ministerio de Educación, se detalla las informaciones importantes como la reseña histórica, su filosofía organizacional, los objetivos y estrategias que esta institución ha establecido para lograr con los objetivos planeados. También se describe en este capítulo la metodología del trabajo de investigación, partiendo con una investigación descriptiva con la incorporación de las técnicas para recolectar las informaciones, como la encuesta y la entrevista Así también se presenta el análisis de los datos recolectados y finalmente se presenta un diagnóstico de las informaciones encontradas en las técnicas de investigación.

El capítulo III presenta la propuesta donde se elabora el manual de procedimientos con sus funciones, procedimientos y la estructuración del organigrama actual de la dirección de recursos humanos.

Finalmente se implementan las conclusiones generales que se han determinado en la elaboración de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Este primer capítulo tiene la finalidad de profundizar los conocimientos relacionados con los manuales de procedimientos, permitiendo establecer los lineamientos para el buen funcionamiento de los procedimientos de los colaboradores del área de recursos humanos.

1.1 Manual de procedimiento

Es fundamental que toda empresa tenga sus manuales de procedimientos establecidos como método de trabajo que será utilizado por el personal que ejecutara cada una de las actividades para el buen funcionamiento de las operaciones, es necesario elaborar estos manuales dentro de las empresas ya que pautan la forma en que se debe realizar el trabajo ayudando a optimizar el tiempo y agiliza el proceso administrativo.

1.1.2 Antecedentes Históricos

En este contexto explica ciertos acontecimientos históricos hacer de los manuales de procedimientos, como durante en la segunda guerra mundial empezaron a relucir estas instrucciones o guías para el personal en medio de una necesidad generada por la misma guerra.

Los antecedentes históricos relacionados con los manuales en el manejo de los procesos de las áreas administrativas de las organizaciones son muy recientes. Señalando en la segunda guerra mundial fue el periodo

Donde se mantuvieron algunos escritos, aunque anterior a esa fecha existían algunos escritos y publicaciones en las que contenían instrucciones del personal sobre cómo estos deben realizar sus operaciones en las organizaciones, por ejemplo, instrucciones internas, memorándum, reglamento etc. (Joaquín, 2012)

En ese periodo existía una necesidad de que el personal estuviera capacitado generando una necesidad de que se pudieran elaborar los manuales. Las personas que estaban realizando sus oficios en las unidades del ejército se estaban familiarizados con los manuales. Esta herramienta se utilizaba para resolver ciertos problemas que ocurrían en ese periodo, a una larga distancia así también como para el supervisado de los procesos que estos realizaban.

Estos manuales se comenzaron a utilizar en las empresas en la década de los años cincuenta. Aunque se tiene conocimiento sobre empresas donde se aplicaban algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones sobre ciertas formas de operar de una empresa, por ejemplo organización, instrucciones internas, operaciones. Durante la década de los sesenta con el diseño e implantación de estas herramientas administrativas fue posible en las empresas llevar a cabo un control tanto del personal como de la estructura orgánica, los procedimientos, las políticas y otras prácticas de un organismo social de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. (Joaquin, 2012)

1.1.2 Concepto

En esta parte se pone de manifiesto las concepciones relevantes acerca de los manuales de procedimientos que son utilizadas como mecanismo de comunicación en las organizaciones de forma radical.

Un manual de procedimiento constituye documentaciones referidas a la organización donde se reúnen los lineamientos a seguir para el cumplimiento de los objetivos, división del trabajo, responsables y que acciones realizar.

Un manual de procedimiento según varios autores:

Según Miguel A. Duhalt Kraus, un manual es: Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Para G. R. Terry, un manual es: Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. G. Continúo, define al manual como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo (Joaquín, 2012)

1.1.3 Manual como herramienta de comunicación

Los manuales representan una herramienta de vital importancia en el proceso de indicaciones a seguir en una empresa. También los manuales representan un medio de comunicación en las organizaciones donde se pone en marcha la toma de decisiones de la administración concerniente a la política, organización y procedimiento. En las empresas progresistas han llegado a considerar sus empresas orgánicas, planteamiento de políticas y planes de procedimientos, simplemente como partes de la administración que pueden y deben cambiar tan seguido como se pueda para captar las nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este proceso de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que juegan los manuales.

En pleno siglo 21 se pone de manifiesto en especial interés en el uso de los manuales con respecto a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. La actividad de elaboración de los manuales se considera como el tener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección más que de trazar al mismo tiempo organizar el organigrama y asignar las políticas y procedimientos de forma de documento permanente. (Miguel, 2011)

1.1.4 Importancia

En el siguiente contexto se resaltar  la importancia en que exista un manual de procedimiento en las organizaciones como un instrumento de la administración señalando de forma ordenada y sistemática la información.

La importancia de los manuales radica en que explica detalladamente la forma en que se debe realizar el trabajo en las organizaciones, dentro de estos debes estar plasmados cuales son los procesos más idóneos que se llevarían a cabo para su uso habitual por parte de los colaboradores de la empresa. Gracias a estos manuales se pueden ciertos errores que se pueden cometer en los departamentos operaciones de las empresas. Estos manuales también pueden descubrir alguna fallada que se haya cometido, evita que exista duplicidad de funciones.

Además, estos manuales sirven como un adiestramiento para el nuevo personal que ingresa a la empresa, que contiene la naturaleza del trabajo que se necesita realizar por parte del personal, se tiene documentada la información general de la empresa, referencias de la estructura organizacional hasta definir los procedimientos y funciones que lleva el área en particular.

También el manual de procedimiento es importante para eficientar los controles internos generando ciertas ventajas en la institución o departamento en específico y en especial para los empleados, cumpliendo un mejor tiempo con los objetivos establecidos, utilizando los mejores mecanismos y herramientas. Dentro de estas ventajas se puede señalar las siguientes:

- Fundamenta los procedimientos administrativos a seguir
- Unifica los criterios de las actividades y funciones
- Se puede estandarizar los mecanismos del trabajo
- Se establece los controles administrativos
- Facilitan la toma de decisiones
- Elimina la duplicidad de trabajo
- Incrementa el distrainimiento y capacitación para el personal de nuevo ingreso

El manual de procedimiento representa un documento básico para el logro y las metas de las organizaciones de forma ordenada y eficiente. Otra importancia que tiene estos manuales radica en el establecimiento de métodos y técnicas de trabajo para la ejecución de las actividades administrativas.

1.1.5 Clasificación de los manuales

A continuación, se presentará la clasificación de los manuales que se llevan a cabo en las organizaciones. Estos manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes nombres, formas como se presenta en lo adelante.

La clasificación de Manuales Administrativos se presenta seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos. (jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.1 Por su Contenido:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo están los siguientes:

1.1.5.2 Manual de Historia:

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

1.1.5.3 Manual de organización:

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

1.1.5.4 Manual de políticas:

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. (jc.blogspot.com, 2013)

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- ✓ Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

(jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.5 Manual de procedimientos:

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

1.1.5.6 Manual de contenido múltiple:

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica. (jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.7 Por su Función Específica:

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

1.1.5.8 Manual de producción:

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente. (jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.9 Manual de compras:

El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

1.1.5.10 Manual de ventas:

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

1.1.5.11 Manual de finanzas:

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera. (jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.12 Manual de contabilidad:

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

1.1.5.13 Manual de crédito y cobranzas:

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

1.1.5.14 Manual de personal:

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros. (jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.15 Manual técnico:

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos".

Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría. (jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.16 Manual de adiestramiento o instructivo:

Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. (jc.blogspot.com, 2013)

El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor. (jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.17 Manual General:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

Manuales generales de organización: Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional. (jc.blogspot.com, 2013)

1.1.5.18 Manual general de procedimientos:

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

1.1.5.19 Manual general de políticas:

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

1.1.5.20 Manual Específico:

Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización. (jc.blogspot.com, 2013)

Manual específico de auditoría interna: Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones.

Manual específico de procedimientos de tesorería: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores. (jc.blogspot.com, 2013)

1.2 Procedimientos

Se presentará el estudio que conlleva las concepciones, análisis y procedimientos donde se busca facilitar los propósitos de los sistemas organizaciones.

El procedimiento nos indica cómo hay que hacer el trabajo, que proceso usar con respecto al trabajo. El procedimiento está orientado a las tareas lo recomendable es que debe estar por escrito en un documento formal dividiendo las tareas que deben ser realizadas. El propósito principal del procedimiento es el medio de instrucción se diseña para representar el flujo del trabajo, excepto con la tarea cubierta. Se espera que el procedimiento relacione la tarea del momento con aquellas que la preceden o siguen.

Los procesos se aplican a los sistemas de áreas. Estos sistemas se aplican para designar a una red de procedimientos relacionarlos y laborarlos de tal manera que alcance el objetivo concreto. De acuerdo con esto un sistema

es una red de procedimientos integrados y diseñados para cumplir con el conjunto de actividades. Los procedimientos según el autor G.R Terry se aplican al manejo de asuntos tales como recepción de pedidos, elaboración de nóminas, elaboración de requisiciones de compas. Por lo general se involucran con las diferentes áreas de la empresa.

El procedimiento se diseña para exponer principalmente los objetivos principalmente diseñados a las políticas (decisiones que se toman permanentemente sobre tales asuntos y problemas.) deberá establecer además las responsabilidades de las diversas unidades orgánicas. Finalmente se registran los detalles como hacerlo, por lo general arreglados de acuerdo con las responsabilidades indicadas con claridad. (Terry, 2011)

1.2.1 Concepto de Procedimientos

Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Según Mellinkoff, R (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". (p. 28) (uproanalysisdesist.blogspot, 2006)

1.2.2 Objetivos del procedimiento

El objetivo principal de todo estudio de procedimientos es simplificar los métodos de trabajo, así como eliminar las operaciones y papelería innecesaria con la finalidad de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Existen sin embargo objetivos secundarios en el análisis de estos procesos tales como:

- Eliminado las operaciones, combinándolas entre si
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficiencia
- Eliminar los envíos y las demoras innecesarias
- Centralizar las inspecciones
- Eliminar los cuellos de botellas (Terry, 2011)

Según Gómez (op.cit) los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones. (uproanalisidesist.blogspot, 2006)

1.2.2.1 Beneficios de los procedimientos

Según Pino, en su Trabajo de Grado describe los siguientes beneficios que consisten en:

- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización. (uproanalysisdesist.blogspot, 2006)

1.2.3 Características de los procedimientos

Mellinkoff, (op.cit) describe las siguientes características de procedimientos:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones. (uproanalysisdesist.blogspot, 2006)

Desde otro punto de vista Gomes G (1997) se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

-Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.

- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto. (p.53) (uproanalysisdesist.blogspot, 2006)

1.2.4 Políticas y Lineamientos

Políticas y lineamientos Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento. Una Política para el procedimiento de “comprobación de gastos de viaje” sería: para el desempeño de comisiones en el extranjero, es necesario la autorización por escrito del Director General. (Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 2008)

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientaren la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar los servidores públicos en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.
- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
- Las políticas se definirán por los responsables de la operación de los procedimientos y serán autorizadas por el titular de la unidad administrativa correspondiente. (Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 2008)
- Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente.
- Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas.
- Las políticas deberán considerar disposiciones oficiales acerca de requisitos imprescindibles, así como de los responsables, recursos y usuarios que intervengan de manera determinante en la operación.
(Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 2008)

1.2.5 Descripción de las actividades

La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como realizan una función o un aspecto de ella.

- Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.
- El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: Verifica, Corrige, Envía, etc. (Guia Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 2008)
- En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan.
- En el apartado de “Observaciones” se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- En los procedimientos se deberá especificar los órganos que intervienen en la ejecución de los mismos, hasta un nivel mínimo de Jefatura de Departamento. (Guia Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 2008)
- Cuando un mismo órgano sea el responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.
- Se deberá numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.

- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.

- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.

Indique el número de tantos en que se elabore, se envíe o se reciba cada documento.

- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.

- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación.

- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos o áreas se envían. (Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 2008)

- Indique si el archivo es temporal o definitivo.

- Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda "TERMINA PROCEDIMIENTO". (Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 2008)

1.3 Composición del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos está compuesto por las siguientes áreas:

- ✓ Reclutamiento de Personal
- ✓ Selección
- ✓ Diseño, Descripción y análisis de cargos
- ✓ Evaluación del desempeño humano
- ✓ Compensación
- ✓ Beneficios Sociales
- ✓ Higiene y seguridad en el trabajo
- ✓ Entrenamiento y desarrollo del personal
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Base de datos y Sistemas de información
- ✓ Auditoría de RH

Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de Recursos Humanos.

1.3.1 Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. (Martínez, 2004)

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. (Martínez, 2004)

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización. (Martínez, 2004)

1.3.2 Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. (Martínez, 2004)

La selección solucionar dos problemas básicos:

La adecuación del hombre al cargo

La eficiencia del hombre al cargo

1.3.3 Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. (Martínez, 2004)

1.3.4 Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

1.3.5 Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. (Martínez, 2004)

1.3.6 Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo. (Martínez, 2004)

1.3.7 Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. (Martínez, 2004)

1.3.8 Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente. (Martínez, 2004)

1.3.9 Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

1.3.10 Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados. (Martínez, 2004)

1.3.11 Auditoria

“La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”

Aporte de los Departamentos de Recursos Humanos a las empresas
Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. (Martínez, 2004)

Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- ✓ Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- ✓ Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- ✓ Influye sobre la defensa del empleado.
- ✓ Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- ✓ En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.
- ✓ Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga. (Martínez, 2004)

El Departamento de Recursos Humanos en una empresa de la República Dominicana tiene las siguientes funciones:

La función principal del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía es apoyar a los demás departamentos, ayudarlos a captar y mantenerlos en todas las funciones del departamento. (Martínez, 2004)

1.4 Objetivos del área de Recursos Humanos:

- ✓ Selecciona y recluta a los empleados
- ✓ Mantiene al personal mostrándoles diversos paquetes para incentivarlos a aceptar el puesto, cuando son elegidos.
- ✓ Que cada uno cumpla con las leyes laborales de la empresa y del estado.
- ✓ Realiza nóminas. (Martínez, 2004)
- ✓ La comunicación es uno de los puntos más importantes, ya que interactúan con los empleados para mantenerlos en un buen clima laboral.
- ✓ También se realiza evaluación de desempeño el cual lo hacen anualmente y es para detectar la necesidad de capacidad del personal.
- ✓ Premia a sus empleados para motivarlos a desarrollar un buen trabajo, para satisfacción de la empresa y de sí mismo. (Martínez, 2004)

1.5 Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chrudden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. (Martínez, 2004)

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. (Martínez, 2004)

1.6 Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH:

El área de recursos humanos es un departamento muy importante dentro de las organizaciones y para que esta pueda llevar a cabo bien su proceso se establecen varios departamentos responsables de llevar una función específica, dentro de estos podemos citar las definiciones de estas áreas que integran el área de recursos humanos:

1.6.1 Coordinadora: Se encarga de todos los pagos metálicos y beneficios y compensaciones, pagar lo justo por el trabajo justo, hacer un paquete para motivar al personal, asegurar sus necesidades básicas.

1.6.2 Relaciones Laborales: Cumplir con la ley laboral, trabajar con todo lo que tiene que ver con estadísticas, las licencias de cada empleado, las ausencias que han tenido, vacaciones del personal.

1.6.3 Reclutamiento y Selección: La forma de reclutar es que ellos publican anuncios en sitios que tengan que ver con páginas web de solicitud de empleo, sus exámenes son de inteligencia y las de tendencia de una persona, ellos creen más en las entrevistas personales, el intercambio y ver así como la persona se desenvuelve en dicha entrevista. (Martínez, 2004)

1.6.4 Capacitación y Nómina: Se encarga del desarrollo del personal para que este se mantenga a la vanguardia sobre los avances y nuevas técnicas y aplicaciones que pueda tener el área en la cual este se desempeña. Ellos tienen un plan el cual tiene por nombre "Plan de Sucesión", el cual se basa en monitorear el desarrollo o capacidad que el personal va adquiriendo de forma gradual, permitiéndole a este poder escalar a nuevas posiciones.

1.6.5 Comunicación y clima laboral: Este se encarga de canalizar las vías de comunicación que existe entre los empleados y sus superiores, básicamente se encarga de mantener al personal al día con relación a las diferentes informaciones y hechos que ocurren en la empresa a nivel general, se encarga de cosas como son los objetivos que quiere alcanzar la empresa, la misión de esta, los valores en los cuales se avala para el buen funcionamiento interno y externo. (Martínez, 2004)

1.7 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales se pueden destacar las siguientes:

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal. (Martínez, 2004)

- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales. (Martínez, 2004)
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales
- ✓ Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento de: el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:
- ✓ Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- ✓ Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales

presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones. (Martínez, 2004)

- ✓ Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- ✓ Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- ✓ Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas. (Martínez, 2004)

En este capítulo se demuestra los aspectos importantes concernientes al diseño de un manual de procedimiento, es fundamental que las organizaciones tengan documentando los procesos como guía de poder alcanzar con los objetivos organizacionales.

Así mismo se presenta la organización en las diferentes áreas de recursos humanos, definiendo cada una de sus unidades, describiendo cuáles son sus funciones principales en la cual estas deben operar maximizando la calidad en sus procedimientos.

CAPITULO 2. MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Este contexto del Ministerio de Educación aborda diversas presentaciones que tiene este organismo desde su reseña histórica, los recorridos que ha tenido el MINERD a través de los años, su base legal como mecanismo de poder llevar sus procedimientos de acuerdo al marco jurídico estatal, así también se presenta su filosofía institucional, poniendo de manifiesto la misión, visión, valores y estrategias para el óptimo funcionamiento de la organización.

2.1 Descripción de la Organización

El Ministerio de Educación es un organismo del estado de la República Dominicana, encargo de la planificación, administración y gestión educativa para los ciudadanos del país.

El Ministerio de Educación de la República Dominicana. En el año 1844, la función educativa estuvo a cargo del Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, suprimido mediante la Ley No. 79, del 28 de enero de 1931. Luego con la Ley No. 89 del 21 de febrero del mismo año, se asignaron las atribuciones relacionadas con la Instrucción Pública y las Bellas Artes a la Superintendencia General de Enseñanza. El 30 de noviembre de 1934 con la Ley 786, fue creada la Secretaría de Estado de Educación y Bellas Artes. De esta manera el término "Instrucción" dio paso a un término más abarcador, como es el de "Educación". (MINERD, 2017)

2.1.2 Base Legal

A continuación, se presenta las bases legales que son los documentos oficiales por el cual Ministerio de Educación de la República Dominicana utiliza esos procedimientos y aspectos de carácter legal en el modelo educativo. En lo adelante se presentan las siguientes bases legales:

- Constitución de la República Dominicana
- Ley Orgánica de la Administración Pública No. 247-12
- Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana

2030 No. 1-12. (MINERD, 2017)

- Ley General de Educación No. 66'97, sus reglamentos y ordenanzas

Complementarios:

- a) Decreto No. 645-12 que establece el Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación
- b) Decreto No. 639-03 que establece el Reglamento del Estatuto del Docente.
- c) Ordenanza No. 01'2015 que establece el currículo revisado, actualizado y validado para la educación inicial pública y privada a partir del año escolar 2015'2016. (MINERD, 2017)
- d) Ordenanza No. 02'2015 que establece el currículo revisado, actualizado y validado para la educación primaria pública y privada a partir del año escolar 2015'2016.
- e) Ordenanza No. 01'2017 que establece el proceso de validación del diseño curricular revisado y actualizado del primer ciclo del nivel secundario

y su sistema de evaluación para la educación pública y privada en el año escolar 2016´2017.

f) Ordenanza No. 22´2017 que establece el proceso de validación del diseño curricular revisado y actualizado y el sistema de evaluación de la modalidad académica del nivel secundario para la educación pública y privada en el año escolar. (MINERD, 2017)

- Ley No. 41-08 de Función Pública y sus reglamentos complementarios:

Decreto 523-09, Reglamento de Relaciones Laborales en la Administración Pública: que tiene por objetivo desarrollar las disposiciones de la Ley 41-08 que regulan las relaciones del trabajo y conducta entre los organismos del Estado y los funcionarios y servidores públicos.

Decreto 251-15, Reglamento de Reclutamiento y Selección de Personal para:

Ocupar Cargos de Carrera Administrativa en la Administración Pública: que establece los principios, las normas, los procedimientos técnicos y la metodología que regirán la aplicación del Subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal para ocupar cargos de Carrera Administrativa General en la Administración Pública Dominicana. (MINERD, 2017)

Decreto 525-09, Reglamento de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública: que establece la metodología y los procedimientos que rigen la Evaluación del Desempeño y la Promoción de los Servidores de la Administración Pública con las excepciones que señala la Ley 41-08 de Función Pública.

Decreto 527-09, Reglamento de Estructura Organizativa, Cargos y Política Salarial: que establece las normas y procedimientos para la creación, clasificación, modificación y supresión de los cargos presupuestados del personal de las instituciones definidas en el ámbito de aplicación, así como lo referente a la política salarial del sector público.

Decreto 528-09, Reglamento Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Administración Pública: que define las funciones, estructura interna y organización de la Secretaría de Estado de Administración Pública, así como el nivel de autoridad e interrelación de sus funcionarios, en virtud de la aplicación de los principios de centralización y descentralización operativa. (MINERD, 2017)

- Ley General de Comunicaciones No. 153-98.
- Ley No. 200-04, del 28 de julio de 2004, Ley General de Libre Acceso a la Información Pública y su reglamento:

Decreto No. 130-05 que aprueba el Reglamento de Ley General de Libre Acceso a la Información Pública y Decreto No. 143-17 que establece las Comisiones de Ética Pública de las instituciones del Estado.

- Ley 498-06 que crea el Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y su reglamento:

Decreto No. 493-07 que aprueba el Reglamento de Aplicación No.1 para la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.

- Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público No. 423-06 y su reglamento:

Decreto No. 493-07 que aprueba el Reglamento de Aplicación No.1 para la Ley No. 498-06, de Planificación e Inversión Pública.

- Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas de la República Dominicana No. 139'13.
- Ley Orgánica de la Policía Nacional No. 590'16

2.1.3 Reseña Histórica

La finalidad de este contexto es presentar algunos aspectos importantes que data los sucesos importantes que han ocurrido en la historia de los inicios que ha tenido el Ministerio de Educación de la República Dominicana.

1844 la función de educación ha estado adscrita a dependencias estatales diversas, que han evolucionado, no solamente en cuanto al nombre se refiere, sino también desde el punto de vista estructural y funcional.

En los primeros años la función de educación fue responsabilidad del Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, específicamente desde el año 1884 hasta el 1916. Suprimido este Ministerio mediante la Ley No. 79 del 28 de enero de 1931, otra ley, la No. 89 del 21 de febrero del mismo año asigna las atribuciones de la instrucción pública y las bellas artes a la Superintendencia General de Enseñanza.

Luego, el 30 de noviembre de 1934 mediante la Ley 786, fue creada la Secretaría de Estado de Educación y Bellas Artes - SEEBA. Con este hecho el limitado término instrucción dio paso a un concepto más abarcador, educación. Más tarde, en el año 1965, el Decreto No. 16 de fecha 4 de septiembre le transfirió a esta Secretaría de Estado las funciones relacionadas con cultos, anteriormente adscritas a la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, asumiendo el nombre de Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos - SEEBAC. (MINERD, 2017)

Así pues, desde el año 1951 hasta mediados de 1997 la SEEBAC funcionó de conformidad con la Ley Orgánica No. 2909 de fecha 5 de junio de 1951.

Esta ley establecía la base normativa que rigió la vida institucional del sistema educativo dominicano durante ese periodo. Pero, con la Ley No. 66 de fecha 9 de abril de 1997, pasa a denominarse Secretaría de Estado de Educación y Cultura (SEEC). Luego, con la creación de la Secretaría de Estado de Cultura y la transferencia de la función cultural a esta nueva dependencia mediante la Ley No. 41-00 del 28 de junio del año 2000, la cartera queda solo con el nombre de Secretaría de Estado de Educación – SEE. Más tarde, con la nueva Constitución y el Decreto No. 56/10 del 6 de enero de 2010, la SEE se convierte en el Ministerio de Educación. (MINERD, 2017)

2.1.4 Filosofía

La filosofía del Ministerio de Educación da continuidad a su plan estratégico institucional, donde se establece el objetivo de la organización y como espera cumplirlo.

2.1.4.1 Misión: Garantizar a los dominicanos y dominicanas una educación de calidad mediante la regulación del servicio educativo nacional, su protección y desarrollo integral a lo largo de la vida para la formación de hombres y mujeres libres, éticas, críticas y creativas capaces de contribuir al desarrollo colectivo y al suyo propio.

2.1.4.2 Visión: Lograr una educación de calidad que forme seres humanos éticos, competentes, respetuosos del patrimonio público, que ejercen sus derechos y cumplen sus deberes, que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para cada uno y para el colectivo (MINERD, 2017).

2.1.5 Valores

- **Identidad:** Estamos convencidos y nos reconocemos ciudadanos al servicio de la educación, lo que nos orienta y concede la libertad y el compromiso de elegir qué queremos ser como nación y la manera de lograrlo, de conformidad con nuestras características socioculturales e individuales.
- **Justicia y equidad:** Procedemos en igualdad de condiciones y oportunidades, en un ambiente institucional que garantiza, a todos y todas, los medios para incrementar el talento y la capacidad inventiva necesarios para ser autosuficientes y responsables de sí mismos, sin discriminación de raza, credo, estado físico, intelectual o social.
- **Calidad y búsqueda de excelencia:** Mantenemos altos niveles de eficiencia y eficacia, formalizando servicios educativos de óptima efectividad, para sustentar nuestra misión y visión
- **Desarrollo integral:** Estamos comprometidos con el desarrollo de las capacidades de las personas para hacer y ser, mediante el mejoramiento continuo y sostenido de sus condiciones sociales, tanto individuales como colectivas.
- **Compromiso y responsabilidad:** Nos involucramos de manera consciente y bien intencionada con las metas y el logro efectivo de objetivos institucionales; reflexionamos y valoramos las consecuencias de nuestros actos, la obligación de resarcirlos y de cómo afrontarlos de forma positiva e integral. (MINERD, 2017)

2.1.6 Funciones

A continuación, se presenta una serie de procedimientos que le darán curso al desarrollo óptimo que se requiere para que la estructura organizacional, objetivos previstos, departamentos con sus unidades administrativas, es importante destacar las siguientes funciones:

Según la Ley General Educación 66-97.

Art. 74.- Los sectores funcionales están constituidos de la manera siguiente:

- a) El Órgano de Decisión Superior, lo constituye el Consejo Nacional de Educación
- b) El Órgano de Conducción Superior, lo constituye el Secretario(a) de Estado de Educación y Cultura y, por delegación, los Sub-Secretarios;
- c) El Órgano de Planificación, está constituido por los servicios de Planificación y Desarrollo Educativo;
- d) El Órgano de Asesoramiento Técnico, está conformado por una de las Subsecretarías y los servicios técnicos pedagógicos;
- e) Los Órganos de Ejecución, están conformados esencialmente por los Organismos Regionales, los Organismos Distritales y los Centros Educativos; (MINERD, 2017)
- f) El Órgano de Supervisión y Control, está conformado por los servicios de Supervisión y Evaluación;
- g) El Órgano de Apoyo Administrativo, está conformado por una de las Subsecretarías; (MINERD, 2017)h) Los Órganos de Descentralización, están conformados por los Institutos Descentralizados, por las Juntas Regionales, por las Juntas Distritales y las Juntas de Centros Educativos; (MINERD, 2017)

i) Los Órganos de Coordinación con la Comunidad, están conformados por las asociaciones de padres, madres, tutores y amigos de la escuela, por las fundaciones y patronatos vigentes y por otras instituciones representativas de la comunidad.

Art. 75.- La definición de la naturaleza de esos órganos, sus funciones, sus esferas de competencia y su estructura de desarrollo organizativo serán aprobados en los reglamentos que al respecto dictará el Consejo Nacional de Educación, salvo los que expresamente se señalen en esta Ley.
(MINERD, 2017)

2.1.7 Objetivos y Estrategias

El Ministerio de Educación ha creado e implementado las estrategias y los objetivos con la finalidad de alcanzar el plan estratégico. Además, la organización puede emprender un desarrollo significativo en el modelo educativo con los siguientes señalamientos:

- a) Fomentar la educación como recurso esencial para el desarrollo individual y primordial para el desarrollo social.
- b) Formar personas capaces de contribuir eficientemente al progreso del país, mediante la creación de una conciencia de nación y la estimulación de la capacidad productiva nacional. (MINERD, 2017)
- c) Dotar de una educación apropiada, gratuita y equitativa a todos los dominicanos, sin exclusiones.
- d) Proteger y orientar la utilización racional de los recursos naturales, la defensa de la calidad del medio ambiente y el equilibrio ecológico.
(MINERD, 2017)

- e) Fomentar la interacción entre la vida educativa y la vida de la comunidad, a fin de propiciar la apropiación de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo biopsicosocial de los ciudadanos.
- f) Proveer los recursos necesarios para el desarrollo exitoso de los planes educativos. (MINERD, 2017)

2.1.8 Competencias Organizacionales

Las competencias establecidas por el Ministerio de Educación son diseñadas para potencializar el modelo educativo, el desarrollo del ser humano de acuerdo con los procesos organizacionales.

Para dar cumplimiento a los fines, principios y funciones establecidos en la Ley General de Educación No. 66'97, el Minerd asume, practica y exhibe siete competencias básicas en todo su accionar, actores y sectores. Competencias que se definen como la capacidad para actuar de manera eficaz y autónoma en contextos diversos movilizando de forma integrada conceptos, procedimientos, actitudes y valores. Dichas competencias son esenciales para el desarrollo pleno e integral del ser humano en sus distintas dimensiones y se sustentan en los principios de los derechos humanos y en los valores universales. (MINERD, 2017)

2.1.8.1 Competencia Ética y Ciudadana

Las personas de la organización se relacionan con los otros y las otras con respeto, justicia y equidad, en los ámbitos personal, social e institucional; cuestionan con criticidad las prácticas violatorias de los derechos humanos, el uso de la violencia en cualquier situación, y transforman las relaciones y normas sociales sobre la base de los principios de la democracia participativa. (MINERD, 2017)

2.1.8.2 Competencia Comunicativa

Las personas de la organización comprenden y expresan ideas, sentimientos, valores culturales en distintas situaciones de comunicación, empleando diversos sistemas con la finalidad de afianzar su identidad, construir conocimientos, aprender la realidad y establecer relaciones significativas con la sociedad.

3 Ley General de Educación No. 66'97. Artículos 4 y 5, Capítulo II, Título I.

4 Ídem. Artículos 70, 71 y 72, Capítulo I, Título IV.

5 Ministerio de Educación. Bases de la Revisión y Actualización Curricular. Santo Domingo., DN. 2014.

2.1.8.3 Competencia de Pensamiento Lógico, Creativo y Crítico

Las personas de la organización procesan representaciones mentales, datos e informaciones para construir conocimientos, llegar a conclusiones lógicas y tomar decisiones, evaluar y argumentar posturas, abordar la realidad desde perspectivas no convencionales, establecer metas y medios novedosos para lograrlas y examinar la validez de los juicios y opiniones. (MINERD, 2017)

2.1.8.4 Competencia de Resolución de Problemas

Las personas de la organización reconocen la existencia de un hecho o circunstancia que dificulta la consecución de un fin deseado, establecen su naturaleza y plantean estrategias para dar respuestas creativas y novedosas de acuerdo al contexto.

2.1.8.5 Competencia Científica y Tecnológica

Las personas dentro de la organización plantean, explican, interpretan, diseñan experimentos y resuelven situaciones presentes en el entorno natural y social a partir de la percepción del mismo, aplicando conceptos, modelos, teorías, leyes, las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y las metodologías científicas, con el fin de transformar la realidad para una mejor calidad de vida. (MINERD, 2017)

2.1.8.6 Competencias organizacionales

Estas competencias se subdividen en competencia ambiental y de la salud y la competencia de desarrollo personal y espiritual, a continuación, se explicará con más detalle.

2.1.8.7 Competencia Ambiental y de la Salud

Las personas de la institución actúan en beneficio de su propia salud integral y la de su comunidad, en interrelación, preservación y cuidado de la naturaleza y del ambiente social, a fin de contrarrestar los efectos negativos generados por la acción humana, evitar otros daños y promover de forma autónoma y sostenible la vida y la salud del planeta.

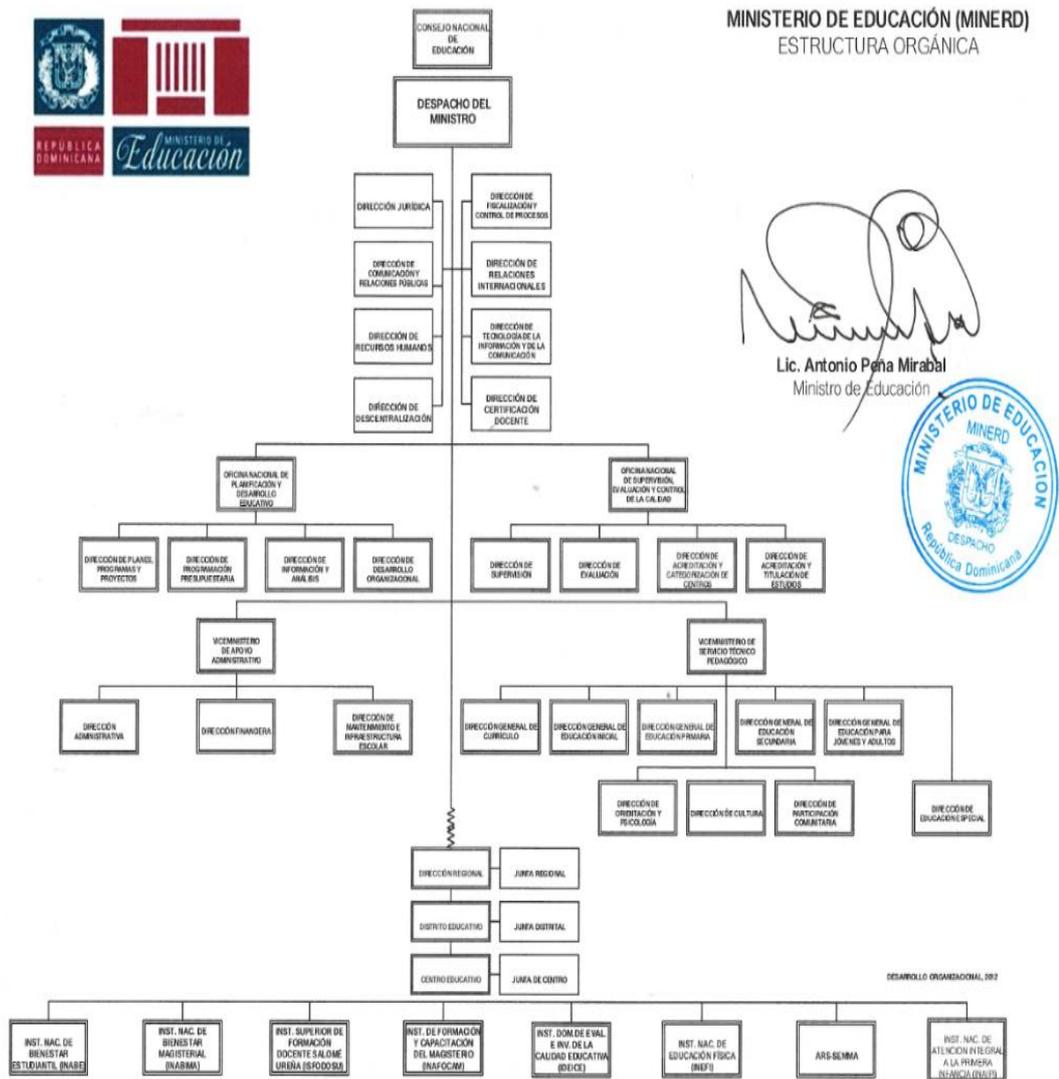
2.1.6.8 Competencia de Desarrollo Personal y Espiritual

Las personas de la institución actúan asertivamente confiando en sí mismas, integrando sus historias familiares y personales, sus sentimientos, cualidades, fortalezas y limitaciones en interrelación con los y las demás y con su entorno, construyendo, desde su ser espiritual, el sentido de su vida con vocación de plenitud y felicidad. (MINERD, 2017)

2.1.9 Organigrama del Ministerio de Educación

Este organigrama institucional está representado por las áreas funcionales y jerárquicas que están suministradas como áreas estratégicas para optimizar los procesos. Ver en la siguiente pagina

Figura No.1 Organigrama del Ministerio de Educación



Fuente: Ministerio de Educación de la República Dominicana

2.1.10 Dependencias Descentralizadas del Ministerio de Educación del Ministerio de Educación de la República Dominicana

Los siguientes organismos están designados para ejecutar una función a nivel nacional para el servicio de la gestión educativa, esta descentralización se establece como una estrategia progresiva, donde procuran diseñar programas, proyectos que estén bien definidos según los estatutos y la ley general de educación. Dentro de estas descentralizaciones que ha establecido el Ministerio de Educación están los siguientes organismos:

2.1. 10.1 INAIPI

Instituto Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia (INAIPI), responsables de gestionar la prestación de servicios de atención integral de calidad a niños y niñas durante la Primera Infancia, es decir de 0 a 5 años de edad, y a sus familias.

2.1.10.2 IDEICI

El Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa es un organismo público, descentralizado, adscrito al Ministerio de Educación, de carácter técnico, cuyo accionar se concentra en el campo de la evaluación y la investigación en el área educativa.

2.1.10.3 ISFODOSU

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña es una institución de educación superior de formación docente de carácter estatal y de servicio público. Formamos profesionales de la educación, buscamos soluciones a los problemas de la educación, desarrollamos nuevos conocimientos, los integramos al patrimonio intelectual del país, asumimos y promovemos los principios de la sociedad y de la ciudadanía democrática. (MINERD, 2017)

2.1.10.4. INAFOCAM

Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio que tiene como función, coordinar la oferta de formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento del personal de educación en el ámbito nacional.

2.1.10.5 INABIMA

El Instituto Nacional de Bienestar Magisterial tiene como propósito coordinar un sistema integrado de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida para el personal docente del sector público y de sus familiares, tanto activos como pensionados y jubilados.

2.1.10.6 INABIE

El Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil tiene como propósito coordinar un sistema integrado de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida para el personal docente del sector público y de sus familiares, tanto activos como pensionados y jubilados. (MINERD, 2017)

2.1.10.7 ARS SEMMA

Administradora de Riesgos de Salud de los Profesores Dominicanos y empleados administrativos del Ministerio de Educación.

2.1.10.8 INEFI

El Instituto Nacional de Educación Física es el organismo responsable de coordinar, supervisar y evaluar los planes y programas de desarrollo de la Educación Física y el Deporte Escolar, para garantizar una educación integral de calidad, en los niveles Inicial, Básico y Medio en las instituciones educativas públicas y privadas del país. (MINERD, 2017)

2.1.11 Marco Legal

Este marco legal del Ministerio de Educación se compone por un conjunto de documentaciones de carácter legal con la finalidad de llevar a cabo las leyes, reglamentos, decretos entre otros instrumentos legales en el sistema educativo.

- Constitución de la República Dominicana gaceta oficial no.10561 del 26 de enero de 2010
- Decreto No.728-03 Suprime el Lit f) del Numeral 3, del Art. 17 del Título IV, Dec. No.6...
- Decreto que crea el Programa Nacional de Edificaciones Escolares No. 625-12, del 10 de n...
- Decreto sobre Reglamento del Estatuto del Docente, No. 639-03, G.O No. 10225 del 26 de junio. (MINERD, 2017)
- Decreto sobre Reglamento Orgánico de la Secretaría de Estado de Educación No. 396-00, G...
- Ley 451-08
- Ley establece Treinta Horas Actividades Reforestación para Obtener Título Bachiller No.1...
- Ley General de Educación, No. 66-97, G.O No 9951, del 10 de abril de 1997
- Ley No. 541-08 Mod. Ley General de Educación 66-97, G.O No. 10490 del 23 de octubre de 2...
- Ley que crea el Código para la Protección de Niños Niñas y adolescentes No. 136-03, G.O...
- Resolución No. 089-2012 Pone en Vigencia Calendario Escolar Año Lectivo 2012-2013

- Resolución No. 91-2012 Autoriza Aplicación Convocatoria Extraordinaria Pruebas Nacionales
- Resolución No. 132-2013 Que establece la gratuidad en la Educación Media de PREPARA
- Resolución No. 605-2011 Ordena la Revisión y Reformulación de Indicadores de Logro
- Resolución No. 0667-2011 Mediante la cual se crea la Escuela de Directores para la Calidad
- Resolución No. 0668-2011 Establece Descentralización de Recursos Financieros a Regionales
- Ordenanza 1-95 Que establece el Currículo para la Educación Inicial, Básica, Media, Especial
- Ordenanza 1-96 Que establece el Sistema de Evaluación del Currículo de la Educación Inicial
- Ordenanza 1-2014 Establece Política Nacional de Jornada Escolar Extendida
- Ordenanza 4-2000 sobre el Reglamento de las Instituciones Educativas Privadas
- Reglamento del Consejo Nacional de Educación (MINERD, 2017)

2.1.12 Memorias

Estas memorias son el resumen ejecutivo de los principales logros obtenidos durante el año establecido, en marco a las metas establecidas por el presidente de la República Dominicana. A continuación, se presentan las siguientes memorias del MINERD:

- Memorias-2015-del-ministerio-de-educacion
- Memorias-201
- Memorias-2013
- Memoria-2012
- Memoria-2011
- Memoria-2010
- Memoria-2009
- Memoria-2008-2009
- Informe-de-logros-2004-2010
- Memorias-2016-del-ministerio-de-educacio
- Memorias-2017-del-ministerio-de-educacion
- Memorias-2018-del-ministerio-de-educacion (MINERD, 2017)

2.1.13 Orden Departamental

El Ministerio de Educación utiliza las órdenes departamentales como aquellas normas y lineamientos que regulan el buen funcionamiento de los procedimientos que deben operar tanto en la organización como en los centros descentralizados que están enlazados a esta institución estatal.

- Orden Departamental no. 29-2019

Que reglamenta el Concurso de Oposición para seleccionar maestros/as, orientadores/as y directores/as de centros educativos, para los Niveles Inicial, Primario y Secundario, en sus Modalidad y Ciclos para cubrir necesidades de personal Docente en los centros educativos públicos en el Año Escolar 2019-2020.

- Orden Departamental no. 33-19

Mediante la cual se establece como prioridad el diseño e implementación de la política de género en el Ministerio de Educación.

- Orden Departamental no. 64-2018

Que delega en el Isfodosu la gestión de Centros Educativos y establece la participación de Ideice y el Inafocam. (educando.edu.do, 2019)

- Orden Departamental no. 21-2017

Que instituye el Plan de Reforma y Modernización Institucional para la Calidad Educativa (PREMICE) y sus mecanismos de formulación y gestión.

- Orden Departamental no. 60-2018

Mediante la cual se instruye sobre la reorganización de los Centros Educativos de Educación Básica y las Escuelas Laborales de Personas Jóvenes y Adultas en todo el país. (educando.edu.do, 2019)

2.2 Tipo de Investigación

El presente trabajo estará llevando a cabo la investigación exploratoria como primera fase de este proceso, describiendo con profundidad las soluciones idóneas que se necesitan para eficientizar las operaciones del área de recursos humanos y para llevar a cabo los objetivos propuestos en esta investigación.

También se utilizará la investigación descriptiva con el objetivo de establecer los lineamientos, normativas que establecerán los pasos y señalamientos requeridos en los sub-sistemas que forman parte de una administración del talento humano. Garantizando la mejora en las acciones que se llevaran a través de una guía que especificara como se deben realizar el trabajo.

Proporcionar un instrumento administrativo que ayude a regular el funcionamiento permitirá tener los controles óptimos donde se podrán cumplir las atribuciones de las unidades administrativas en lo que respecta a esta gerencia que es el motor del ministerio de educación. Esta investigación facilitara el diseño de un manual de procedimiento, contribuyendo en la declaración de actividades, políticas y procedimientos para que los colaboradores tengan un conocimiento con mayor profundidad en sus departamentos administrativos.

2.2.1 Método

En esta investigación Se utilizarán los métodos adecuados para llevar a cabo un buen desarrollo de los procedimientos a seguir. Los métodos que utilizaremos son los siguientes:

- **Observación:**

Este método ayudara a percibir los acontecimientos que son generados en el entorno como objeto de investigación.

- **Deductivo:**

Partiendo de la situación actual en la que se encuentra la falta de establecimiento de procesos de las generalidades presentadas en la cual se establecerá los mecanismos adecuados para su mejoría.

- **Analítico:**

Se analizarán las particularidades que determinara el establecimiento de un procedimiento de vital importancia relacionada con las áreas funcionales mejorando sus sistemas, procedimientos y modelos de ejecución de trabajo.

2.2.3 Herramientas

Las herramientas a utilizar en esta investigación son las entrevistas y las encuestas, las entrevistas se les aplicaran a los encargados de áreas, estableciendo contacto directo con ellos y al mismo tiempo recolectando los datos para fortalecer esta investigación. Las encuestas se les aplicará a los empleados de la dirección de recursos humanos, se fundamentará en una serie de preguntas claves que para obtener informaciones detalladas del proceso a investigar.

2.2.3.1 Encuestas

Las encuestas se utilizarán como herramienta de esta investigación, ya que permite obtener resultados y diseñar una serie de datos que ayudara a recolectar las informaciones eficazmente. Se les aplicaran a los Encargados de las diversas áreas que componen la Dirección de Recursos Humanos.

2.2.3.2 Objetivos de la Encuesta

- Investigar cuales son los cargos de los empleados y la formación académica de los empleados.
- Identificar cuáles son las funciones que estos empleados realizan.
- Determinar situaciones que afectan las labores desempeñadas por parte de los empleados.
- Identificar las áreas que conforman recursos humanos con sus objetivos y funciones.

2.2.3.3 Entrevista

Esta herramienta obtiene los datos de manera más espontánea y abierta el cual servirá para profundizar el desarrollo de esta investigación. Con la entrevista se pueden recolectar las informaciones de forma presencial, con el objetivo es identificar las necesidades existentes de diseñar un manual de procedimiento. Esta entrevista se les aplicara a los empleados que están designado en los diferentes departamentos del área de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

2.2.3.4 Objetivo de la Entrevista

- Identificar la importancia de poseer un manual de procedimiento para el área de recursos humanos.
- Analizar información de forma oral y personalizada a cerca de los acontecimientos, ideas y algunas opiniones por parte de los encargados de la dirección de recursos humanos.
- Investigar cuales son las funciones que realizan en los encargados de áreas.
- Indagar sobre las informaciones reveladas por parte de los encargados del área de los recursos humanos.

2.2.4 Muestra

El muestreo que se consideró en esta investigación es probabilístico, debido a que contamos con todo el personal activamente en sus puestos de trabajos, se encuentran una diversidad de niveles de cargos, así como encargos de áreas como analistas, técnicos, auxiliares entre otros. La dirección de recursos humanos cuenta con 187 empleados en su dirección departamental en la cual se les aplicaran las encuestas a 126 empleados para obtener las informaciones necesarias en esta investigación.

2.2.4.1 Calculo de la Muestra:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q * N}{e^2(N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

En donde:

N= Población (187)

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (95%)

P= Probabilidad a favor (0.5)

Q= Probabilidad en contra (0.5)

E=Error de muestra 0.05

Sustitución de la fórmula:

$$n = \frac{1.96_a^2 \times 0.5 \times 0.5 * 187}{0.05^2(187 - 1) + 1.96a^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{179}{1.42}$$

$$n = 126$$

2.3 Análisis de la Investigación

A continuación, se presentarán los resultados de la encuesta que fueron aplicadas al personal administrativo de la Dirección General de Recursos humanos.

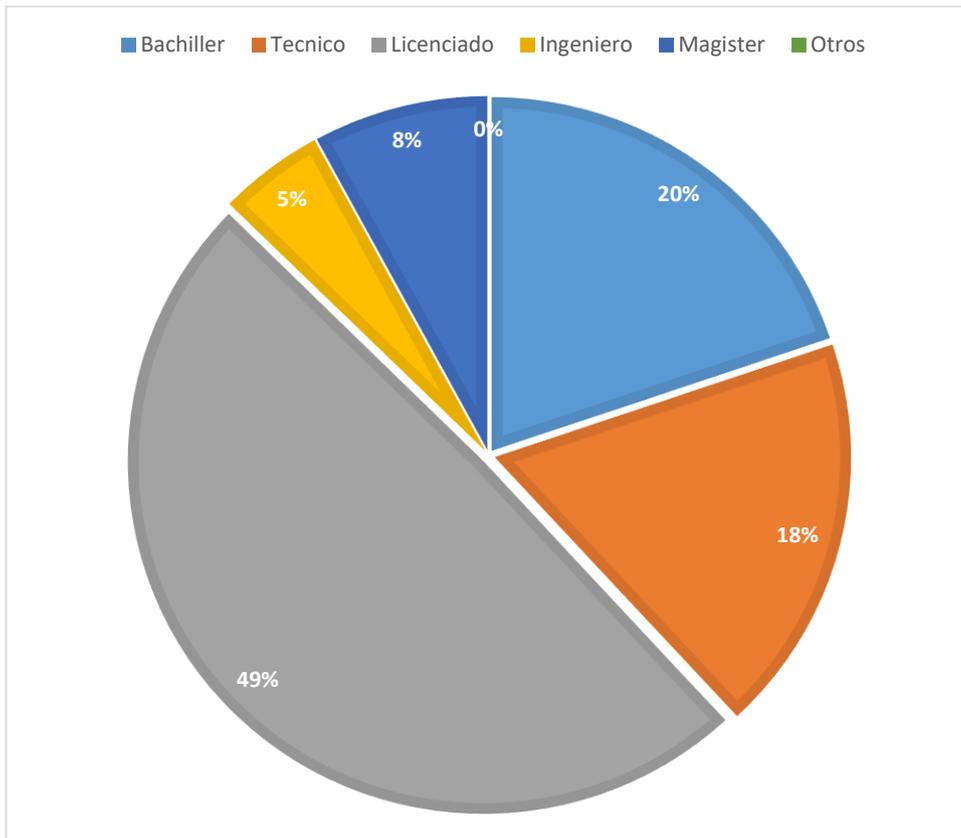
Tabla 1. Formación Académica

Variabes	Frecuencia	Porcentual
Bachiller	25	20
Técnico	23	18
Licenciado	62	49
Ingeniero	6	5
Magister	10	8
Otros	0	0
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados, 25 personas para un 20% son bachiller, 23 personas tienen el 18% tienen la categoría de técnicos, 62 personas tienen el 49 con el nivel de licenciatura, 6 personas tienen 5% mientras que 10 personas tienen el 8% de nivel de maestría.

Gráfico 1 Formación Académica



Fuente: Tabla1

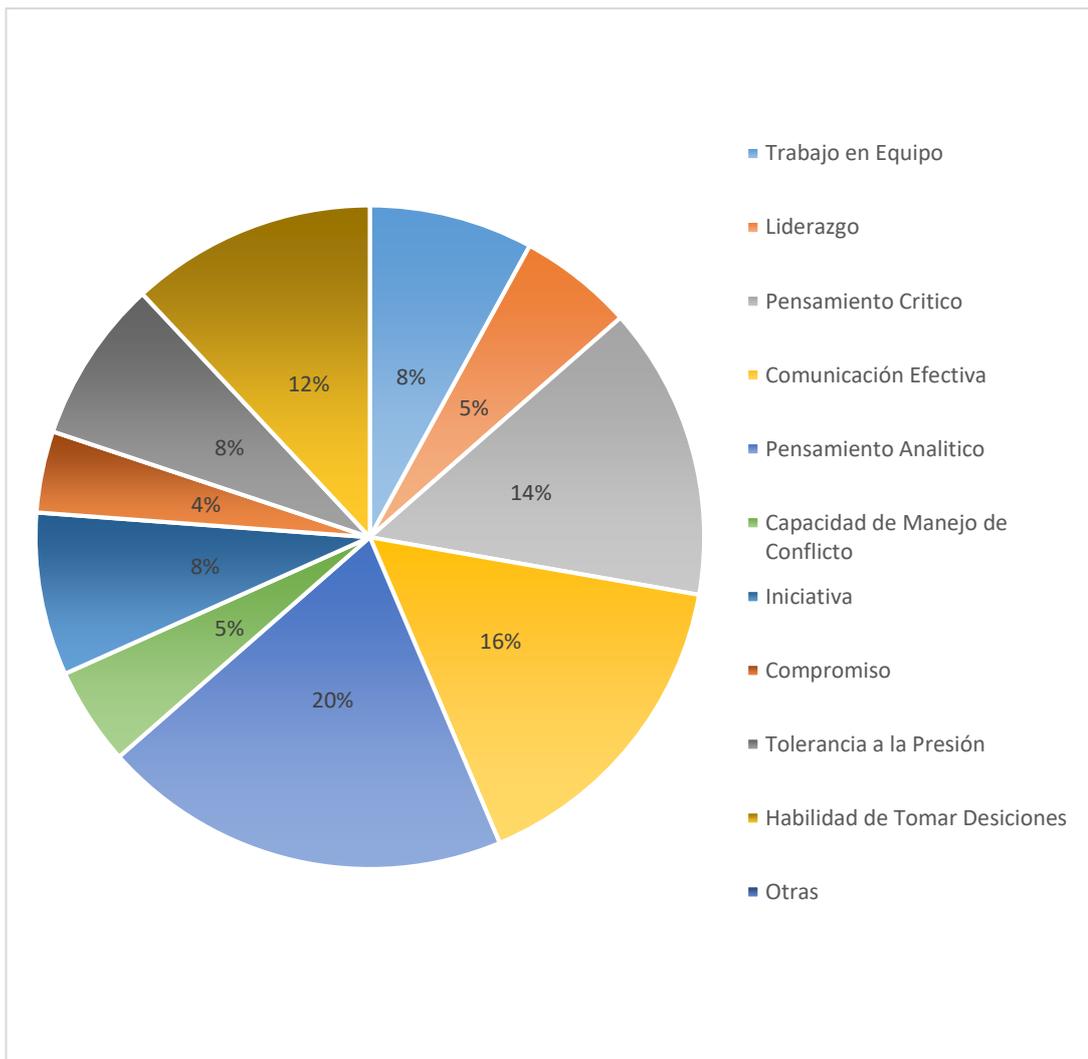
Tabla 2. Competencias

Variabales	Frecuencia	Porcentual
Trabajo en Equipo	10	8
Liderazgo	7	6
Pensamiento Critico	18	14
Comunicación Efectiva	20	16
Pensamiento Analítico	25	20
Capacidad de Manejo de Conflicto	6	5
Iniciativa	10	8
Compromiso	5	4
Tolerancia a la Presión	10	8
Habilidad de Tomar Decisiones	15	12
Otras		0
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados 10 personas determinaron para un 8% poseer la competencia de trabajo en equipo, 7 personas para un 6% tienen liderazgo, 18 personas para un 14% tienen Pensamiento Crítico, 20 personas poseen el 16% de Comunicación efectiva, 25 personas arrojaron el 20% de Pensamiento analítico, mientras que 6 personas para un 5% de capacidad de manejo de conflicto, 10 tiene un 8% de iniciativa , mientras que el 5 personas para un 4% de compromiso, 10 personas para un 8% poseen la competencia de Tolerancia a la presión mientras que 15 personas poseen el 12% de la Competencia de Tomar Decisiones.

Gráfico 2. Competencias



Fuente: Tabla 2

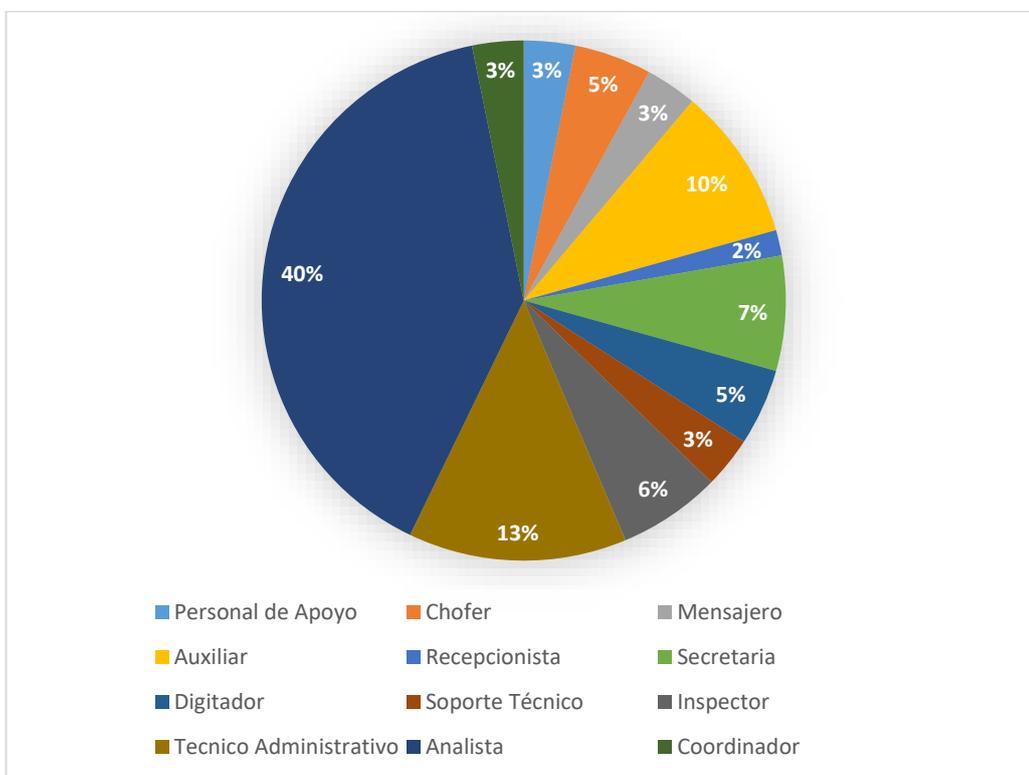
Tabla 3. Cargos

Variabes	Frecuencia	Porcentual
Personal de Apoyo	4	3
Chofer	6	5
Mensajero	4	3
Auxiliar	12	10
Recepcionista	2	2
Secretaria	9	7
Digitador	6	5
Soporte Técnico	4	3
Inspector	8	6
Técnico Administrativo	17	13
Analista	50	40
Coordinador	4	3
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestado 4 personas para un 3% están designados como personal de apoyo, 6 personas para un 5% tienen el cargo de chofer, 4 personas representan el 3% en su designaciones como Mensajeros, 12 personas para un 9.52% están designados como auxiliares, 2 personas para un 2% están designados como recepcionista, 9 personas para un 7% realizan la función de secretaria, 6 personas para un 5% están designados como Digitadores, mientras que 4 personas para un 3% están como Soporte Técnico, 8 personas para un 6% trabajan con el cargo de Inspector, mientras que 17 personas para un 13% son Técnico Administrativo, la mayoría representada por 50 personan para un 40% son analistas mientras que 4 personas para un 3% son coordinadores.

Gráfico 3. Cargos



Fuente: Tabla 3

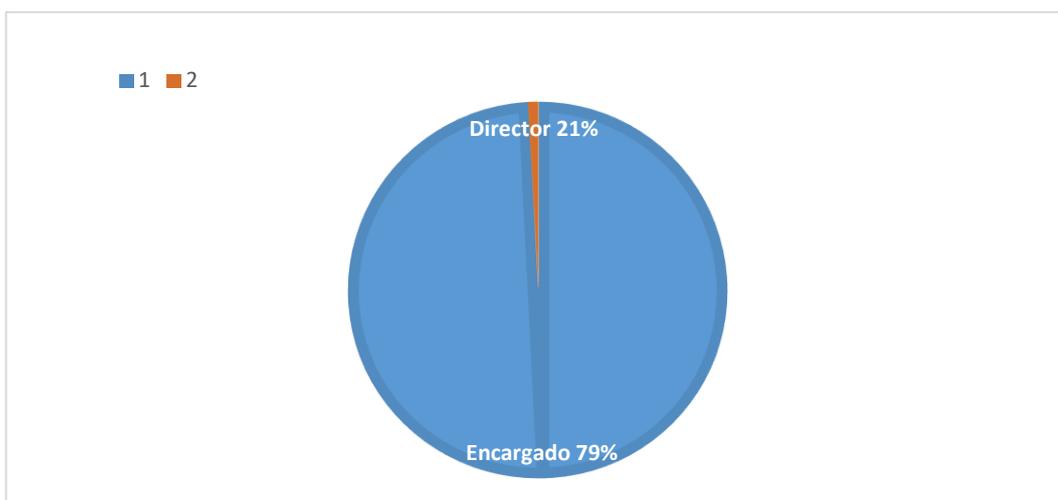
Tabla 4. A quien se Reporta

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Encargado	100	79
Director	26	21
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados 100 personas para un 79% reciben instrucciones de su Encargado mientras que 26 personas para un 21% reciben instrucciones directamente del Director de Recursos Humanos.

Gráfico: A quien se reporta



Fuente: Tabla 4

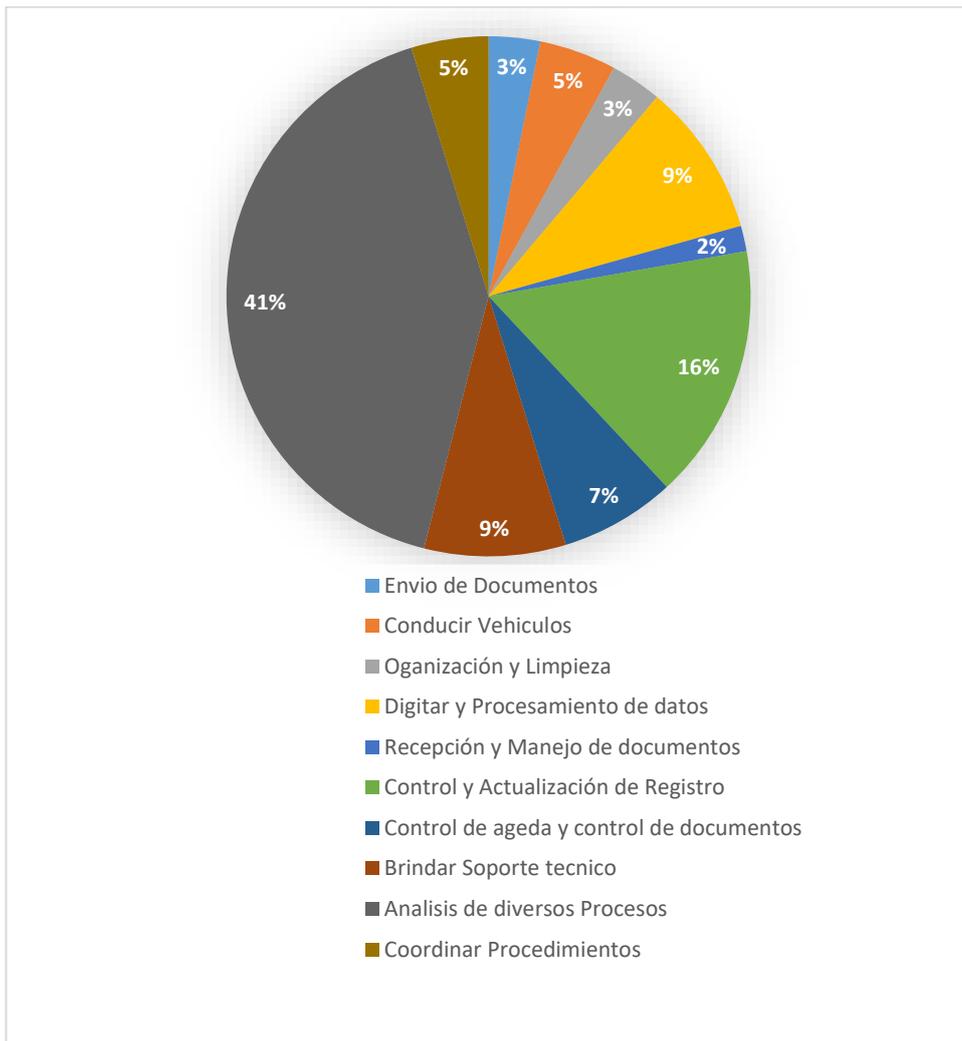
Tabla 5. Funciones de los Empleados

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Envío de Documentos	4	3
Conducir Vehículos	6	4
Organización y Limpieza	4	3
Digitar y Procesamiento de datos	12	10
Recepción y Manejo de documentos	2	2
Control y Actualización de Registro	20	16
Control de agenda y control de documentos	9	7
Brindar Soporte técnico	11	9
Análisis de diversos Procesos	52	41
Coordinar Procedimientos	6	5
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados 4 personas para un 3% realizan envíos de documentos, 6 personas para un 5% conducen vehículos en las diversas áreas de la dirección de recursos humanos, 4 personas para un 3% realizan la limpieza y la organización de las oficinas, 12 personas para un 10% realizan la digitalización y procesamiento de datos, 2 personas para un 2% llevan la gestión de la recepción y manejo de documentos, 20 personas para un 16% realizan la función de control y actualización de registro, mientras que 9 personas para un 7% llevan el control de agenda y gestión de documentos, 11 personas para un 9% brindan el soporte técnico, mientras que 52 personas para un 41% analizan diversos procedimientos y 6 personas para un 5% coordinan procedimientos en la dirección de recursos humanos.

Grafico 5. Funciones de los Empleados



Fuente: Tabla 5

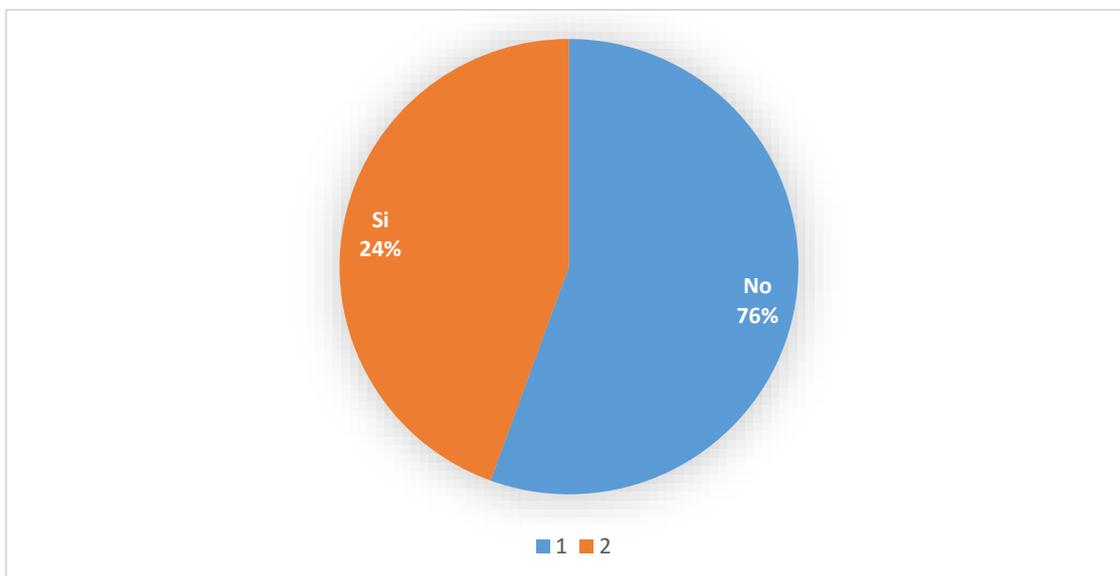
Tabla 6. Distorsión de Funciones

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Si	30	24
No	96	76
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados 30 personas para un 24% ejercen funciones de otros departamentos mientras que 96 personas para un 76% no ejercen funciones de otras áreas de la dirección de recursos humanos.

Grafico 6.



Fuente: Tabla 6

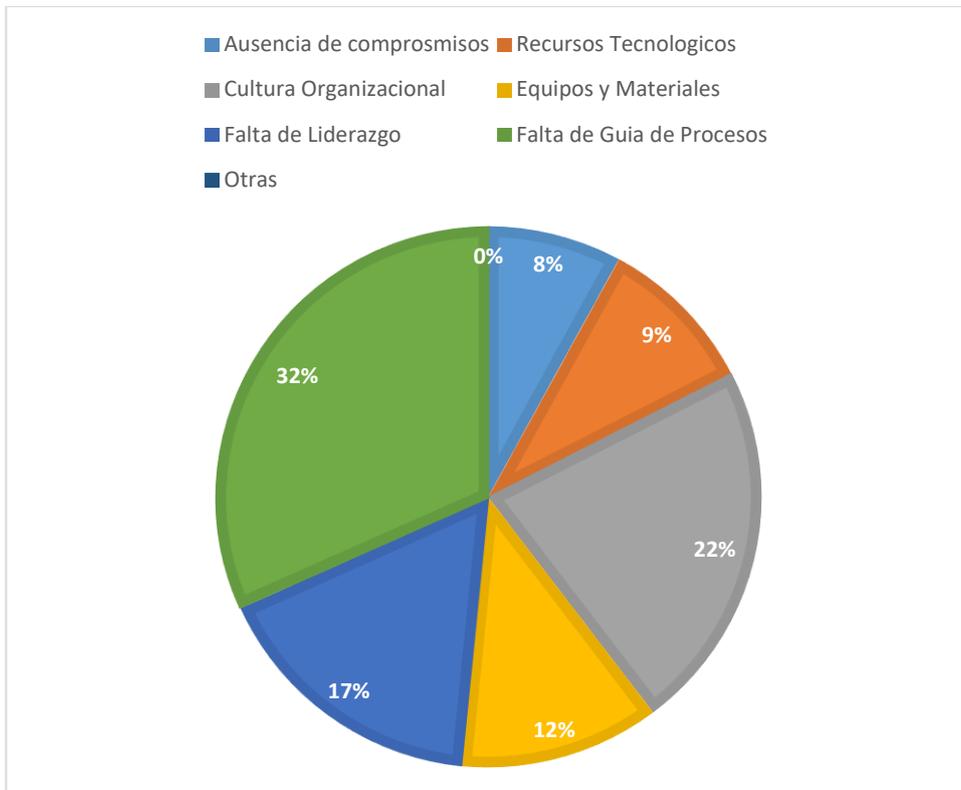
Tabla 7. Factores Limitantes en los Departamentos

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Ausencia de compromisos	10	8
Recursos Tecnológicos	12	10
Cultura Organizacional	28	22
Equipos y Materiales	15	12
Falta de Liderazgo	21	17
Falta de Guía de Procesos	40	32
Otras	0	0
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados 10 personas determinaron para un 7.9% la ausencia de compromiso como factor limitante en las áreas de recursos humanos, 12 personas para un 9.52% Recursos Tecnológicos, 28 personas para un 22.22% Cultura Organizacional, 15 personas para un 11.9% Equipos y Materiales, 21 Personas para un 16.6% Falta de Liderazgo mientras que 40 personas para un 31.74% Falta Guía de Procesos en las áreas de recursos humanos.

Grafico 7 Factores Limitantes en los Departamentos



Fuente: Tabla 7

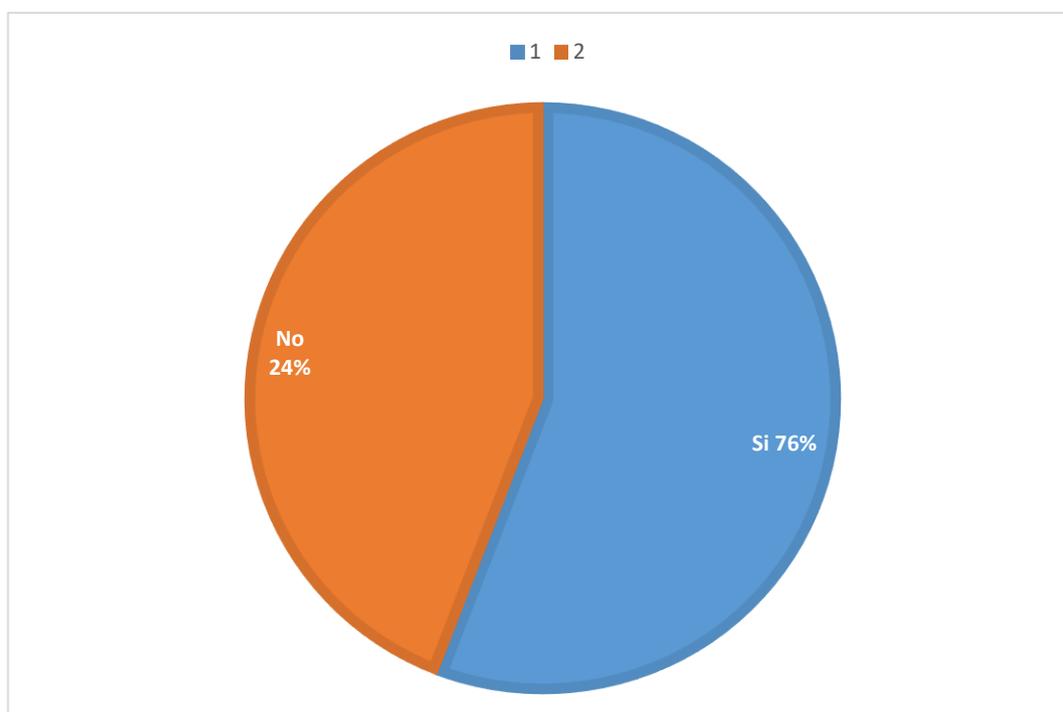
Tabla 8. Condiciones Físicas, ambientales y equipamientos adecuados

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Si	96	76
No	30	24
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados 96 personas para un 76% poseen condiciones físicas, ambientales y equipos adecuados en sus áreas de trabajos mientras que 30 personas para un 24% no poseen las condiciones físicas, ambientales y equipamientos adecuados en sus puestos de trabajos.

Gráfico 8 Condiciones Físicas, ambientales y equipamientos adecuados



Fuente: Tabla 8

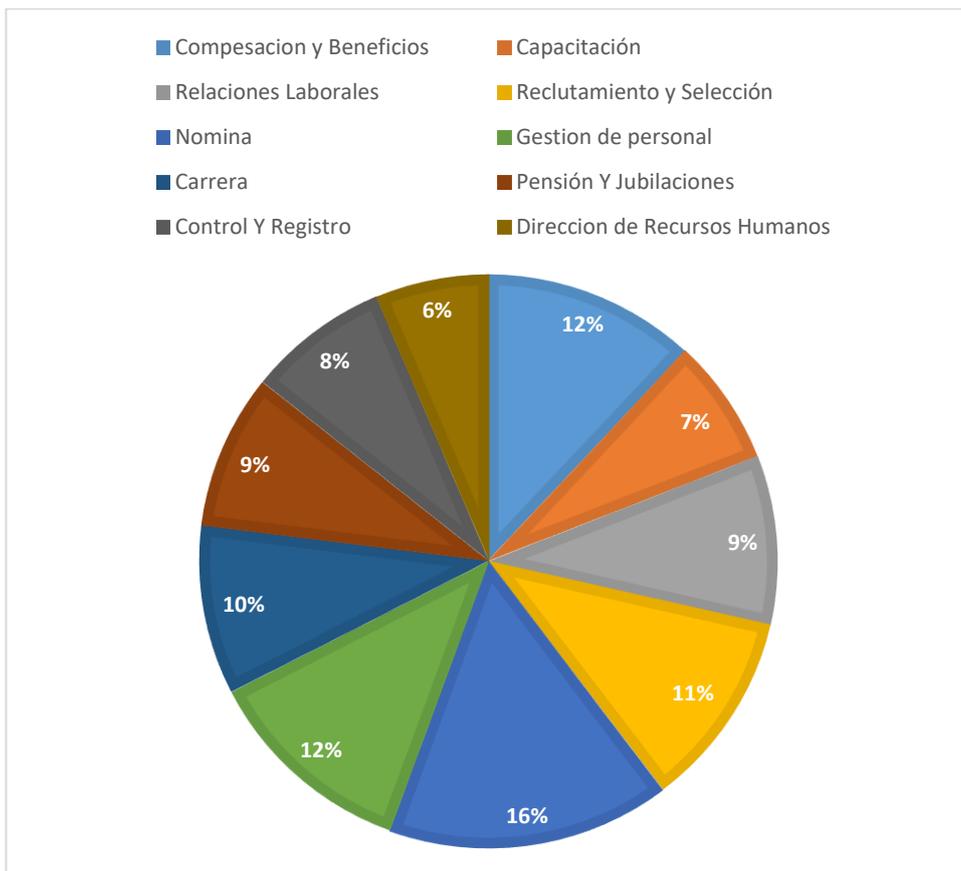
Tabla 9. Departamentos de RR.HH.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Compensación y Beneficios	15	12
Capacitación	9	7
Relaciones Laborales	12	10
Reclutamiento y Selección	14	11
Nomina	20	16
Gestión de personal	15	12
Carrera	12	10
Pensión Y Jubilaciones	11	9
Control Y Registro	10	8
dirección de Recursos Humanos	8	6
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 Encuestados 15 personas para un 12% pertenecen al departamento de Compensación y Beneficios, 9 personas para un 7% son del área de Capacitación, 12 personas para un 10% pertenecen al área de Relaciones Laborales, 14 personas para un 11% laboran Reclutamiento y Selección, 20 personas para un 16% pertenecen al área de Nomina, 15 personas para un 12% laboran en Gestión de Personal, 12 personas para un 10% pertenecen a departamento de carrera, 11 personas para un 9% laboran en el área de Jubilación y Pensión, 10 personas para un 8% pertenecen al departamento de Control y Registro mientras que 8 personas para un 6% laboran en la dirección de recursos humanos.

Gráfico 9: Departamentos de RR.HH.



Fuente: Tabla 9

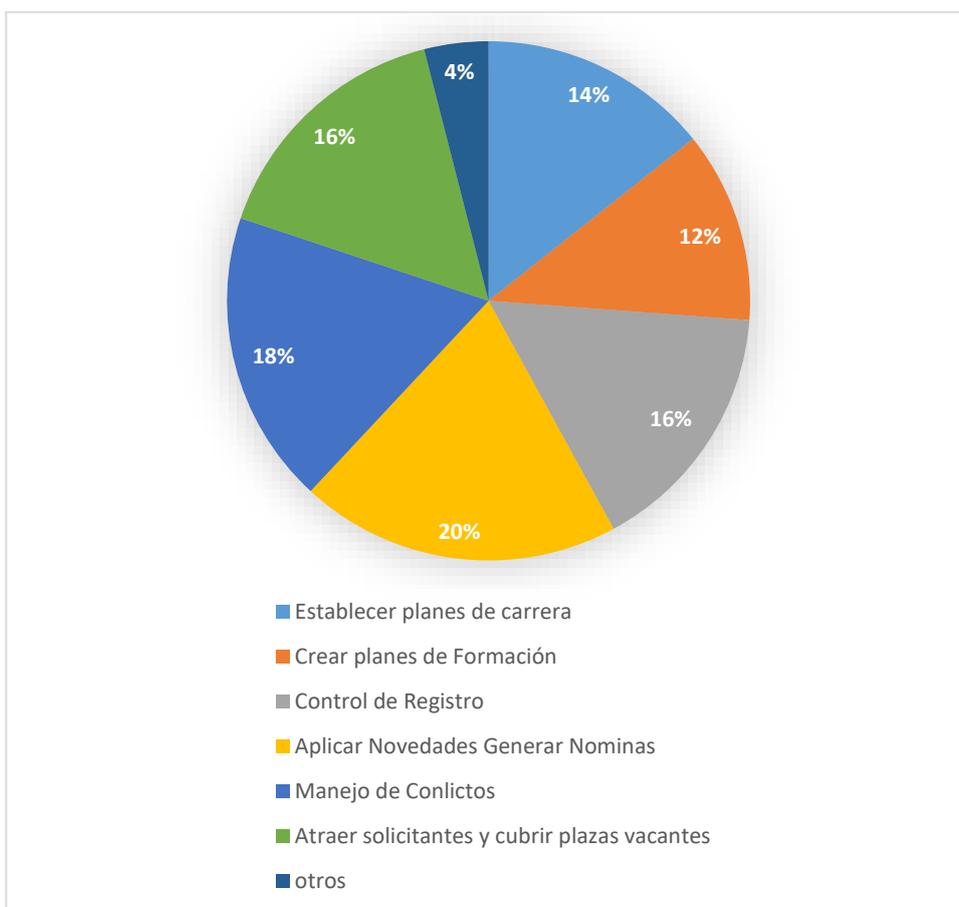
Tabla 10. Funciones Departamentales

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Establecer planes de carrera	18	14
Crear planes de Formación	15	12
Control de Registro	20	16
Aplicar Novedades Generar Nominas	25	20
Manejo de Conflictos	23	18
Atraer solicitantes y cubrir plazas vacantes	20	16
otros	5	4
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados 18 personas para un 14.2% en su departamento establecen planes de carreras, 15 personas para un 11.9% crean planes de formación en su unidad de trabajos diarios, 20 personas para un 15.87% realizan los controles de registros en su departamento, 25 personas para un 19.84% se aplica novedades para generar la nómina, 23 personas para un 18.25% manejan conflictos dentro de su unidad de trabajo, 20 personas para un 15.87% atraen solicitantes y cubren plazas vacantes mientras que 5 personas para un 3.96 se realizan otras funciones en su departamento coordinar los concursos de oposición docentes, aplicación de incentivos para el personal docente, realizar la planificación del área de recursos humanos, llevar a cabos los procesos legales entre otros.

Grafico 10: Funciones Departamentales



Fuente: Tabla 10

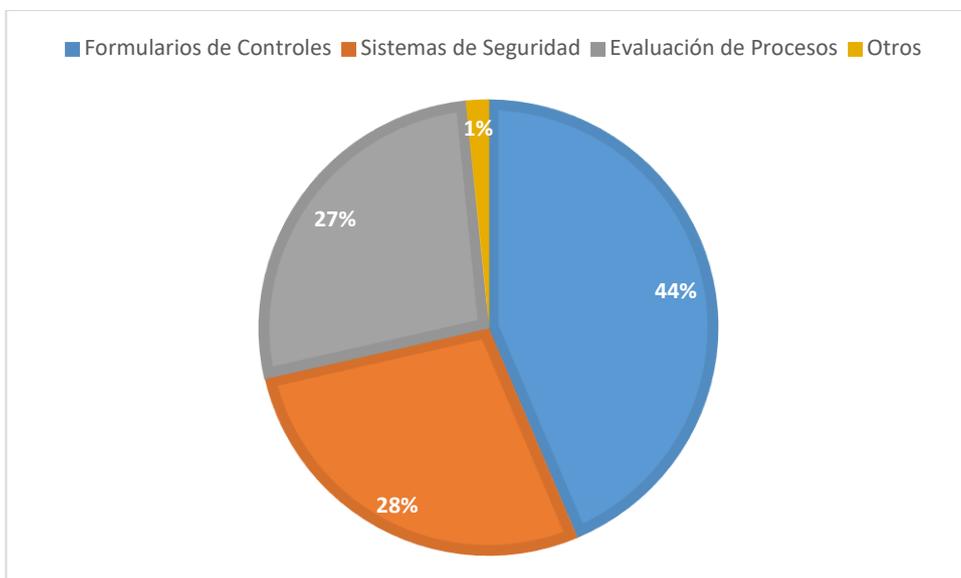
Tabla 11. Medidas Preventivas en los Departamentos

Variables	Frecuencia	Porcentual
Formularios de Controles	55	44
Sistemas de Seguridad	35	28
Evaluación de Procesos	34	27
Otros	2	2
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados 55 personas para un 44% poseen formularios de controles como medidas preventivas en sus departamentos, 35 personas para un 28% en sus departamentos usan sistemas de seguridad y evitar algún trabajo inadecuado, 34 personas para un 27% tienen evaluaciones en sus procesos de trabajos, mientras que 2 personas para un 2% no usan ninguna medida preventiva en sus operaciones diarias.

Grafico11: Medidas Preventivas en los Departamentos



Fuente: Tabla 11

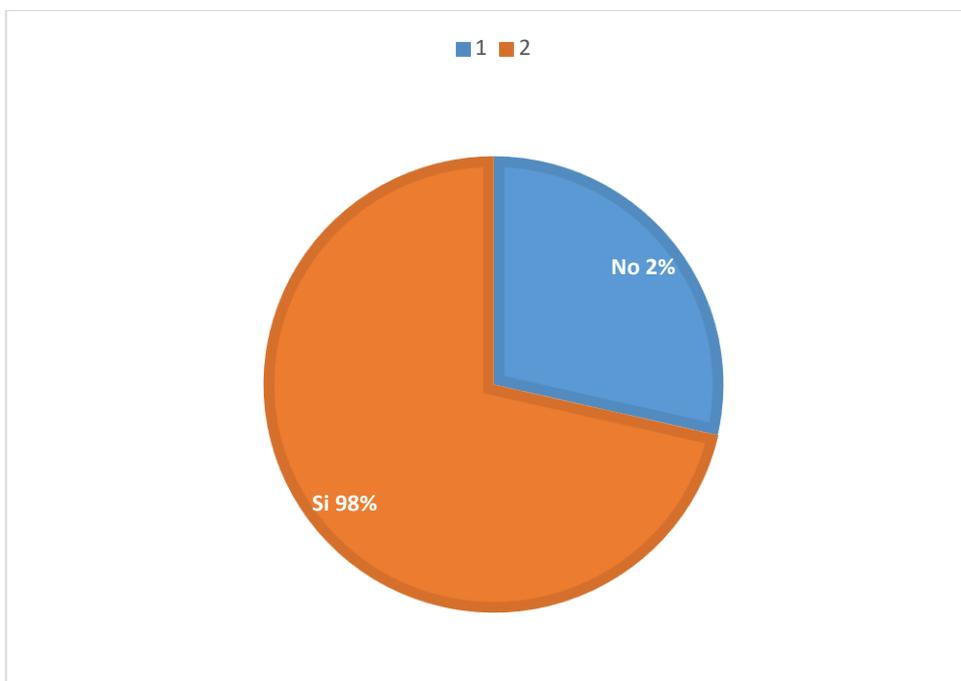
Tabla 12: Diseño de un Manual de Procedimientos

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	124	98
No	2	2
Total	126	100

Fuente: 126 Encuestados

De los 126 encuestados, 124 personas para un 98% determinaron la importancia de diseñar un manual de procedimientos en el área de recursos humanos, mientras que 2 personas para un 2% determinaron que no era de vital importancia poseer un manual.

Gráfico 12: Diseño de un Manual de Procedimientos



Fuente: Tabla 12

2.3.1 Análisis de la Encuesta

Como resultado de la encuesta aplicada a los empleados del área de recursos humanos, se puede conocer de forma precisa y con evidencias que la gerencia de recursos humanos del Ministerio de Educación carece de un manual de procedimientos, el cual es de vital importancia para que exista una guía que pueda enseñar a otras personas como se realiza el trabajo en las diferentes áreas.

A pesar de que se realicen las operaciones empíricamente, el personal administrativo cuenta con los niveles académicos adecuados así también poseen competencias específicas para ejecutar las funciones que se ameritan en las posiciones que se llevan a cabo dentro de cada unidad operacional.

También la encuesta arroja información relevante con respecto a las diversas funciones que realizan los empleados, el 41% de los encuestados realizan el análisis de los procesos, el 16% realizan en sus áreas laborales la actualización y control de registro en el sistema, según las solicitudes que tengan pendiente de realizar, el 10% digita y realiza los procesos de datos, los encuestados que se realiza tanto como en el nivel de cargo como en las diversas áreas funcionales así también los empleados alegan que para la ejecución de sus trabajos poseen factores limitantes que impiden que sus funciones se realicen adecuadamente como son la falta de un manual de procedimiento, en la cultura organizacional y en la falta de liderazgo.

La mayoría de los empleados encuestados, representados por un 98% desean que exista un manual de procedimientos en lo interno de la gerencia de recursos humanos, para el buen funcionamiento, detalles de las actividades a ejecutar, aumentando la eficiencia de los empleados y al mismo tiempo contribuye a mejorar los sistemas y procedimientos que se llevan en las diferentes unidades de recursos humanos.

2.3.2 Análisis de la Entrevista

De acuerdo a la entrevista que se realizó a los encargados de los departamentos de recursos humanos, estos tienen la perspectiva de que es de vital importancia que exista un manual de procedimientos que les permita seguir gestionando sus actividades diarias, ya que tienen muchas responsabilidades y procedimientos claves que en cualquier momento se les puede escapar al no tener un procedimiento como establecido.

Todos los entrevistados realizan sus operaciones a partir de sus propias experiencias en sus áreas y según varias leyes, disposiciones y ordenes departamentales. Al mismo tiempo ellos tienen el conocimiento de las funciones principales que se debe realizar sin embargo alegan que poseer un manual de procedimiento es una condición necesaria para la ejecución de tareas eficientemente, sistema de información claramente definido para cada unidad, se obtienen mejores resultados.

Las diferentes áreas según las posiciones de los encargados están: Reclutamiento, Carrera, Control y Registro, Gestión de Personal, Relaciones Laborales, Jubilación y Pensiones, Compensación y Beneficios, Capacitación y Nomina.

Según los encargados que fueron entrevistados todos coinciden en que un diseño de manual de procedimientos les permite especializar sus áreas de trabajo, se tienen ordenadas y especificadas las atribuciones de cada área, se pueden saber cómo los empleados van ejecutando sus funciones y se puede medir el rendimiento de personal para una su plan de carrera, promociones de cargo y promociones a otras áreas para su crecimiento profesional y laboral.

2.3.3 Diagnóstico

En este trabajo de investigación se ha podido determinar ciertas informaciones arrojadas en la encuesta aplicadas los empleados del área de recursos humanos contenidas en el anexo anexo1 y la entrevista aplicada a los encargados departamentales contenidas en el anexo 2 de la investigación, estas series de informaciones ayudará para el desarrollo de esta investigación.

En la entrevista aplicada a los encargados de áreas se realizó el 100% de forma presencial con una serie de preguntas abiertas en la cual se ha obtenido aportaciones muy valiosas como las siguientes: se ha determinado que la Dirección de Recursos Humanos cuenta con los niveles jerárquicos y las funciones específicas, presentadas a continuación: Director General de RRHH: se encarga de gestionar los procesos administrativos de los empleados docentes y administrativos del Ministerio de Educación. Encargado del Departamento Reclutamiento y Selección: de Personal, es el responsable de reclutar al personal docente y seleccionar al candidato a través del concurso de Oposición Docente, Encargado del Departamento Nomina: procesa las diferentes nóminas del Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP). Encargado del Departamento de Gestión de Personal: se Encarga de preparar los presupuestos del personal administrativo y remite al despacho para su aprobación. Encargado del Departamento de Carrera: se encarga de velar por los reglamentos que regulan a los servidores públicos que han adquirido ser empleado de carrera. Encargado de Jubilación y Pensiones: se encarga de viabilizar el retiro laboral por tiempo en servicio o incapacidad laboral que tiene tanto el personal administrativo y docente. Encargado del Departamento Capacitación: Se encarga de planificar y programar los planes de formación profesional para los empleados del Ministerio de

Educación. Encargado del Departamento de Relaciones Laborales: Garantiza y liderar los derechos y deberes de todos los empleados de la institución. Encargado del Departamento de Compensación y Beneficios: Crear y fomentar estrategias que creen beneficios para el personal docente y administrativo. Encargado del Área Legal: se encarga de velar que se cumplan las normas, leyes y la aplicación de sanciones por incumplimiento.

Mientras que en la encuesta aplicada al personal administrativo se ha podido determinar que los empleados del área de recursos humanos cuentan con la formación académica requerida para cumplir con las ejecuciones que se amerita en el cargo asignado, el 49% de los empleados poseen titulación de licenciatura mientras que el 18% posee titulación de técnicos. En otro orden estos empleados poseen las competencias adecuadas para ejecutar sus funciones, las cinco competencias más relevantes en los empleados son las siguientes: pensamiento analítico, comunicación efectiva, pensamiento crítico, habilidad de tomar decisiones y comunicación efectiva. Además, se ha identificado los cargos que existen en las áreas departamentales tales como: Personal de apoyo, chofer, mensajero, auxiliar, secretaria, digitador, soporte técnico, recepcionista, técnico administrativo, inspector, analista y coordinador.

Por último, se detecta que en las áreas de recursos humanos no cuentan con un manual de procedimiento sin embargo el 100% del personal encuestado está en acuerdo con que se diseñe el manual de procedimiento ya que este instrumento es un marco regulatorio que permite desarrollar las diferentes actividades y procesos importantes que se realizan eficazmente en el área de recursos humanos.

CAPITULO 3. PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION.

En este presente capítulo se realizará la propuesta de un diseño de un manual de proceso en el área de recursos humanos del ministerio de educación, el cual busca el mejoramiento continuo en la estandarización de los procesos, eficacia y eficiencia no solo en esos lineamientos si no en el cambio de actitud de los empleados, permitiendo que los procesos sean más ágiles.

3.1 Propuesta

Este trabajo de investigación busca que exista un manual de procedimiento documentado y actualizado, que establezca los métodos de trabajo y las actividades que se llevan a cabo en las áreas que componen los departamentos de recursos humanos. Para la elaboración de este manual de procedimiento en los departamentos, los procedimientos serán específicos, de forma en que estos sean el eje central de la ejecución del trabajo que los colaboradores deberán realizar en sus puestos de trabajos, para obtener el máximo rendimiento. La propuesta del trabajo de esta investigación se refiere a la presentación de un diseño de un manual de procesos interno, es factible para implementar este tipo de documentación y se ha percatado en poner en conocimiento de este proceso al Director General de Recursos Humanos y a sus encargados departamentales.

Además, la administración de recursos humanos cuenta con una estructura interna correspondiente a los cargos existentes de las diversas áreas conformadas por la dirección del talento humano se comprende de forma específica como intervienen cada uno de las operaciones realizadas en los departamentos en el cumplimiento de sus funciones y el canse de los objetivos establecidos. Al comprender el desarrollo de esta investigación, se pone de manifiesto el interés y el análisis de aplicar este manual de procedimiento ya que será de mucha importancia para que exista el control efectivo en las operaciones departamentales.

Para la elaboración del manual de procedimiento se requiere que sea muy específico, que establezca los lineamientos, políticas y reglamentaciones de la labor de quienes están ejecutando ese trabajo, así como la descripción narrativa de sus procedimientos.

Finalizando el manual de procedimientos, se presenta una guía de aquellas categorías de la diversificación de las áreas de la gestión humana, el cual consiste en documentar el procedimiento y el detalle del paso a paso en cada una de las funciones el cual facilita el cumplimiento de lo que está plasmado y de esta forma seria más fácil de captar para los empleados. Cabe destacar que, aunque en la institución se tiene un sistema computarizado es necesario que se tenga registrada las informaciones de forma manual.

3.2 Objetivos

Tener a disposición un instrumento que pueda tener los lineamientos a guiar el proceso en las operaciones diarias en el departamento de recursos humanos.

Describir las funciones y las actividades de cada una de los departamentos que se conforman en la dirección de recursos humanos.

Sistematizar la estructura organizacional y las actividades que se realizan en las áreas departamentales en el cual ayudara en para el futuro de que exista un mejoramiento en los procedimientos.

Facilitar la comprensión de los objetivos que se deben alcanzar, estructuras y funciones que se deben ejecutar en cada área existe en recursos humanos que exista una constante actualización de los procesos.

3.3 Estrategias y Tácticas

Esta parte comprende todas las estrategias, tácticas y actividades o tareas que se deben especificar en la creación del diseño del manual de procedimiento en el área de recursos humanos del ministerio de educación. A continuación, se presenta las siguientes estrategias y tácticas que se implementaran en este proceso de investigación:

3.3.1 Estrategia 1: Elaborar un el diseño de un manual que contenga los procedimientos requeridos en el área de recursos humanos del Ministerio de Educación. Un manual de procedimientos que guie con la finalidad de que exista una secuencia los pasos a seguir en los departamentos del área de recursos humanos, que puedan estar organizados y con las funciones específicas.

Así también se puede definir el orden, tiempo, reglas o las políticas con sus responsabilidades que podrán desempeñar los empleados. El manual de procedimientos también sería una herramienta útil, en la se podrían introducir directamente a las personas y se les facilite entender y hacer mejor sus labores en las áreas asignadas. En este manual se debe tener los procedimientos que marcaran los pasos para poder conseguir el objetivo previsto. Se establecerá estos procedimientos en el ámbito administrativo.

En el manual se establecerá los elementos y la estructura que se desea tener desacuerdo a los procedimientos, ayudara a complementar las informaciones que se requieren plasmar en el manual.

3.3.2 Tácticas:

Seleccionar el equipo que formará parte de la comisión que llevará a cabo el diseño del manual de cargo. Esta comisión estará conformada por Un Representante del Ministerio de Administración Publicada (MAP), Un Representante del área de planificación, La Directora de Recursos Humanos, Los Encargados de las áreas departamentales y un empleado por cada área departamental.

Realizar una reunión con la finalidad de presentar la propuesta de elaborar manual de procedimientos, con la comisión conformada. La reunión se realizará en el salón de reuniones en la primera semana que inicie la ejecución.

Elaborar la portada con el nombre de la institución y el nombre del manual, junto al subsistema que está conformado por la dirección de recursos humanos, integrado por la ejecución de su proceso, diseñar el formato o documento estándar del manual que se utilizara en cada una de las unidades de la dirección de recursos humanos.

Crear la contextualización del manual, que contenga los objetivos, la base legal y las funciones principales que se llevan a cabo en el área de recursos humanos. Se refiere a al contenido de las partes integradas en el manual, desde los procedimientos organizacionales, sistemáticos en las ejecución de las tareas específicos de las tareas administrativas, operativas y de responsabilidad de un cargo titular en la estructura organizacional.

Realizar las descripciones funcionales de las áreas departamentales por parte de los encargados de las unidades de las áreas en operación, La directora de recursos humanos se encargará de llevar esta reunión la segunda semana.

Definir los cargos existentes de los empleados, los lineamientos que estos deben seguir en las operaciones que estos realizan diariamente, con la participación del representante del departamento de planificación, la directora de recursos humanos, los encargados de áreas y un empleado por cada área departamental, mediante una lluvia de ideas de parte de esta comisión en la tercera semana.

Revisar y dar seguimientos a los avances que se realicen en este proceso.

En esta primera estrategia y tácticas veamos las siguientes partes del manual de procedimiento:



Manual de Procedimientos para la Dirección de Recursos Humanos

Noviembre, 2019

PRESENTACION

Es de interés que la dirección de recursos humanos cuente con un manual de procedimientos en las operaciones realizadas, este manual implica un nuevo modelo organizacional, efectivo y moderno para obtener calidad en los resultados esperados.

Este instrumento es un esfuerzo sostenible dentro del plan de la institución que se lleva a cabo en la gestión gubernamental en el Ministerio de Educación. Este esfuerzo está constituido en la eficiencia y eficacia de la organización. Constituye el intento de centralizar las funciones internas del área de recursos humanos, delimitando los roles, diferentes ámbitos de que posee la dirección, potenciando las responsabilidades de los actores, toma de decisión, transparencia en los procesos y al mismo tiempo coadyuvará con el resultado de todo el sistema educativo en general.

Este manual es una construcción de todos los departamentos que se constituyen en la dirección de recursos humanos, sus diferentes directivos y en ellas laboran en cuanto a la estructura organizacional, nivel de jerarquías, sus ubicaciones y sus actividades propias. Se podrá obtener una orientación en cuanto a la visión dentro de su naturaleza, base legal, su estructura organizativa se sugiere una estructura con cada uno de los puestos que forman parte de la integración de recursos humanos.

Se sugiere en este obtener claridad acerca de los aspectos básicos, reglamentarios y normativos de la organización, facilitando una comprensión en su distribución de funciones, atribuyendo en ellas una coordinación que puede viabilizar todo el proceso para calidad en sus resultados.

Se espera de este manual que los servidores del área de recursos humanos, puedan tener un instrumento que les permita guiar su trabajo adecuadamente contribuyendo a la eficacia en la realización de sus actividades diarias. Es importante cumplir con la política de la reorganización que se pueda percibir una estructura ágil, flexible, abierta para los empleados y los usuarios del sistema.

Las evaluaciones y revisiones de este manual están en la responsabilidad del área de Desarrollo Organización de la Oficina de Planificación y Desarrollo Educativo. Las propuestas de cambios del diseño de esta estructura y manual serán tramitadas por esa dependencia y se tomaran las decisiones según los estándares y criterios de la institución.

Reseña Organizacional

Ministerio de Educación de la República Dominicana

En el año 1844, la función educativa estuvo a cargo del Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, suprimido mediante la Ley No. 79, del 28 de enero de 1931. Luego con la Ley No. 89 del 21 de febrero del mismo año, se asignaron las atribuciones relacionadas con la Instrucción Pública y las Bellas Artes a la Superintendencia General de Enseñanza. El 30 de noviembre de 1934 con la Ley 786, fue creada la Secretaría de Estado de Educación y Bellas Artes. De esta manera el término "Instrucción" dio paso a un término más abarcador, como es el de "Educación".

Filosofía institucional

Visión

Garantizar a los dominicanos y dominicanas una educación de calidad mediante la regulación del servicio educativo nacional, su protección y desarrollo integral a lo largo de la vida para la formación de hombres y mujeres libres, éticas, críticas y creativas capaces de contribuir al desarrollo colectivo y al suyo propio

Misión

Lograr una educación de calidad que forme seres humanos éticos, competentes, respetuosos del patrimonio público, que ejercen sus derechos y cumplen sus deberes, que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para cada uno y para el colectivo.

Valores

Identidad: Estamos convencidos y nos reconocemos ciudadanos al servicio de la educación, lo que nos orienta y concede la libertad y el compromiso de elegir qué queremos ser como nación y la manera de lograrlo, de conformidad con nuestras características socioculturales e individuales.

Justicia y equidad: Procedemos en igualdad de condiciones y oportunidades, en un ambiente institucional que garantiza, a todos y todas, los medios para incrementar el talento y la capacidad inventiva necesarios para ser autosuficientes y responsables de sí mismos, sin discriminación de raza, credo, estado físico, intelectual o social.

Calidad y búsqueda de excelencia: Mantenemos altos niveles de eficiencia y eficacia, formalizando servicios educativos de óptima efectividad, para sustentar nuestra misión y visión

Desarrollo integral: Estamos comprometidos con el desarrollo de las capacidades de las personas para hacer y ser, mediante el mejoramiento continuo y sostenido de sus condiciones sociales, tanto individuales como colectivas.

Compromiso y responsabilidad: Nos involucramos de manera consciente y bien intencionada con las metas y el logro efectivo de objetivos institucionales; reflexionamos y valoramos las consecuencias de nuestros actos, la obligación de resarcirlos y de cómo afrontarlos de forma positiva e integral.

Funciones

Según la Ley General Educación 66-97.

Art. 74.- Los sectores funcionales están constituidos de la manera siguiente:

El Órgano de Decisión Superior, lo constituye el Consejo Nacional de Educación

El Órgano de Conducción Superior, lo constituye el Secretario(a) de Estado de Educación y Cultura y, por delegación, los Sub-Secretarios;

El Órgano de Planificación, está constituido por los servicios de Planificación y Desarrollo Educativo;

El Órgano de Asesoramiento Técnico, está conformado por una de las Subsecretarías y los servicios técnicos pedagógicos;

Los Órganos de Ejecución, están conformados esencialmente por los Organismos Regionales, los Organismos Distritales y los Centros Educativos;

El Órgano de Supervisión y Control, está conformado por los servicios de Supervisión y Evaluación;

El Órgano de Apoyo Administrativo, está conformado por una de las Subsecretarías;

Los Órganos de Descentralización, están conformados por los Institutos Descentralizados, por las Juntas Regionales, por las Juntas Distritales y las Juntas de Centros Educativos; Los Órganos de Coordinación con la Comunidad, están conformados por las asociaciones de padres, madres, tutores y amigos de la escuela, por las fundaciones y patronatos vigentes y por otras instituciones representativas de la comunidad.

Art. 75.- La definición de la naturaleza de esos órganos, sus funciones, sus esferas de competencia y su estructura de desarrollo organizativo serán aprobados en los reglamentos que al respecto dictará el Consejo Nacional de Educación, salvo los que expresamente se señalen en esta Ley.

Objetivos y Estrategias

Fomentar la educación como recurso esencial para el desarrollo individual y primordial para el desarrollo social.

Formar personas capaces de contribuir eficientemente al progreso del país, mediante la creación de una conciencia de nación y la estimulación de la capacidad productiva nacional.

Dotar de una educación apropiada, gratuita y equitativa a todos los dominicanos, sin exclusiones.

Proteger y orientar la utilización racional de los recursos naturales, la defensa de la calidad del medio ambiente y el equilibrio ecológico.

Fomentar la interacción entre la vida educativa y la vida de la comunidad, a fin de propiciar la apropiación de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo biopsicosocial de los ciudadanos.

Proveer los recursos necesarios para el desarrollo exitoso de los planes educativos.

3.3.3 Estrategia 2:

Crear los elementos que conforman la descripción y la naturaleza de la dirección de recursos humanos. El departamento de personal o de recursos humanos es donde se selecciona, se realizan los contratos de personal en forma personal, se lleva a cabo los procesos administrativos de la planeación, organización, control y se retribuye al personal.

El desarrollo de una dirección de recursos humanos comprende las actividades donde se crean los planes de formación y se llevaran a cabo estudiando la naturaleza de su personal, evaluándolos según la motivación y los resultados de sus operaciones, controlando el desempeño el desempeño en las actividades, incentivando su participación.

En la organización de recursos humanos tener un control el sus procedimientos marca los objetivos que se deben establecer en el manual de esta forma se puede medir los resultados alcanzados y controlarlos directamente con los requerimientos del manual de procedimientos, partiendo de lo antes mencionado la dirección de recursos humanos establecerá las funciones y el responsable de quien debe velar este control absoluto del cumplimiento de los objetivos y las medidas necesarias para corregir alguna desviación que se pueda presentar en la gestión de procesos.

En la dirección de recursos humanos es necesaria lograr la eficiencia y la eficacia, procurando desarrollar el talento humano garantizando una gestión eficaz, tener un personal motivado y con las condiciones de empleo más idóneas y satisfactorias para los empleados de recursos humanos.

3.3.4 Tácticas:

Describir la naturaleza de la Dirección General de Recursos humanos. Las personas que integran la comisión para conformación de este procedimiento debe poseer conocimientos especiales de para coordinar el sistema general de la gestión humana del Ministerio de Educación.

Se debe alinear el objetivo general de la institución educativa con la estrategia organizacional, permitiendo que los empleados quienes son el motor principal y eficaz de llevar el éxito en la organización, enfrentando los desafíos que se le presentan en sus labores.

Es imprescindible que se pueda resaltar cómo se gestiona los procesos la administración de personas, las generalidades llevadas durante la permanencia de la organización. Se debe considerar que para el buen funcionamiento de recursos humanos la comisión de llevar a cabo este proceso debe tomar en cuenta la comunicación organizacional, el trabajo en equipo en las áreas de trabajo, la cultura organizacional y el liderazgo.

La administración de recursos humanos estable el control en las técnicas capaces de promover el buen desempeño de parte del personal, por medio a esto la organización puede cumplir directamente los objetivos. La representación de las funciones que se realizan en recursos humanos proporciona a la organización, actualización y desarrollo en la institución.

Identificar las funciones de la de la dirección de recursos humanos. En este parte se requiere la óptima gestión enfocadas a las funciones que debe

contener en área de la gestión humana dentro de la organización, se debe crear, mantener y desarrollar la dirección de recursos humanos con las habilidades requeridas, satisfacción suficiente para cumplir con el logro de los objetivos y las metas de la organización.

En la dirección de recursos humanos se debe establecer el desarrollo de las interacciones con los empleados de acuerdo a las funciones aplicadas pueden llevarse los procesos de promociones, cambio de cargos, transferencias o la desvinculación del personal administrativo deben estar registrados dentro de las funciones que serán aplicadas por el departamento de recursos humanos.

En el ámbito de lo interno de la organización es importante que se tenga descrito las responsabilidades para la gestión administrativa de esta dirección con la busca de seleccionar y capacitar al personal a las personas de la organización y que estos sean promovidos proporcionado a los colaboradores los medios adecuados y puedan ejercer un trabajo e intentar que estos puedan satisfacer sus necesidades.

Establecer las funciones ayuda al desarrollo de las estrategias, determina los campos de acción en cada área de trabajo y delimita los campos de actuación, así como en los puestos de trabajos, de esta forma se tiene conocimientos específicos de la naturaleza y el establecimiento de las funciones del departamento de recursos humanos.

Describir la base legal que se rige los lineamientos de los departamentos de la dirección de recursos humanos. Esta parte las personas a cargos de llevar este proceso por parte de la comisión deberá establecer los

lineamientos, reglamentaciones y las disposiciones generales que se deben cumplir en el ámbito laboral para la dirección de recursos humanos.

En ese sentido los establecimientos de estas leyes contendrán un conjunto de artículos que rigen la construcción, el funcionamiento y las características del marco legal ya que ayudara a mediano y a largo plazo a evitar los inconvenientes legales, fiscales y administrativos. De esta forma de esta forma se determinara los gastos innecesarios ni en la mala reputación en aplicaciones que no son adecuadas ya que se dispondrá de una normativa que constituirá los elementos que se tomara en cuenta en el control de la organización y evitando los incumplimientos de cualquier ley, es importante identificar los requisitos que pueden estar relacionados con el manejo del uso y las disposiciones generales en la dirección de recursos humanos, en el manejo de las obligaciones inherentes a la actividad administrativa.

Por otra parte, se debería poseer el dominio del control en el hecho que se debe garantizar el cumplimiento de las políticas y las funciones de recursos humanos con los estándares de seguridad en serian definidos estos procedimientos.

Finalmente la base legal que se implementara constituyen y determinan el alcance de en la participación política que se implementara con las leyes principales, regulaciones y normativas para la dirección de recursos humanos. El desarrollo de esta estrategia y tácticas se visualizan en las siguientes páginas:

Dirección de Recursos Humanos

Naturaleza

La Dirección de Recursos Humanos es una dependencia técnica del organismo encargado de orientar la gestión del talento humano, las diversas actividades y planear todos los proyectos concernientes a la selección, capacitar y motivar a los empleados del Ministerio de Educación.

Funciones

Asesorar al Ministro en función y algunas dependencias técnicas en la aplicación de políticas y lo concernientes a las relaciones laborales según las normativas actuales.

Desarrollar los planes de capacitación y desarrollo para el personal administrativo y docente y asesorar a las demás instancias para su cumplimiento.

Aplicar las políticas y procedimientos concernientes a recursos humanos y las relaciones laborales según la ley No. 41-08 de función pública y sus reglamentaciones.

Gestionar las creaciones, promociones, traslados, cambio de asignaciones, supresión de cargos según los presupuestos en la estructura de la organización.

Desarrollar los planes de proyectos de la dirección de recursos humanos, a corto, mediano y largo plazo de la institución, asesorando a los demás directivos de la organización.

Establecer los sistemas de Seguridad con respecto al manejo de las informaciones de recursos humanos del Ministerio de Educación.

Base Legal

Ley General de Educación No. 66-97

Ley 451-08 que modifica el artículo 159 de la Ley General de Educación 66-97.

Decreto No. 645-12 que establece el Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación.

Decreto No. 63903 que establece el Reglamento del Estatuto del Docente.

Ley de Función Pública No. 41-08 y sus reglamentos complementarios.

Ley de Pensión y Jubilación No. 379-81

Ley No. 87-01 sobre la Seguridad Social.

Ley orgánica de la Administración Pública.

Resolución N0. 068'15 del MAP, que aprueba los modelos de estructura organizativa para las unidades de Recursos Humano.

3.3.5 Estrategia 3: Estructurar el organigrama del área de recursos humanos, donde estén definidos la organización de las áreas departamentales y sus unidades de operación.

En esta estructura del área de recursos humanos las personas a cargo de llevar a cabo este proceso deberán incluir las estructuras departamentales, la organización, el esquema jerárquico y los elementos importantes que estos deben establecer. Establecer este proceso permite a que exista uniformidad y una estructura formal en la organización. Que se pueda observar una información clara, donde los empleados o cualquier usuario puedan entender la estructura plasmada, representada por los elementos importantes, autoridad, niveles y la relación que existen en cada uno de estos. El diseño de una estructura sirve como una herramienta para el análisis organizacional en el cual la comisión de encargada en este proceso puede detectar cuales son las fallas en la estructura, ya que en este se puede observar cual es el departamento, unidad y sus relaciones con los demás siendo así que se puede estudiar estos gráficos y de alguna forma se puede buscar soluciones a las diversas situaciones.

3.3.6 Tácticas

Identificar y ubicar las áreas funcionales de la dirección de recursos humanos. Se iniciará con enumerar los departamentos que existen en la dirección de recursos humanos, así también los grupos de trabajos, estableciendo las relaciones, responsabilidades y que funciones estas deben tener en sus puestos de trabajos y poder identificar los siguientes puntos a considerar en la estructura organizacional:

Unidades de trabajo: La estructura organizacional de recursos humanos se basará en la distribución de áreas departamentales y las unidades existentes dentro de estos departamentos que estén bien definidas estratégicamente, así como describir el proceso desarrollado en cada una de estas áreas funcionales.

Equipos de Trabajo: Implementar los grupos de personas ayudaran al fomento de la creatividad y la ejecución de trabajo de forma más afectiva, con perspectiva realizar una mejora en los procesos, formación de personal y la evaluación de estos procesos a tratar en el área de recursos humanos.

Flexibilidad: se recomienda estar en una concentración para la consecución de una organice a según el tipo de estructura a considerar de parte del personal que conformará la comisión, que buscara la máxima simplicidad en estos procesos a considerar emitiendo juicios y respuestas a los problemas presentados.

Sistemas y Procesos: en esta parte se considera de vital importancia la identificación de cada uno de los procesos con sus respectivas características en los flujos de los procedimientos para obtener una definición, equipamientos, sistemas así también como las rutinas ya que son necesarios para obtener un excelente funcionamiento en la organización.

Vigilancia: la comisión a cargo de elaborar la estructura organización deberá establecer un sistema tecnológico con fines de recopilar y retroalimentar los datos y a la vez que pueda controlar la gestión y el proceso de trabajo llevado en la dirección de recursos humanos que garantice la seguridad, satisfacción del personal designado y el entorno de trabajo.

Telemática: establecer las nuevas tecnologías en el área funcional como los sistemas informáticos y de telecomunicación en la estructura organizacional que pueda potenciar el tiempo actual y el intercambio de trabajo tanto interno como externo con la utilización de estas herramientas tecnológicas.

Retroalimentación: en esta parte se busca establecer indicadores de gestión y de continuidad en los procesos que permitan tener el control con respecto a los resultados, como se adaptando el personal de trabajo, el servicio ofrecido a los usuarios según los cambios implementados en la estructura.

Gestión del Personal: tener el control y la vigilancia permanente el comportamiento de los empleados, en la selección de los procesos más idóneos para las áreas departamentales manteniendo las formas y métodos de trabajos más adecuados según lo demande el nivel de gestión de cada unidad.

Formación: poder lograr un enriquecimiento y gestión del conocimiento con una política departamental que permita que los empleados puedan estar alineados con el cumplimiento de estas normas que sería establecidas.

Evaluación: es importante considerar que los empleados estén motivados a seguir trabajando en sus unidades a signadas, se puede establecer un sistema de incentivos para personal administrativo de recursos humanos, esto ayudara a que estén más comprometidos con los valores, exista un excelente clima organizacional y que se pueda contar con un personal creativo dispuesto a establecer planes de mejoras en las áreas funcionales.

Empowerment: establecer un estilo de trabajo con una autoridad adecuada, con una autonomía en las tomas de decisiones, que cuando exista ciertos errores se mantenga la autoridad idónea para corregirlos y mejorar esas aplicaciones en el estilo de trabajo y sistema implementado.

Identificar el personal a cargo de las áreas departamentales, en esta parte se identifica el nombre de la persona que está a cargo del trabajo asignado y saber cuál es el área de trabajo que este realiza en la dirección de recursos humanos.

Se establecerá con las descripciones de los cargos que deben contener los siguiente: nombre del cargo, naturaleza del cargo, los roles y las profesiones requeridas, las tareas específicas de estos cargos, las responsabilidades principales que este personal debe realizar, las actividades que están referidas al nivel normativo y operativo según las políticas, normativas y lineamientos que se establecerán en la dirección de recursos humanos.

Marcar el número de niveles jerárquicos, en esta parte se debe analizar el tipo de estructura que se obtendrá si estará definida con un modelo horizontal o vertical según las determinaciones que realice la comisión de trabajo. Representar la estructura organizacional se puede gestionar varios niveles principales, el estratégico, el táctico y el operacional.

En el nivel estratégico implica el cumplimiento de los objetivos y la planeación estratégica de la dirección de recursos humanos, se define los cuales recursos se pueden utilizar y las políticas para administrar dichos recursos.

En el nivel estratégico se asignará la gerencia y la dirección de administrativa de recursos humanos estableciéndolo con marco gerencial en la organización.

Realizar el análisis y descripción de cargos, esta parte tiene que ver con los procedimientos que se deben ejecutar por parte del empleado en el departamento asignado, los lineamientos claros acerca de las funciones que se deben cumplir en los puestos de trabajos permitiendo a los colaboradores un enfoque para que puedan tener los conocimientos adecuados para ejercer sus labores.

Es importante realizar este procedimiento ya que estamos en los tiempos actuales para fijar nuevos estándares en cuanto a nuevos puestos de trabajos, nuevas descripciones de cargos que cumplan con los requerimientos y competencias demandadas.

En las descripciones de los cargos se definen que hacen los cargos, cual es la finalidad de estos Y debe especificar los conocimientos que se llevan a cabo en el puesto de trabajo que tiene como objetivo alcanzar los fines esperados.

El análisis de los cargos tiene que ver aspectos que se requieren en los cargos exigidos al ocupante que se serian para los empleados actuales, para la realización de ese análisis es necesario que quien lo realizará se asegure que tenga los requerimientos necesarios: Un análisis de puesto que tenga los requerimientos mínimos. Que el análisis del puesto este en función de sus responsabilidades. Que se analice el puesto de trabajo según los departamentos de la dirección de recursos humanos evitando la que se añadan posibles características por parte de sus ocupantes.

Que todas las especificaciones y requerimientos sean verificados adecuadamente evitando que los empleados menosprecien dichas responsabilidades. Realizar las descripciones de las actividades que se llevan a cabo en las áreas de los diferentes departamentos.

Se debe especificar las tareas que se debe realizar como parte del proceso definiendo sus atribuciones de la siguiente forma: nombre del puesto, descripción, responsable, a quien se reporta, entradas, salidas y reglas.

Crear un nuevo organigrama, en esta parte los miembros de la comisión se encargara de diseñar el nuevo organigrama para la dirección de recursos humanos, que contenga los niveles jerárquicos, los departamentos con sus respectivos nombres titulares y las funciones específicas de cada una de las unidades.

Esta estrategia y tácticas se complementan el siguiente diseño del organigrama de recursos humanos:

Figura No 14. Organigrama de Recursos Humano



Fuente: Elaboración del autor.

Estructura de los Puestos:

Director de Recursos Humanos
Encargado de Nomina
Encargado de Gestión de Personal
Encargado de Compensación y Beneficios
Encargado de Carrera
Encargado de Reclutamiento y Selección
Encargado de capacitación
Encargado de Relaciones Laborales
Encargado de Control y Registro
Encargado de Jubilación y Pensión
Encargado del Área Legal

Relaciones con otras dependencias:

Estos departamentos mantienen relaciones tanto internas como externas a la institución. En las relaciones internas la dirección de recursos humanos mantiene relación con todas las dependencias técnicas del organismo estatal. En las relaciones externas la dirección de recursos humanos mantiene relación con el Ministerio de la Administración Pública (MAP), La Contraloría General de la Republica Dominicana, La Asociación de Profesores (ADP), Seguro Nacional de Salud (SENASA) y La Administradora de Salud (ARS), Administración de Fondos de Pensiones (AFP), Administración de Riesgos Laborales (ARL), Asociación de Nacional de Profesionales y Técnicos de Educación (ANPROTEP).

Departamento de Nomina

Naturaleza

Es el departamento responsable de manejar los procedimientos de generación de nóminas del personal administrativo, docente, militar y contratado del Ministerio de Educación.

Funciones

Genera las aplicaciones de nómina en el Sistema de Administraciones de Servidores Públicos (SASP).

Controla los pagos y da seguimiento a las entradas diarias en coordinación con el departamento de contabilidad.

Supervisar y asegurarse que estén las deducciones sobre los sueldos con respecto al impuesto sobre la renta, Tesorería de la seguridad social, INFOTEP, y otras deducciones conforme a los reglamentos establecidos con el código tributario.

Realizar un análisis de la nómina y tramitarla al despacho para fines de aprobación del Ministro.

Enviar las informaciones contenidas en la nómina general de educación a la contraloría general.

Departamento de gestión de Personal

Naturaleza

Esta dependencia se encarga de realizar las aplicaciones en el Sistema de Administración de Servidores públicos (SASP), estas aplicaciones constan de creación, promoción, traslados, cambio de asignación de cargo docente y administrativo.

Funciones

Recibir las documentaciones y sus requerimientos solicitados por parte de las direcciones distritales, direcciones regionales y la sede del Ministerio de Educación.

Analizar las solicitudes administrativas o decentes para registrarla en sistema de información.

Presupuestar las denominaciones de cargos y salarios del personal solicitante a la directora de recursos humanos y ministro.

Enviar las aplicaciones y los presupuestos aprobados al departamento de nómina con fines de aplicación en el Sistema de Administración de Servidores Públicos.

Mantener la comunicación y asesoramiento de los procedimientos con los encargados y analistas de recursos humanos de las direcciones regionales y distritales.

Departamento de Compensación y Beneficios

Naturaleza

Esta dependencia se encarga de desarrollar los planes de compensaciones para el personal docente y administrativo, en busca de que los empleados sean recompensados en sus puestos de trabajos.

Funciones

Establece la Aplicación de incentivo del tiempo en servicio del personal docente con un 5 años de servicio docente un 5%, con 10 años de servicio docente un 10% y un con 15 años en delante de servicio docente un 15% del salario básico al personal docente.

Establece la Aplicación incentivo de titulación profesional del personal docente en los niveles profesionales de especialidad, maestría y doctorado con un 5%, 10% y un 15% del salario básico al personal docente.

Establece la aplicación de incentivo de evaluación de desempeño al personal docente. Con un 17% Bueno, 24% Muy Bueno 28% Excelente.

Desarrollar las compensaciones del personal administrativo del ministerio de educación.

Presupuestar las estimaciones mensualmente las retribuciones salariales del personal docente y tramitarlas al departamento de nómina.

Departamento de Carrera

Naturaleza

Dependencia que se encarga de la planeación del desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos que laboran en el Ministerio de Educación.

Funciones

Coordinar los planes de carrera de los servidores públicos del ministerio de educación.

Gestionar el concurso que estable el Ministerio de Administración Publica en el Ministerio de Educación.

Establecer el sistema de información que oriente al personal administrativo de los instructivos y las leyes que rigen los procedimientos de la formación de servidores públicos.

Velar por la aplicación de ley 41-08 de función pública y los procedimientos reglamentarios de estos en el departamento.

Gestionar los procesos concernientes a las vacantes incurridas en el ministerio de educación y el Ministerio de Administración Publica.

Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal

Naturaleza

Este departamento es el responsable de reclutar y seccionar al personal docente y administrativo para cubrir las plazas incurridas en el organismo, acompañada de una inducción de proceso al nuevo personal.

Funciones

Analizar las necesidades de las plazas vacantes docentes y administrativas de los recintos escolares, direcciones distritales, regionales y sede.

Analizar los requerimientos de los cargos docentes y administrativos idóneos para el cumplimiento de una excelente función.

Realizar las publicaciones de plazas en el portal informático de la página online del ministerio de educación.

Aplicar las pruebas psicométricas, actitudinales y de conocimientos al personal docente que formara parte de la familia de maestros de sistema educativo del ministerio de educación.

Desarrollar un sistema de inducción efectivo para el personal de la institución.

Establecer la planeación de recursos humanos.

Departamento de Capacitación

Naturaleza

Este departamento de encarga de desarrollar los planes, programas, los proyectos y la ejecución determinadas para la formación y mantener el personal con los niveles de conocimientos necesarios y las habilidades para los diferentes puestos de trabajos.

Funciones

Planifica los planes y os programas de formación y desarrollo al personal, y la generación de conocimientos a las demás dependencias de la institución.

Promueve la integración de los comités para las certificaciones de las competencias de los puestos de trabajos solicitados por los diferentes subsistemas del ministerio de educación.

Mantener los programas de capacitación permanente a todos los niveles jerárquicos de la estructura institucional.

Brindar asesoría a los demás departamentos para satisfacer las necesidades de sus unidades.

Proporcionar una orientación adecuada para las soluciones de las situaciones que se presentan diariamente en los puestos de trabajos.

Realiza una evaluación para determinar las necesidades de las demás dependencias de la institución.

Departamento de Relaciones Laborales

Naturaleza

Este departamento es el responsable de velar por la excelente gestión y la coordinación de las relaciones generales de la organización con el personal designado en su área de trabajo.

Funciones

Gestionar y coordinar las vacaciones de los empleados en el sistema integral de informaciones interno.

Presupuestar los pagos de licencias pre y post natal del personal docente.

Coordinar los permisos por varios meses u años de los empleados con disfrute o sin disfrute salarial.

Recibir las solicitudes de los empleados, solicitando el pago de licencias médicas, pre y post natal, las vacaciones.

Mantener una excelente interacción con el personal docente y administrativo del organismo.

Coordinar la ejecución del plan anual de la dirección de recursos humanos.

Departamento de Control y Registro

Naturaleza

Esta dependencia es la responsable de llevar el adecuado control y registro del personal docente y administrativo en el sistema de información del ministerio de educación.

Funciones

Velar por el cumplimiento de las de los reglamentos de la organización.

Emitir y Otorgar las certificaciones de cartas laborales, cartas de retención de impuestos, cartas de trabajo con fines consulares, cartas de trabajos con fines de entidades bancarias solicitadas por el empleado.

Cumplir con las disposiciones políticas y reglamentarias de recursos humanos.

Controlar los listados y registro de firmas según el control de asistencia que los empleados deben completar diariamente en la entrada y en la salida de la organización.

Velar por el mantenimiento de un sistema eficiente en el registro del personal.

Presupuestar los materiales y maquinarias utilizadas en este departamento.

Departamento de Jubilación y Pensión

Naturaleza

Este departamento se encarga de gestionar los procesos de jubilación y los procesos de pensión del personal docente y administrativo.

Funciones

Implementar un registro de personal, que está proceso de jubilación y pensión y tramitarlas al departamento de nómina.

Analizar y gestionar las solicitudes referidas de las direcciones regionales y las direcciones distritales del país.

Atender y orientar al personal sobre las consultas de los procedimientos que se llevan en el departamento.

Dar seguimiento a las solicitudes de proceso de jubilación y pensiones con la Dirección de Jubilaciones y Pensiones de la Republica Dominicana.

Mantener actualizada la nómina de los jubilados y pensionados según los decretos emitidos por el ministro.

Asesorar a las dependencias del organismo, las direcciones regionales, direcciones distritales lo concerniente a los procesos establecidos para los jubilados y pensionado

Área legal

Naturaleza

Esta dependencia es la responsable de velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentaciones y normativas de la dirección de recursos humanos, esta área tiene los requerimientos necesarios de desvinculación de personal. Se encarga de la resolución de conflictos internos y la aplicación de sanciones correspondientes a la falta que realice el personal docente y administrativo.

Funciones

Promover las normativas internas de la organización.

Proveer de soporte en las áreas de la organización en la realización de los contratos del personal docente y administrativo.

Elaborar los procedimientos y formularios de las contrataciones de personal para el ministerio de educación.

Resolver los problemas internos y aplicar las sanciones del personal según las normativas corresponde al personal solicitado.

Controlar las normativas generales junto a la dirección jurídica para el buen funcionamiento del personal en el sistema educativo.

Tramitar las solicitudes de personal que se ha renunciado, abandonado o ha fallecido con fines de que sean desvinculados del sistema y luego de que la directora de recursos humanos los autorice.

3.3.7 Estrategia 5: Implementar los medios de comunicación para facilitar al fácil acceso a de las informaciones contenidas en el manual de procedimiento y que sea de conocimiento de todos los empleados de recursos humanos.

La dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Planificación y desarrollo de encargaran de difundir el manual de procedimientos a través de los medios de comunicación más adecuados. Estas dependencias se asegurarán de que la informaciones contenidas en el manual estén totalmente revisadas y autorizadas por el Ministro de la institución.

De acuerdo con las demás dependencias de recursos humanos recibirán un adecuado asesoramiento por parte de la comisión encargada de llevar este proceso. Identificando la exposición del material en medios adecuados y sean considerados en todo el proceso de comunicación.

En la producción de este manual para los empleados del ministerio de educación especial los de recursos humanos debe utilizarse con el debido diseño del manual de forma que les permita entender y procesar las funcionalidades de forma ágil el funcionamiento de los departamentos.

La comisión encargada de este proceso deberá propiciar y transmitir el manual de procedimiento, explicando todo lo concerniente a la estructura organización y las funcionalidades de los departamentos de recursos humanos.

3.3.8 Tácticas:

Realizar una reunión con el Director de recursos humanos y los encargados departamentales para desarrollar cuales serían los medios comunicativos más adecuados para difundir la información a los empleados de recursos humanos.

Seleccionar los medios de comunicación que la Dirección de Recursos humanos utilizara para difundir la información, a través de:

Envío de E-mail interno se puede transmitir la información de forma directa a través del correo electrónico o intranet a todos los empleados de recursos humanos, enviando las informaciones referentes al manual de procesos y los archivos completos contextualizando las informaciones específicas. Este e-mail debe contener lo siguiente en su formato: dirección del destinatario, Saludos, Asunto, CC o CCO, la copia de los destinatarios al cual se envían los correos electrónicos., Cuerpo, Archivos adjuntos, Despedida, firma y el sello emitida por parte del Director de Recursos Humanos.

Elaborar oficios o memorándum para la difusión de las informaciones por parte de la Directora de Recursos Humanos, estos se enviarán con 3 días de anticipación, deberán ser entregados en las áreas de trabajo y los empleados puedan estar al tanto de los procesos que se estarán implementado en el diseño del manual de procedimiento. Estos memorándums deben contener: nombre del área departamental a quien se dirige, nombre del remitente, fecha, Asunto escrito redactado, firma y sellado por parte del Director de Recursos Humanos.

Implementar Charlas: estas charlas se encargarán de que los empleados puedan tener más claridad de las informaciones brindadas, se podrán aclarar cualquier tipo de duda que tenga los empleados en el momento en que se presente las informaciones por parte del representante de recursos humanos que les esté explicando la propuesta. Se puede dar estas explicaciones de con la herramienta audiovisual, con este medio de comunicación se puede obtener la atención directa por parte del empleado, en el cual se realiza una presentación dinámica y concisa mediante a la presentación de presentaciones de diapositivas, videos, fotos etc.

Presentar el manual procedimientos a los empleados, no solamente al personal técnico sino al personal de apoyo y administrativo, se requiere de medios de comunicación para difundir esta información.

Trasmitir la información clara y precisa de las operaciones que se contienen en mismo, con el objetivo de que los empleados puedan entender y comprender la contextualización del procedimiento a seguir. En cualquier proceso de cambio de debe informar a los empleados de ciertas decisiones que se tomen y de esta forma se evitan ciertas especulaciones por eso es importante informar a los empleados de este proceso antes, durante y después de elaborar este diseño de manual de procedimiento.

3.3.9 Estrategia 5: Capacitar al personal para que tengan la comprensión del diseño de manual de procedimiento. Al diseñar un manual de procesos no solo se debe considerar contar con los medios adecuados para difundir la información, sino que también se debe considerar la capacitación del personal.

Con esta capacitación se puede tener una educación y un autodesarrollo, contar con un personal que este mejor preparado que pueda entender los nuevos procesos que se deben emplear y que este nuevo proceso pueda tener el éxito requerido.

Con el objetivo de que el personal tenga las informaciones adecuadas con respecto al manual de procedimientos, se implementara una serie de programa de capacitación con los siguientes temas a considerar:

Administración de procedimientos: de esta forma podrán entender la importancia que deben existir en las áreas departamentales en manejo de los procedimientos adecuados.

Manuales de procedimientos: en esta parte los empleados podrán comprender los objetivos generales concernientes a los manuales de procedimientos que deben existir en la dirección de recursos humanos.

3.3.10 Tácticas:

Seleccionar a las personas especializadas que puedan brindar las capacitaciones a los empleados acerca de los procedimientos del uso y el manejo que debe contener el manual de procedimiento en la dirección de recursos humanos, señalando cual el objetivo principal de su elaboración, presentar la conformación de la naturaleza de la gestión humana y sus demás dependencias que forman parte de la jerarquía organizacional.

Reunir a los empleados de recursos humanos en salón de reuniones. En esta parte se explicarán los procedimientos referentes a la programación de las capacitaciones para el personal administrativo del área de recursos humanos del Ministerio de Educación, la reunión se realizará según la fecha que determine la comisión a cargo de este proceso.

Establecer la contextualización que abordará de forma dinámica y práctica con diapositivas, videos y actividades que pueda estar el proceso de aprendizaje para los empleados.

Hacer que el personal pueda participar de forma activa en el desarrollo de las actividades establecidas. Con las actividades de retroalimentación del manual de cargo los empleados pueden aprender los procedimientos y políticas que contendrá el manual de procedimiento.

Hacer una evaluación del proceso ejecutado para verificar si las informaciones fueron entendibles por parte del personal. Esta evaluación se puede obtener los resultados de cómo fue este procedimiento por parte de los empleados.

3.4 Recursos

En este tema se presentarán los recursos como medios que se requieren para lograr el objetivo en este trabajo de investigación, haciendo referencia a los recursos tecnológicos, humanos y financieros como se presentan a continuación:

3.4.1 Recursos Tecnológicos

En este trabajo de investigación se utilizará aquellos recursos que sirven como herramientas e instrumentos tecnológicos, como el uso de computadoras, impresoras y proyector.

3.4.2 Recursos Humanos

Estos recursos se presentan como el conjunto de personas que formaran parte de este procedimiento en la organización, la planeación coordinación de estos recursos estará conformado por la comisión de personas que formaran parte de la creación del manual de procedimiento, la contratación de las personas que llevaran el proceso de capacitación para los empleados.

3.4.3 Recursos Financieros

Son los recursos de carácter económico y monetario que se necesitan en el desarrollo de las actividades que se utilizará para llevar a cabo la conformación de del manual de procedimiento, para la gestión de estos procesos se realizara un presupuesto que contiene los costos incurridos en las operaciones financiera, el mismo contiene las maquinarias, material gastable, pago de personal y los misceláneos utilizados en todo el proceso de la conformación del manual de procedimientos para la dirección de recursos humanos.

3.5 Presupuesto Financiero:

Se considera importante conocer determinadas cifras sobre las cantidades y costos para proveer los recursos necesarios para lograr la meta y los objetivos planteados en este trabajo de investigación. A continuación, se muestran los requerimientos necesarios de presupuesto:

Cuadro No 1. Presupuesto.

PRESUPUESTO			
Producto	Cantidad	Costo	Costo total
Maquinarias:			
Computadora	4	20,000.00	80,000.00
Impresoras	1	50,000.00	50,000.00
Proyector	1	3,000.00	3,000.00
Material Gastable:			
Hojas resmas de 500 hojas,	4	150	600
Lápices	100	5	500
Bolígrafos	100	10	1,000
Impresiones y fotocopias	300	10	3,000.00
Pago de Personal para la capacitación (2 Horas)	2 horas	1,500.00	3,000.00
Misceláneo para las reuniones con la comisión. Y	9 reuniones	5,000.00	45,000.00
Total:			186,100.00

Fuente: Elaboración del autor.

3.6 Balance Score Card:

El Balance Score es un cuadro de mando integral donde se presentarán los objetivos, las estrategias y las tácticas claves para llevar a cabo este procedimiento y de esta forma, poder alcanzar los objetivos de esta investigación.

A continuación, se presenta en la siguiente página, el siguiente Balance Score Card, que se utilizará para la conformación del manual de procedimientos en recursos humanos.

Cuadro No 2. Balance Score Card.

BALANCE SCORE CARD				
Objetivos	Disponer de un Instrumento que guie los procedimientos	Describir las Funciones Departamentales	Diseñar la Estructura Organizacional	Facilitar la comprensión de los objetivos del manual a los empleados
Estrategias	Elaborar un Manual de Procedimientos	Elaborar un Manual de Procedimientos	Elaborar un Manual de Procedimientos	Elaborar un Manual de Procedimientos
Tácticas	Realizar una reunión para presentar la propuesta, Conformar la Comisión que llevara el proceso, elaborar la portada del Manual, crear la contextualización del manual, revisar y dar seguimientos a los avances del manual, describir la base legal, relaciones de recursos humanos con otras dependencias. Realización del brindis para la comisión.	Describir la naturaleza de Recursos Humanos y las demás dependencias, señalar las funciones principales de los departamentos de recursos humanos, identificar las responsabilidades de los departamentos. Realizar una reunión. Realización de brindis para la comisión.	Identificar y ubicar las áreas funcionales, Establecer jerarquizar los niveles de la jerarquía organizacional, realizar el análisis de los cargos que conforman el organigrama, diseñar por completo la estructura organización de recursos humanos. Realizar una reunión. Realización de brindis para la comisión.	Realizar una reunión con la comisión , seleccionar las herramientas de comunicación para informar a los empleados tales como, correo electrónico, por medio de oficios o memorándum, charlas y transmitir las informaciones con un excelente manejo y un mensaje claro para los empleados. Seleccionar al personal especializado para impartir la capacitación a los empleados, hacer que el personal administrativo participe en el proceso de aprendizaje, realización de brindis para la comisión.
Tiempo	15 días para su elaboración. Primera y segunda semanas.	15 días para su elaboración. Tercera y cuarta semana.	15 días para su elaboración. Quinta y sexta semana.	15 días para su elaboración. Séptima y Octava semana.
Responsable	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Planificación, Representante del Ministerio de Administración Pública.	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Planificación, Representante del Ministerio de Administración	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Planificación, Representante del Ministerio de Administración Pública.	Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Planificación, Representante del Ministerio de Administración Pública.

Fuente: Elaboración del autor.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación permitió presentar la realidad en que se lleva a cabo los procedimientos internos de la dirección de recursos humanos del Ministerio de Educación de la República Dominicana. Un manual de procedimiento que contenga el registro del funcionamiento interno que respecta a las tareas, políticas y procesos departamentales del área de recursos humanos, destacando la importancia de poseer un manual de procedimiento que pueda brindarles a los empleados un mayor desempeño en su área de trabajo.

En este departamento de la gestión humana se realizó un estudio en el que se encontró que no existe un instrumento permita guiar al personal y a los diferentes departamentos que conforman la gestión humana.

Dentro de las funciones principales de recursos humanos encuentra aplicar las políticas y los procedimientos de la ley no. 41-08 de función pública y la ley no.66-97 la ley general de educación. Y gestionar los planes estratégicos de llevar a cabo los planes de capacitación, la selección y reclutamiento del personal y la optimización de los recursos. Así también se estableció la naturaleza, funciones y los marcos legales de las diferentes áreas de la dirección de recursos humanos, se diseñó un organigrama de del departamento donde se han identificado los siguientes departamentos: departamento de nómina, departamento de gestión de personal, departamento de carrera, departamento de compensación y beneficios, departamento de reclutamiento y selección, departamento de relaciones laborales, departamento de licencias y permisos, departamento de jubilación y pensión si también el área de legal de recursos humanos.

Cada uno de estos departamentos realiza un procedimiento de trabajo totalmente diferente y al mismo tiempo mantienen diversas relaciones internas entre sí para llevar a cabo sus procedimientos diarios.

Con la elaboración del manual de procedimiento se elimina la dificultad de no poseer los procesos claros, ya que con esta creación del manual a los empleados se les podrá brindar un instrumento que contiene la explicación de cada una de las actividades que este debe realizar en su área laboral.

En este trabajo de investigación con la aplicación de técnica de investigación de la encuesta, se determinó que el 100% del personal encuestado está en acuerdo con que se diseñe el manual de procedimiento ya que este instrumento es un marco regulatorio que permite desarrollar las diferentes actividades y procesos importantes que se realizan eficazmente en el área de recursos humanos.

Es importante que la organización cuente con departamento de recursos humanos que tenga un manual de procedimiento definido que pueda guiar las funciones y las actividades que deben seguir los empleados de la organización.

Se sugiere que se realicen las evaluaciones y las actualizaciones del contenido del manual de procedimiento según las necesidades presentadas en los departamentos de la Dirección de Recurso Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- educando.edu.do. (04 de octubre de 2019).
<http://www.educando.edu.do/portal/category/ordenes-dpartamentales/>.
Obtenido de <http://www.educando.edu.do/portal/category/ordenes-dpartamentales/>: <http://www.educando.edu.do/portal/category/ordenes-dpartamentales/>
- (2008). *Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Mexico: Direccion General de Programacion y Presupuesto.
- jc.blogspot.com. (7 de Diciembre de 2013).
[://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp). Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp:
<http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/clasificacion-de-los-manuales.html>
- Joaquin, R. V. (2012). *Cómo elaborar y usas los manuales administrativos, Cuarta edición*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de S.V., .
- Martínez, L. G. (1 de Enero de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-...>
- Miguel, D. K. (1 de Agosto de 2011). *Biblioteca de la Universidad Rafael Landivar de Guatemala*. Obtenido de Biblioteca de la Universidad Rafael Landivar de Guatemala: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf
- MINERD. (16 de Febrero de 2017).
<http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/sobre-nosotros/quienes-somos>.
Obtenido de <http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/sobre-nosotros/quienes-somos>: www.ministeriodeeducacion.gob.do
- Terry, G. (21 de Abril de 2011). *biblio3.url.edu.gt > Libros > 2011 > est_sis > 9.pdf*.
Obtenido de [biblio3.url.edu.gt > Libros > 2011 > est_sis > 9.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf):
http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf
- uproanalysisdesist.blogspot. (27 de Marzo de 2006).
uproanalysisdesist.blogspot.com. Obtenido de uproanalysisdesist.blogspot.com:
<http://uproanalysisdesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html>

Anexos

Anexo No. 1



Decanato de Postgrado

Trabajo para optar del Título de:

Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Encuesta

Fecha _____

Las informaciones detalladas de parte del encuestado brindarán en la mejora del Diseño Manual de procedimiento para el área de recursos humanos.

Favor responda las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuál es su formación académica?

- a) Bachiller
- b) Técnico
- b) c) Licenciado
- d) Magister.
- e) otros. Especifique cuales funciones _____

2.- ¿De las siguientes opciones cuales competencias posee para desempeñar sus funciones?

- a) Trabajo en equipo
- b) Liderazgo
- c) Pensamiento Crítico
- d) Comunicación efectiva
- e) Pensamiento analítica
- f) Capacidad de manejo de conflictos
- g) Iniciativa
- h) Compromiso
- i) Tolerancia a la presión
- j) Habilidad de tomar decisiones
- k) Calidad y vocación al servicio.
- l) otros. Especifique:

3.- ¿Seleccione el nombre del Cargo designado?

- a) Personal de apoyo
- b) chofer
- c) Mensajero
- d) Auxiliar
- e) Secretaria
- f) Digitador
- g) Soporte Técnico
- h) Recepcionista
- i) Técnico Administrativo
- j) Inspector
- k) Analista
- l) Coordinador

10.- ¿Describa las actividades que se realizan en este departamento?

- a) Establecer planes de carrera
- b) Crear planes de formación
- c) Control de registro
- d) Generar nomina
- d) Atraer sollicitan antes y cubrir vacantes
- e) Otros especifique:

11- ¿Qué medidas preventivas se consideran en su departamento para evitar algún trabajo inadecuado?

- a) Formularios de controles
- b) Sistemas de Seguridad
- c) Evaluación de Procesos
- d) Otros. Especifique:

12.- ¿Considera usted que es de vital importancia diseñar un manual de procedimientos?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

Anexo No. 2



Decanato de Postgrado

Trabajo para optar del Título de:

Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Entrevista:

Fecha_____

Las informaciones detalladas de parte del encuestado brindarán en la mejora del Diseño Manual de procedimiento para el área de recursos humanos.

- 1.- ¿Cuál es su opinión acerca de la importancia que tendrían los manuales de procedimientos para el área de recursos humanos?
- 2.- ¿Qué función realiza y en qué área de recursos humanos esta designado?
- 2.- ¿Explique cuál es el objetivo del departamento?
- 3.- ¿Cuáles son los procedimientos e instrumentos legales y administrativos que operan en su área departamental?
- 4.- ¿Describa cuáles son las funciones y actividades que se realizan en esta área?
- 5.- ¿cuáles otros departamentos tienen relación esta área y que proceso se llevan a cabo en este intercambio de informaciones?
- 6.- ¿Comente desde su experiencia como Encargado de área como ha podido liderar y mantener al día sus operaciones?

Anexo No. 3



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Katherine Dimerzi, cédula 402-200592-4, matrícula de la Universidad APEC 20180392, estudiante de término del programa de Maestría en Gestión en Recursos Humanos, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Diseño del manual de Procedimiento

Katherine Dimerzi (Firma)

Yo, VIVIAN BAEZ BAEZ (nombre de quien autoriza)
Directora RTHH (cargo que ocupa), cédula 001-0050162-6 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Includido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.



[Firma] (Firma y sello)

