



Vicerrectoría de Estudios de Postgrado

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA GERENCIA DE RRHH Y SU
INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.
CASO COLEGIO EVANGÉLICO MONTE HOREB,
PERIODO ESCOLAR 2015-2016**

PRESENTADO POR:

Lic. Mariela Ramos, Mat. 20141658

TUTORA:

Ivelisse Comprés

**Santo Domingo, R.D.
Abril 2016**

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue evaluar la estructura organizacional de una gerencia de recursos humanos y su incidencia en la motivación del personal, caso Colegio Evangélico Monte Horeb, cuyo tiempo estimado fue el periodo del año escolar 2015-2016. Es de tipo exploratorio, se apoyó en el método analítico de tipo cualitativa, sin apartarse de los aspectos cuantitativos que fueron recolectados en el trabajo de campo con una observación directa. Las técnicas para la recolección de datos fueron una entrevista dirigida al director y una encuesta cuyos resultados arrojaron que el 100 % de las docentes dicen enterarse del puesto por recomendación, se le aplican entrevista y pruebas psicológicas para ingresar a la institución, se les brinda copia del contrato y conocen el perfil del puesto que ocupan, dicen que el sistema de beneficios que ofrece el centro es competitivo, están satisfechas con el salario, gozan de un sistema de incentivos, reciben capacitación y entrenamiento semanalmente, hacen reuniones semanales para discutir problemas, no ha habido fluctuación de personal y el 100 % aseguran que es viable para la institución la creación de un Departamento de Recursos Humanos, resultando efectivo y necesario el diseño de esta propuesta la cual permitirá estar más cerca y conocer las necesidades de los empleados y que incluya información sobre las funciones y aspectos necesarios, para lograr que los docentes conozcan todas sus actividades, y se pueda medir el desempeño del personal.

ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the organizational structure of a human resource management and its impact on staff motivation, Mount Horeb Evangelical College case, the estimated time was the period of 2015-2016 school year. It is exploratory, it relied on the analytical method of qualitative type, without departing from the quantitative aspects that were collected in the field work with direct observation. Techniques for data collection was an interview to the director and a survey whose results showed that 100% of teachers say learning the position on the recommendation, are applied interview and psychological to enter the institution tests are given copies the contract and know the profile of the position they occupy, say the system of benefits provided by the center is competitive, are satisfied with the wage, benefit from a system of incentives, receive training and training weekly, make weekly meetings to discuss problems, there has been no fluctuation of staff and 100% say it is feasible for the institution the creation of a Department of Human Resources, proving effective and necessary the design of this proposal which will be closer and meet the needs of employees and include information on the functions and aspects necessary to ensure that teachers know all their activities, and can measure the performance of staff.

INDICE

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEDICATORIAS.....	viii
AGRADECIMIENTOS.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 LA MOTIVACIÓN.....	3
1.1 Perspectivas de la motivación.....	3
1.1.1 Perspectiva conductista.....	3
1.1.2 Perspectiva humanista.....	6
1.1.3 Perspectiva cognoscitiva.....	7
1.1.4 Perspectiva del aprendizaje social.....	7
1.2 Estudios y teorías sobre la motivación.....	8
1.2.1 Teoría bifactorial.....	9
1.2.2 Teoría de la equidad.....	9
1.2.3 Teoría del establecimiento de metas.....	9
1.2.4 Teoría de la motivación del logro.....	10
1.2.5 Teoría de las tres necesidades.....	10
1.3 Tipos de motivación.....	11
1.3.1 Motivación Extrínseca.....	12
1.3.2 Motivación Intrínseca.....	12
1.3.3 Diferencias entre la motivación Extrínseca e Intrínseca.....	13
1.4 Dimensiones de la motivación.....	13
1.4.1 La intensidad.....	13
1.4.2 La dirección.....	13
1.4.3 La persistencia.....	13
1.4.4 Satisfacción laboral.....	14
1.4.5 Remuneración.....	15
1.4.6 Sentido de pertenencia.....	15

1.4.7	Capacitación.	16
1.5	Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral.	17
1.5.1	Condiciones físicas.	17
1.5.2	Ascendencia de puestos en el escalafón.	20
1.5.3	Ser reconocido como persona importante y necesaria.	21
1.5.4	La remuneración económica.	22
1.5.5	Seguridad de permanencia en el trabajo.	22
1.6	Motivación en el desempeño laboral.	25
CAPÍTULO 2 MARCO INSTITUCIONAL		27
COLEGIO EVANGELICO MONTE HOREB.		27
2.1	Contexto.	27
2.2	Reseña histórica del Centro Educativo	27
2.3	Misión	28
2.4	Visión	29
2.5	Valores.	29
2.6	Filosofía	33
2.7	Objetivos.	34
2.8	Metodología	36
2.9	Factores claves para el éxito en la institución.	37
2.10	Tipo de investigación.	38
2.11	Métodos.	38
2.12	Herramientas.	38
2.12.1	Entrevista.	39
2.12.2	Análisis de la entrevista realizada al Director.	39
2.12.3	Encuesta.	40
2.12.4	Análisis de la encuesta realizada a los docentes.	46
2.12.5	Diagnóstico.	48

CAPÍTULO 3 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE
UNA GERENCIA DE RRHH EN EL COLEGIO EVANGÉLICO MONTE

HOREB	50
3.1 Descripción de la propuesta para la habilitación de un Departamento de Recursos Humanos en el Colegio Evangélico Monte Horeb.	50
3.2 Objetivos de la propuesta.	51
3.3 Estrategias.....	52
3.4 Planes de acción	94
3.5 Recursos.....	95
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1 Medio de comunicación de vacante	40
Tabla No. 2 Realizan entrevista	40
Tabla No. 3 Pruebas realizadas	40
Tabla No. 4 Brindan copias del contrato	41
Tabla No. 5 Conocen el perfil del puesto	41
Tabla No. 6 Sistema de beneficio	41
Tabla No. 7 Las relaciones interpersonales y el clima de trabajo	42
Tabla No. 8 Satisfacción con el salario	42
Tabla No. 9 Sistema de incentivos	42
Tabla No. 10 Capacitación y entrenamiento	43
Tabla No. 11 Cada qué tiempo	43
Tabla No. 12 Realizan reuniones	43
Tabla No. 13 Fluctuación de personal	44
Tabla No. 14 Tiempo laborando	44
Tabla No. 15 Consideran viable un Departamento de Recursos Humanos	44
Tabla No. 16 Requisitos intelectuales del perfil del puesto	69
Tabla No. 17 Jornada de trabajo	76
Tabla No. 18 Beneficios generales	84
Tabla No. 19 Las becas que se otorgan para los hijos	85
Tabla No. 20 Plan de actividades para crear el Depto. Recursos Humanos	92

DEDICATORIAS

A Dios

Por ser el dador de la vida y de la sabiduría, por guiarme en el transcurso de esta investigación, por permitirme salir airoso; por darme entendimiento en los momentos de esfuerzo y trabajo que se realizó en cada paso de esta tesis, por el valor, entusiasmo para seguir adelante y lograr mis sueños.

A mis padres

Ana Mercedes Valentín de Ramos

A ti madre, por ser siempre mi guía y por enseñarme a luchar por mis sueños con buenos valores.

Felipe Ramos Paredes

Gracias por tus orientaciones, motivaciones y por el apoyo que siempre me has dado para que logre mis metas.

A mí querido esposo.

Por ser el mayor responsable de este logro, por estar ahí en las buenas y en las malas apoyándome siempre, haciendo todo lo que este a su alcance, por tener tanta confianza en mí, y por todo su amor. Te amo.

A mis queridos hermanos/os

Quienes con su ayuda incondicional me respaldaron en todo, y me ayudaron a entender lo importante de una familia, los quiero mucho.

A mis sobrinos/as

Ustedes son mi mayor inspiración para seguir cumpliendo mis metas, y ser una guía para su crecimiento personal y profesional.

A la Universidad APEC (UNAPEC)

Por abrirme las puertas y por sus facilidades extendidas en todo momento y circunstancias.

Al Colegio Evangélico Monte Horeb

Por contribuir en este proyecto de investigación.

Gracias.
Lic. Mariela Ramos

AGRADECIMIENTOS

A Dios

A quien le debo todo, quien me ha dado las fuerzas y la sabiduría para seguir este largo camino, quien me da la oportunidad de tener paz, tranquilidad y vivir confiada en él. Salmos 4:8.

A Yufelis Montero

Por su gran orientación, sus conocimientos, contribución y gran apoyo el cual fue significativo. Colaborando para que esta meta sea una realidad, aportando a mi causa. Sinceramente gracias por su tiempo y dedicación.

A mis amigos/as

Quienes de alguna forma me incentivaron, y me dieron fuerzas, me enseñaron que, para cumplir una meta, hay que llorar lágrimas de sangre, y a arriesgar el todo por el todo.

A mi tutora Ivelisse Comprés

Que ha sido una guía y me ha instruido en este proceso investigativo, más que una tutora, una amiga, agradezco con toda el alma todos sus consejos, sus disertaciones y esmero con que realiza su trabajo, gracias por sus motivaciones hacia la calidad, el respeto y la confianza que ha brindado.

A mis maestros/as, en especial a todos aquellos que me ayudaron a forjar mi carácter y disciplina profesional.

A todos gracias.
Lic. Mariela Ramos

INTRODUCCIÓN

El Colegio Evangélico Monte Horeb, es un centro educativo con intenciones de ser el número uno en un mercado altamente competitivo, de una comunidad donde operan 8 centros que brindan el mismo servicio, y que, por ende, requiere una exclusiva entrega en el desempeño de su personal.

La inexistencia de una gestión de recursos humanos en el Colegio Evangélico Monte Horeb puede repercutir en el desempeño laboral y desarrollo organizacional, provocando una serie de inconvenientes, principalmente en la motivación de los docentes, dando como resultado el que no se alcancen los objetivos de la institución.

En cuanto a su alcance teórico, esta investigación servirá de guía y orientación para otras indagaciones que desarrollen los tópicos abordados por esta, donde podrá tener consideración la información derivada del análisis de las diferentes bases teóricas que fundamentan este estudio, resaltando las posiciones coincidentes y contradictorias y el criterio independiente de la sustentante.

Este estudio es de sumo interés desde el punto de vista metodológico, ya que surgirá una propuesta para un mejor desempeño y realización profesional y laboral, que puede ser utilizada en el futuro y lograr que la institución educativa sea competitiva y pueda sobresalir en el amplio mercado actual.

En lo que se refiere al alcance práctico, la misma permite llegar a establecer la eficacia, mejorando la calidad de los servicios, aumentando la productividad y, en definitiva, incrementando el desempeño laboral, logrando un cambio positivo y significativo en la organización educativa y la comunidad en general.

La presente investigación, por tratarse de un aspecto social que involucra al ser humano como centro de su análisis, se enmarca en el enfoque cualitativo, sin apartarse de los aspectos cuantitativos que serán recolectados en el trabajo de campo.

La presente tesis está estructurada por tres capítulos:

En el capítulo I se presenta el marco teórico-conceptual sobre motivación, temáticas desarrolladas que abarcarán los diferentes conceptos y teorías que sustenten herramientas de administración.

En el capítulo II contiene el contexto, la historia, misión, visión, valores y objetivos del Colegio Evangélico Monte Horeb, se analizarán los resultados que se obtuvieron de las entrevistas que se le aplicarán al personal administrativo y docente del plantel.

En el capítulo III se presenta la propuesta que puede dar solución a la problemática que existe en la institución, cómo debe estar organizada una institución educativa en cuanto a su estructura organizacional, y proponer una descripción de las funciones que debe realizar la gerencia de recursos humanos.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y fuentes bibliográficas que sustentan el estudio.

CAPÍTULO 1 LA MOTIVACIÓN

El presente capítulo aborda la temática de la motivación, las principales perspectivas relacionadas con esta, a saber, conductual, humanista y cognitiva; se presentan las teorías motivacionales: Jerarquía de las necesidades de Maslow, existencia, relación y crecimiento de Alderfer, teoría de las necesidades de McClelland, teoría de las expectativas de Vroom, la Teoría de la equidad de Adams y el modelo de fijación de metas y objetivos al que se refiere Trechera. Se señalan los tipos de motivaciones: intrínseca y extrínseca; dimensiones de la motivación y, finalmente, cómo motivar al personal.

1.1 Perspectivas de la motivación.

Las diferentes perspectivas de la motivación enfatizan como actúan las personas motivadas, subrayando las cualidades del ser humano, la capacidad para desarrollarse y su libertad de elección; influyendo así, en las percepciones de los eventos sobre las emociones y los comportamientos.

(González, J. y Criado, M., 2011) explican cuatro perspectivas de la motivación que han sido analizadas desde diferentes teorías:

1.1.1 Perspectiva conductista.

Esta perspectiva señala que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de la motivación de las personas. Las recompensas son eventos positivos o negativos que pueden motivar el comportamiento. Los que están de acuerdo con el empleo de incentivos recalcan que agregan interés y motivación a la conducta, dirigen la atención hacia comportamientos adecuados y la distancian de aquellos considerados inapropiados. (Santrock, 2002)

(Trechera, 2005) explica que las teorías que se basan en el empleo de incentivos parten del supuesto de que: Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable.

Para lograr la modificación de una conducta se pueden aplicar diferentes métodos, entre estos el reforzamiento, la extinción (no reforzar una conducta) y el castigo. (Naranjo, M., 2009)

Los refuerzos pueden ser positivos o negativos. Los positivos se emplean para aumentar la probabilidad de que una respuesta esperada ocurra, por lo que puede decirse que son una recompensa. El principio del refuerzo positivo establece que: “si en una situación dada una persona hace algo que es seguido inmediatamente por un reforzador positivo, es más probable que esa persona haga de nuevo la misma cosa cuando se enfrente a una situación familiar” (Martín y Pear, citados por (Naranjo, 2004).

Para hacer un uso efectivo del reforzamiento positivo (Naranjo, 2004) señala que existen diversos factores que se deben tomar en cuenta. En primer lugar, debe identificarse de forma específica el o los comportamientos que van a reforzarse. En segundo lugar, deben seleccionarse los motivadores apropiados. En tercer lugar, deben tomarse en cuenta otros aspectos como la inmediatez en la presentación del refuerzo, la privación y la saciedad, la cantidad de reforzamiento y la novedad del refuerzo.

El reforzador debe administrarse inmediatamente después de que se presenta la respuesta deseada. Cuando el reforzamiento se da de inmediato, la

persona puede identificar más fácilmente las conductas por las que recibe el refuerzo y las que no. En cuanto a la privación y la saciedad, se considera que un reforzador se torna ineficaz si la persona no ha sido privada de él durante algún tiempo. (Naranjo, M., 2009)

Por ejemplo, ofrecer un aperitivo no funciona como reforzador si la persona acaba de comer. En este caso, hay un problema de saciedad; es decir, se ha experimentado tanto el reforzador que deja de cumplir su función. La novedad es otro aspecto importante a considerar en la motivación para lograr que los refuerzos sean más efectivos. Así, por ejemplo, podría utilizarse una sorpresa como refuerzo por emitir una conducta esperada.

Respecto del refuerzo negativo, se le conoce también como estímulo aversivo, y se emplea, al igual que el reforzamiento positivo, para aumentar o mantener una conducta. En el reforzamiento negativo se elimina un estímulo considerado aversivo (por ejemplo, lavar los baños) para lograr una conducta. Para que los programas de reforzamiento negativo sean eficaces, siempre deben ir combinados con reforzamiento positivo.

En cuanto al método de extinción, consiste en dejar de reforzar una conducta. De acuerdo con (Trechera, 2005), se produce la extinción de una conducta cuando no se presenta el estímulo reforzador que la sustenta. Al no reforzar el comportamiento, este se irá debilitando, disminuyendo así la probabilidad de que se repita.

En el método de castigo se administra una consecuencia aversiva a la aparición de una conducta. Es una forma de que la persona aprenda lo que no tiene que hacer, en lugar de lo que tiene que hacer. (Azaroff y Mayer citados por (Naranjo, 2004)) señalan que:

El castigo es un procedimiento que por lo general deberá reservarse para las conductas inadaptadas serias, como la destructividad extrema hacia uno mismo u otras personas, y las conductas inadaptadas que interfieren persistentemente con el funcionamiento adaptado de clientes y compañeros.

Se logra una desaparición más pronta de una conducta cuando se combina el castigo con la extinción. (Valdés, 2005) se refiere a algunas reglas para emplear las técnicas para la modificación de conducta, entre ellas:

- No recompensar por igual a todas las personas, los refuerzos o recompensas deben basarse en las cualidades y el desempeño personal; asegurarse de decir a la persona lo que debe hacer para obtener un reforzamiento.
- Indicar a la persona lo que está haciendo mal.
- No castigar en presencia de otras personas, pues la represión en público humilla; asimismo, ser justo al otorgar una recompensa.

1.1.2 Perspectiva humanista.

La perspectiva humanista enfatiza en la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. (Naranjo, M., 2009)

Dentro de esta perspectiva se ubica la Teoría de las necesidades. De acuerdo con (García, 2008), una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la de la Jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow, quien concibió las necesidades humanas ordenadas según una jerarquía donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior. Una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores.

1.1.3 Perspectiva cognoscitiva.

Las teorías cognitivas enfatizan que lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir es importante para determinar lo que efectivamente sucede. (Ajello, 2003)

El sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los otros sistemas: afectivo, comportamental y fisiológico, y regula el comportamiento de estos poniendo en marcha o inhibiendo ciertas respuestas en función del significado que le da a la información de que dispone. De esta forma, las ideas, creencias y opiniones que tenga la persona sobre sí y sobre sus habilidades determinan el tipo y la duración del esfuerzo que realiza y, por tanto, el resultado de sus acciones. (Naranjo, M., 2009)

Esas tesis son compartidas por (Santrock, 2002), quien indica que, de acuerdo con la perspectiva cognitiva, los pensamientos, en el caso concreto de la persona estudiante, guían su motivación.

De acuerdo con Pintrich, Schunk, Ertmer y Zimmerman citados por el mismo autor, el interés que ha surgido respecto de la teoría cognitiva se centra en ideas tales como la motivación interna de logro de las personas, sus atribuciones acerca del éxito o del fracaso y sus creencias sobre lo que pueden controlar de forma efectiva en su ambiente, de igual manera que la importancia del establecimiento de metas, el planeamiento y el monitoreo del progreso hacia una meta.

1.1.4 Perspectiva del aprendizaje social.

Se integran los planteamientos conductistas y cognoscitivos, la motivación se considera el producto de dos fuerzas principales, la expectativa del sujeto de alcanzar una meta y el valor de esa meta para el sujeto. (Naranjo, M., 2009)

Según esta perspectiva la motivación encuentra su razón de ser en la necesidad de afiliación y relación con los demás. La evidencia es que en la mayoría de los casos las personas prefieren asistir a eventos en los que se encontrará rodeado de otras personas que quedarse en la casa descansando, sin más actividad que esa. Aun cuando las condiciones no lo permiten, el sujeto busca alternativas que lo mantengan conectado a los demás: usan el teléfono o la internet, ven la televisión o leen un libro.

La afiliación y la relación social están determinada por unos mediadores, tales como el lenguaje, el vestuario, las prácticas cotidianas y el mismo estatus. De tal manera que, el sujeto, al estar enfrentado permanentemente a su necesidad de vínculo y relación con sus semejantes se ve motivado (movido) a actuar en diferentes espacios y quehaceres y así garantizar esas relaciones que requiere. Esto explicaría por qué algunas prácticas escolares, como la educación física y el recreo, donde se privilegia la relación social, son vividas por los estudiantes con mayor motivación.

1.2 Estudios y teorías sobre la motivación.

A lo largo de la historia, han existido diversas teorías acerca de la motivación, entre ellos la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), la Teoría de Necesidades de Alderfer (1972), la Teoría de las Tres (3) Necesidades Sociales de Mc Clelland (1961) (Robbins: 1999) y la Teoría de los Dos (2) Factores de Herzberg, (1959) entre otras, esta última es tomada como apoyo para esta investigación, ella trata de explicar la relación que existe entre los elementos que influyen en el puesto de trabajo con la motivación e insatisfacción que pueda sentir el personal.

Según (Amador, 2012) estas teorías no son contradictorias ya que cada una de ellas explica un aspecto particular del tema:

1.2.1 Teoría bifactorial.

Frederick Herzberg explica que existen dos tipos de factores incentivadores en el trabajo: Factores extrínsecos los cuales no forman parte propiamente de la tarea laboral realizada. Son necesarios para no generar insatisfacción, tales como: salarios, aumentos de sueldo, promociones, felicitaciones, entre otros. Por su parte, los factores intrínsecos son los factores motivadores a largo plazo en el trabajo tales como: satisfacción por un trabajo que le gusta hacer, auto reconocimiento, sentido de cumplir con la propia responsabilidad, logro personal, entre otros.

1.2.2 Teoría de la equidad.

Según Stacy Adams el ser humano posee una tendencia natural a buscar referentes de comparación social, es decir, comparar la propia conducta y los propios resultados con los de los otros. Los individuos analizan las contribuciones que realizan y las compensaciones que obtienen, por lo que cada persona establece comparaciones entre lo que pone y lo que recibe, de forma que si percibe que existe desequilibrio entre ambas variables experimentará insatisfacción laboral y su motivación hacia el trabajo disminuirá.

1.2.3 Teoría del establecimiento de metas.

Edwin Locke estudia la motivación laboral desde la perspectiva de los objetivos o metas de trabajo, menciona que los objetivos claramente definidos incrementarán la motivación laboral, cuanto más claros sean los objetivos, más eficaces resultarán para motivar el comportamiento de las personas en la organización.

1.2.4 Teoría de la motivación del logro.

Para John Atkinson y David McClelland la motivación de logro consiste en el deseo de tener éxito, consideran que las personas actúan movidos por un conjunto de cuatro factores:

- a) Motivo de éxito: Es la anticipación mental de las consecuencias positivas derivadas del éxito en las actividades emprendidas.
- b) Motivo de fracaso: Anticipar mentalmente las consecuencias negativas derivadas de no concluir con éxito las actividades emprendidas.
- c) Probabilidad de resultados: Probabilidad percibida de concluir con éxito o con fracaso en una tarea dada.
- d) Valor incentivo: Se trata del valor y la importancia que la persona otorga al éxito y al fracaso en una tarea dada.

1.2.5 Teoría de las tres necesidades.

Según David McClelland existen tres tipos de necesidades que actúan como motivadores del comportamiento en las organizaciones.

- a) Necesidad de logro: Las personas con alta necesidad de logro se caracterizan por aceptar más responsabilidades, buscar la mejora y el aprendizaje, fijarse metas de dificultad y experimentar más motivación de logro.
- b) Necesidad de poder: Necesidad de tener influencia sobre otras personas y ejercer control sobre la conducta de otros.
- c) Necesidad de afiliación: búsqueda de relaciones satisfactorias con el resto de miembros de la organización.

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante Teoría de la Personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La

Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel. (Delgado, M. y Di Antonio, A., 2010)

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales.

El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.

El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad. (Delgado, M. y Di Antonio, A., 2010)

1.3 Tipos de motivación.

En el proceso motivacional son factores relevantes los objetivos o las metas hacia los que se dirige el comportamiento motivado. Por otra parte, la teoría del condicionamiento operante insiste en las recompensas o los refuerzos como la variable central del proceso motivacional.

Según (Amador, 2012), se pueden diferenciar dos tipos de motivaciones en el trabajo: Motivaciones Extrínsecas y Motivaciones Intrínsecas.

1.3.1 Motivación Extrínseca.

Está provocada por recompensas e incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos, y cuyo control depende de personas externas al propio sujeto que realiza la actividad. Entre sus principales características se pueden mencionar:

- Convierte al objeto de la actuación en medio.
- Dura mientras dura el aliciente o amenaza.
- Produce resultados a corto plazo.
- Hace más dependiente a la persona o la acostumbra a actuar sólo por recompensas

Entre las recompensas de tipo externo están las recompensas económicas como el salario u otros beneficios, la mejora de las condiciones de trabajo, las alabanzas y felicitaciones, las promociones y ascensos y otro tipo de ventajas y compensaciones que ofrece la empresa con el fin de incentivar el rendimiento de los empleados y aumentar su satisfacción.

1.3.2 Motivación Intrínseca.

Se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, y que caen bajo el control del propio sujeto. Representa a aquellas recompensas y compensaciones que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas. Entre sus principales características se pueden mencionar:

- Potencia el objetivo de la propia actuación dando más coherencia a la personal.

- Es más permanente.
- Produce además resultados a largo plazo.
- Hace más libre y autocontrolada la persona.

1.3.3 Diferencias entre la motivación Extrínseca e Intrínseca.

Una diferencia entre ambos tipos de motivación puede establecerse al señalar que la motivación intrínseca impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer, mientras que la motivación extrínseca nos lleva a hacer determinadas actividades, porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que obtenemos a cambio. (Amador, 2012)

1.4 Dimensiones de la motivación.

(Robbins, 2004), (Muchinsky, 2000) y (Gibson, Ivancevich, & Donelly, 2001) identifican esas tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).

1.4.1 La intensidad.

Es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.

1.4.2 La dirección.

Es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

1.4.3 La persistencia.

Es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

Según (Amador, 2012), la motivación considera cuatro variables a mencionar:

1.4.4 Satisfacción laboral.

Por satisfacción laboral se entiende la actitud general de un empleado hacia su trabajo. (Robbins, 2004)

El Ministerio de Hacienda 2013, citado por (Amador, 2012), considera que las actitudes se determinan conjuntamente con las características actuales del puesto, así como las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Existen diferentes características de un puesto de trabajo que influyen en la percepción de las condiciones de un puesto y estas son: retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso.

El Ministerio de Hacienda 2013, citado por (Amador, 2012), establece niveles de análisis de satisfacción, por una parte, un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo, por otra una satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. Además de la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

(Pérez & Fidalgo, 2013), aluden a que existen diferentes características personales que determinan los umbrales de satisfacción e insatisfacción tales como: la historia personal y profesional, la edad, el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural.

1.4.5 Remuneración.

Una determinante de motivación se refiere al salario que recibe un individuo como pago de su trabajo: a un mayor salario, mayor satisfacción.

Para (Robbins, 2004) los puestos mejor pagados requieren mayores capacidades, dan mayores responsabilidades a quienes lo ocupan, son más estimulantes, ofrecen más retos y conceden mayor control”.

Para el caso de la profesión docente, está merece una remuneración adecuada, en este rubro se han hecho importantes esfuerzos de parte de las autoridades educativas y asociaciones gremiales; condiciones que requieren de un monitoreo constante. (Garbanzo, 2011, citado por (Amador, 2012))

1.4.6 Sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia se refiere al “sentimiento que percibe una persona o se siente parte de un grupo, servicio o departamento, de la organización”. (Apuy, 2008, citado por (Amador, 2012))

A su vez, Montaña (2013) entiende el sentido de pertenencia como “la defensa que hacen los empleados, de los diferentes intereses, valores y objetivos que posee una institución, haciéndolos propios y parte de su perfil e identidad laboral.”

La autora mencionada en el párrafo anterior, alude que el inculcar un sentido de pertenencia de la organización a sus empleados permite un talento humano proactivo, empleados comprometidos con su trabajo, una buena imagen corporativa, disposición laboral.

Por su parte, cada director del centro educativo debe velar por crear y establecer en primer lugar una cultura organizacional definida en la que el

empleado la conozca y se apropie de tal forma que se identifique y reconozca en todo lugar.

Además, debe contar con un plan de motivación que incluya al personal temporal y deben conocer a sus empleados y preocuparse por ellos, es importante crear canales de comunicación creativas y eficientes de informar a los empleados y buscar estrategias que posibilite el conocimiento de necesidades, gustos, preferencias para así mismo crear políticas y objetivos que beneficien a los empleados de manera que se puedan crear sentimientos de arraigo y pertenencia en la organización.

1.4.7 Capacitación.

Para (Robbins, 2004), la capacitación mejora las capacidades del empleado para cumplir con su trabajo y dar un esfuerzo mayor, acrecienta la eficacia personal y estimula la motivación personal del trabajador.

Este autor señala que los empleados no son competentes para siempre, las capacidades se vuelven obsoletas, por lo que la responsabilidad de la organización es fomentar la confianza de los trabajadores y ayudarlos a mantener su competitividad mediante adiestramiento continuo.

(Dollan, Valle, Jackson, & Schular, 2007) Concuerdan con esta definición al mencionar que la formación consiste en actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad y potenciación de los conocimientos y actitudes. Para estos autores el rendimiento de los trabajadores está en función de los conocimientos, habilidades, actitudes y de la situación.

Dolan et all (2007) aluden a la formación y desarrollo de los trabajadores tiene varios propósitos entre los que destaca: suscitar nuevos conocimientos, actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera,

rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos, mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

Toda organización en sí, debe planificar y gestionar planes de capacitación que les permitan a los trabajadores poder desarrollar mejor sus capacidades intelectuales o grupales.

Garbanzo (2011) citado por (Amador, 2012), menciona que “el Ministerio de Educación Pública considera, como acciones relevantes, la capacitación y la actualización docente, al igual que el apoyo de la labor de estos profesionales en campos estratégicos de renovación curricular, para lo cual se hace uso de convenios con universidades”.

Se debe actualizar a los docentes con capacitación permanente y pertinente en la cual se desarrolle nuevas metodologías y técnicas modernas al lado del avance tecnológico.

1.5 Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral.

Según (Caballero, 2003), entre los factores que pueden influir como motivantes para un buen desempeño laboral, están los siguientes:

1.5.1 Condiciones físicas.

Las condiciones ambientales desfavorables contribuyen a la lentitud en las actividades y en el rendimiento del empleado. Pero no se puede suponer con seguridad que un cambio en el rendimiento se pueda atribuir a una modificación en el ambiente. El medio dentro del que funcionan las personas puede afectar su desarrollo. Por lo que es necesario proponer la variación ambiental tolerable en factores tales como: la temperatura, luz, ruido, espacio, etc.

a) La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante. El excesivo calor produce fatiga. Los efectos varían de acuerdo a la humedad del ambiente. Por ejemplo, una temperatura de 28° C con una humedad del 60 % da sensación de calor, mientras que con humedad del 45 % la sensación es de confort.

El frío también perjudica al trabajador. Las temperaturas bajas le hacen perder agilidad, sensibilidad y precisión en las manos. Por lo general, se debe crear un entorno cuyas condiciones correspondan a una zona de confort: 18° es una condición óptima.

La ventilación ya sea general o por extractores locales permite eliminar el polvo acumulado y templar el excesivo calor o el frío, reduciendo la fatiga.

b) El ruido. Por lo general, se considera que el ruido es un elemento de distracción y, por ende, interfiere con la eficiencia. Cuando el ruido es constante la persona se adapta a él; pero cuando es intermitente, debe realizar un mayor esfuerzo para sostener un mismo nivel de eficiencia. Es decir, que se requiere más energía en la forma de un esfuerzo incrementado para sobreponerse al efecto de los ruidos.

Cuando el ruido es perturbador, el oído sufre defectos después de una prolongada exposición a ellos. Es posible que el ruido provoque una reducción del rendimiento y la sordera en algunas situaciones, pero no absolutamente en todas.

El rendimiento del trabajo mental es el más afectado por el ruido. Los individuos que trabajan en un ambiente ruidoso por lo general son más nerviosos e irritables que quienes trabajan en ambientes silenciosos.

- c) Iluminación.** El concepto de iluminación natural hace retroceder al tema de la construcción y orientación de los locales de trabajo. En la iluminación con luz solar los preceptos son: que sea suficiente en relación con la superficie del local, que no provoque deslumbramiento ni contrastes marcados en las sombras; a fin de evitarlos se acostumbra recurrir a la orientación de los locales. Donde hay poca luz es necesario más tiempo para ver con claridad que cuando la iluminación es adecuada. Una iluminación suficiente aumenta al máximo la producción y reduce la ineficiencia.

Cuando el docente trabaja ante un escritorio, dirige su mirada continuamente hacia arriba o lejos de la zona de trabajo, lo cual requiere un ajuste pupilar continuo que da como resultado la fatiga. Una de las causas más comunes de molestias y fatigas visuales es la brillantez en el campo de visión. La brillantez excesiva suele deberse a la fuente de luz o a la instalación luminosa. Se ha intentado resolver este problema diseñando pantallas que de alguna manera puedan proteger los ojos de ese brillo.

Se debe considerar que todas las superficies (techo, suelo, paredes) reflejan la luz que incide en ellas. Las superficies claras y brillantes poseen mayor poder reflector; las mates y oscuras reflejan menos. La habilidad que pueda tener una superficie para reflejar la luz y el contraste entre la zona de trabajo y el de la pared, pueden realmente reducir el esfuerzo ocular. Las principales características de la iluminación que se deben tener en cuenta en el trabajo son la distribución y la ubicación de las luces, la intensidad, el brillo y la combinación de la luz artificial y la luz solar.

d) Baño. Otra condición física que se debe mejorar es en los baños; en la cantidad de espacio que se les asigna, así como sus condiciones sanitarias ya que contribuyen enormemente a definir las actitudes de los empleados. Pues el orden y la limpieza producen una sensación psicológica de bienestar. El trabajador se siente seguro, trabaja con responsabilidad, se concentra en su tarea y armoniza con el ambiente. El mantenimiento de las instalaciones y edificios, forman parte de ese orden y limpieza.

Se podrían seguir mencionando más condiciones físicas necesarias en los centros de trabajos, pues mejorar el lugar de trabajo es siempre una buena idea. Sin embargo, el cambio en el ambiente de trabajo debe considerarse no como una entidad independiente, sino asociándolo con las relaciones interpersonales entre empleados y directivos.

1.5.2 Ascendencia de puestos en el escalafón.

Consiste en una secuencia de puestos de trabajo destinada a constituir un lógico proceso de desarrollo y promoción.

Los centros de trabajo utilizan un plan de clasificación de los puestos de trabajo, como base para establecer las diferencias de remuneración y los sistemas de promoción. Es corriente admitir que la ascendencia de puestos en el escalafón se corresponde con las exigencias del puesto de trabajo y que la situación mejora con la experiencia.

La carrera jerárquica recibe mayores recompensas tangibles que la profesional, es decir, mayor salario, mejor despacho, más satisfacciones y más publicidad. Por tanto, el profesional está sometido a cierta presión para alcanzar los mismos beneficios que recibe el directivo.

Existen pues, diversos puntos de vista, parámetros y puntos de equilibrio, para tratar de ajustar la relación entre trabajo, ascendencia en el escalafón y salario en una equitativa paridad, tanto para beneficio del empleador como del empleado. A todo lo cual se añaden las leyes estatales, los sindicatos como persona jurídica y la propia estructura económica de la institución donde se trabaja.

1.5.3 Ser reconocido como persona importante y necesaria.

El hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Este aspecto se manifiesta en la necesidad que el ser humano siente que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo en el que vive.

El docente tiene inquietudes personales y quiere que no se le trate como a una máquina sin personalidad. Satisfacer sus anhelos en el trabajo equivale también a ayudar al trabajador a sentir que los logros en su labor son necesarios. Es cuestión de encauzar sus energías en forma satisfactoria y productiva. Tendrá así la impresión de que su trabajo es satisfactorio si lo disfruta y/o siente que tiene un objetivo determinado y meritorio. Cuando se reconoce y elogia un buen trabajo se infunde al trabajador respeto por sí mismo y por los otros.

Los maestros deben sentirse respetados como personas y reconocidos también por su buen trabajo. El respeto es lo mejor para tratarlos como profesionales. Cuando se sabe que se ha trabajado duro y que merecemos un reconocimiento, lo deseamos. De no ser así las personas se sienten estafadas, sin recompensa y poco valoradas. Con esto la energía y el ánimo decrecen y el paso se vuelve lento. Por lo tanto, si los maestros no obtienen respeto y reconocimiento, se volverán improductivos.

Muchas personas necesitan ser apreciados en el grupo de trabajo, aunque sea, en último caso, ostentando ciertos símbolos de reconocimiento (como medallas, títulos honoríficos, hasta con ponerse cierta vestimenta) cuando no dispone de otros méritos más reales.

1.5.4 La remuneración económica.

Para que un individuo pueda desarrollarse, en cualquier nivel cultural, económico o político, tiene que estar en posibilidad de satisfacer un mínimo de sus necesidades primarias. Para que pueda satisfacer sus necesidades primarias tiene que cumplir con un mínimo de necesidades económicas. Es decir, debe tener ciertos ingresos. El salario o sueldo a percibir, por razones de trabajo, debe ser en función exclusiva de: las tareas que realiza, el tiempo en que las realiza y la actividad realizada. A partir de este conjunto de elementos la empresa tiene que desarrollar una política de remuneración equitativa y racional, y tratar de conservar un equilibrio en la relación trabajo-retribución.

Una política de salarios bien administrada, es la base para la estabilidad de una empresa, mediante motivaciones que influyan en el comportamiento positivo del individuo.

1.5.5 Seguridad de permanencia en el trabajo.

La seguridad de permanencia en el trabajo consiste en tener una posición lo más estable posible en lo laboral y en lo económico. Cuando la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. La amenaza puede surgir de factores como la pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. Así, en diversos grados la gente se comporta para preservar su seguridad.

En muchas instituciones se manejan planes dirigidos a lograr la seguridad de los empleados (pensiones, hospitalización y seguros) y la política

de la empresa protege a los empleados de despidos y cambios arbitrarios de trabajo. Sin embargo, aun cuando esos planes se difunden por todas partes, están lejos de ser universales; debido a esto, es posible observar diferencias muy notables en la conducta de los empleados, que presumiblemente se deben en parte a sus diferentes necesidades de seguridad.

Según (Reyes, 2013), no existe diagnóstico claro y por tanto no hay recetas que permitan concluir que las personas responderán positivamente a unas determinadas actuaciones, porque una parte de la motivación de los individuos va ligada a la relación personal que se establece, y depende de la valoración y aceptación mutua que se desarrolle entre ambos y porque, la motivación humana es resultante de otros muchos factores personales, organizacionales, familiares y sociales que inciden en la conducta humana.

Sin embargo, podemos indicar que hay actuaciones que favorecen más que otras la motivación de los colaboradores; indicaremos de forma resumida algunas de ellas:

Enriquecimiento del trabajo. Como elemento motivador exige hacer interesante el trabajo, porque ello reduce considerablemente el problema de falta de motivación.

Comunicación. Entendida como el establecimiento de una relación abierta, respetuosa con las discrepancias, constructiva. Aportar todos aquellos datos que permiten a las personas atender mejor su trabajo.

Confianza. Creer que las personas son capaces de hacer las cosas bien antes de que nos lo demuestren. Es fiarse de su capacidad, de sus cualidades en el nivel en que las poseen y esperar que se vayan desarrollando. El clima de confianza no significa pasar por alto los fallos o que se dé ausencia de control.

Exigencia. Cuando se confía y se cree en las personas se está seguro de que llevarán a cabo su tarea de la mejor manera posible y se les exige lo mejor de sí mismos. Se trata de mantener con las personas expectativas realísticamente altas sobre los resultados de su acción y comunicárselo.

Respeto y Lealtad. El respeto mutuo supone al menos tratar a los demás como se espera ser tratado. El respeto supone lealtad y, por tanto, ser honesto con la otra persona.

Disponibilidad. Un jefe no accesible, que mantiene las distancias, que siempre está tan ocupado que no tiene tiempo para hablar con su gente, que obliga a los colaboradores a que vayan a él y no va él donde están ellos, demuestra poco interés por las personas o una actitud defensiva.

Coherencia. Es más importante para los colaboradores lo que se hace que lo que se dice. Si detectan que la conducta no apoya las ideas por muy correctas que éstas sean, catalogarán por los actos.

Al enfocar el tema de motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincide que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentar las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

Ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso.

1.6 Motivación en el desempeño laboral.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representan un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de capital humano, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc. (Robbins, 2004)

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si al menos eso no es posible al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿Qué se puede hacer para estimular a los individuos, grupos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así, mismo la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El

desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

La apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual se le ha asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, pueden decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política del capital humano es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia, evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. (Robbins, 2004)

CAPÍTULO 2 MARCO INSTITUCIONAL COLEGIO EVANGELICO MONTE HOREB

El presente capítulo aborda el contexto o ubicación del Colegio Evangélico Monte Horeb, cómo está limitado y su reseña histórica. Se presentan la misión, visión, valores, filosofía, objetivos, metodología y los factores claves para el éxito en dicha institución. En este mismo enfoque el tipo de investigación, método utilizado y herramientas.

2.1 Contexto.

El Colegio Evangélico Monte Horeb se encuentra ubicado en la manzana 137, No. 13, Ciudad Satélite Duarte Km. 23, Autopista Duarte, Santo Domingo, República Dominicana.

2.2 Reseña histórica del Centro Educativo

El Colegio Evangélico Monte Horeb, entidad educativa dedicada a la formación de niños y niñas de los niveles inicial y básica, surge como una iniciativa de su hoy propietario y director Lic. Yufelis Montero Rosa, el 01 de septiembre del año 2009.

Inicialmente con el Nivel Inicial completo y los tres primeros grados del Nivel Básico, con un cuerpo docente de tres maestras y en lo administrativo un director administrativo, una asesora en la coordinación docente, y la secretaria.

Concluido un primer año de servicios y superando las altas y bajas del proceso de colación en la comunidad de Ciudad Satélite Duarte, donde afloran numerosos centros educativos con muy buena estructura física, y todo un abanico de opciones en el paquete ofertado. Desde guardería, hasta centro de

internet (cosas que el naciente Colegio Monte Horeb no disponía de esos recursos para ofrecer).

Se apertura el segundo año escolar (2010-2011), donde Dios reveló señales claras de su respaldo proveyendo un nuevo amplio y estratégico local en la calle principal, donde se pudo adecuar más el negocio a las necesidades de la comunidad, además se logró duplicar la matrícula que el primer año había sido de 16 alumnos/as y en el segundo año llegó a 39.

La voz de los padres se fue extendiendo, y estos satisfechos con el servicio, no sólo educativo, sino también espiritual, recibido del centro, que no dejaba de ser un canal de bendición para muchos que se acercaban a testificarnos los resultados de esos primeros años con nosotros como centro evangélico.

En el tercer año, es decir, el periodo escolar (2011-2012), el Señor proveyó los medios para la adquisición definitiva de un local propio para el negocio, y que mejor oportunidad que provocar (Dios) que nos ofertaran el mismo local alquilado donde funcionaba hasta entonces el centro en buen precio y con ciertas facilidades.

2.3 Misión

Colaborar con el mejoramiento de la calidad educativa, mediante la incorporación de los padres y maestros a los programas y métodos presentados por la Secretaria de Estado de Educación como organismo regulador, juntamente con los principios que entendemos necesarios para una adecuada formación de índole no solo social sino también espiritual.

Principio	Valor	Definición	Actitudes
-----------	-------	------------	-----------

2.4 Visión

Ser el centro educativo modelo, en exhibir valores socio-espirituales, con altos estándares en calidad educativa y con uno de los mejores records de egresados en todo el país.

2.5 Valores.

Como colegio evangélico seguimos los principios de la educación cristiana, personalizada y centrada en los valores del Evangelio; ayudando a la comunidad educativa a vivenciar la armonía en el colegio. Enfatizando sus dimensiones fundamentales: basadas en el servicio, anunciando y vivenciando la Palabra de Dios.

Dentro de la pedagogía que desarrollamos en el colegio se contempla como aspecto básico en la educación personalizada, la vivencia de valores expresados en actitudes concretas de vida.

Actualmente, ya podemos apreciar que los educandos manifiestan en su comportamiento valores como:

- Espiritualidad
- Transformación
- Honradez
- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad

Singularidad	Respeto	<p>Es la consideración y cuidado que tenemos hacia todo lo que nos rodea, las personas y la naturaleza.</p> <p>Valor por el cual la persona reconoce la dignidad y derechos de los demás, acatando las normas de convivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta con sencillez sus aciertos y errores. • Muestra actitud de enmienda. • Muestra orden y aseo en su presentación personal. • Dialoga de manera asertiva en diversas situaciones comunicativas. • Trata con consideración a sus compañeros, profesores y demás personas. • Saluda cordialmente. • Sabe agradecer. • Cumple las normas establecidas en el aula y en el colegio. • Respeta las diferencias individuales y culturales en su relación con los demás. • Valora y respeta la naturaleza. • Valora y respeta su identidad cultural. • Se reconoce y valora como persona hecha a imagen y semejanza de Dios.
Autonomía	Responsabilidad	<p>Es la capacidad que tiene el hombre de realizar sus actos haciendo pleno uso de su derecho y libertad.</p> <p>Es el valor por el cual una persona está obligada a asumir las consecuencias de sus actos y decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta y asume el estudio como trabajo y como medio para realizar su proyecto de vida. • Entrega sus trabajos en el momento oportuno siguiendo las indicaciones dadas. • Es puntual en el ingreso al colegio y a las clases. • Participa con orden y entusiasmo en las actividades del aula y de la institución. • Mantiene el orden y aseo en todos los ambientes del colegio, asumiendo así, el cuidado del medio ambiente. • Cuida sus materiales y los materiales del colegio. • Organiza sus actividades y compromisos para cumplirlos con originalidad y creatividad en el momento oportuno.

Realizado por: La autora – Lic. Mariela Ramos

Principio	Valor	Definición	Actitudes
Apertura	Solidaridad	<p>Es la adhesión e identificación espontánea y mutua de las personas, con la finalidad de compartir experiencias, aspiraciones, intereses, etc.</p> <p>Es el valor humano que sensibiliza nuestra esencia y conlleva a la realización de actitudes positivas hacia nuestros semejantes, compartiendo los bienes materiales y/o espirituales que podamos poseer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en la solución de problemas del aula. • Comparte sus habilidades y conocimientos en el desarrollo de los trabajos en equipo. • Es atento y servicial frente a las necesidades y dificultades de los miembros de la comunidad educativa del colegio. • Acoge a sus compañeros, tratándolos con amabilidad. • Colabora en las campañas de ayuda al prójimo. • Tiene iniciativa para participar en los diversos eventos culturales de la comunidad educativa. • Fomenta el amor al prójimo, a ejemplo de Jesús. • Busca el bien para sí mismo y para el otro.

Trascendencia	Honradez	<p>La honradez, como valor, exige ese respeto a lo ajeno aun cuando las circunstancias pudieran permitir apropiárselo sin consecuencias legales o sociales.</p> <p>Cuando afirmamos que alguien es honrado, estamos diciendo que es recto, íntegro, cabal y confiable, en su proceder en la vida.</p> <p>Es un valor que guía a las personas a actuar con decencia, decoro, recato y pudor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dice la verdad en todo momento y circunstancia. • Cuida sus pertenencias y las de los demás. • Es coherente en su vida cristiana. • Reconoce sus errores, limitaciones y muestra actitud de enmienda.
---------------	----------	---	--

Realizado por: La autora – Lic. Mariela Ramos

Los principios trabajados en la educación personalizada en el Colegio Evangélico Monte Horeb son:

Principio de Singularidad

Este principio reconoce la individualidad de cada ser humano y el respeto que se merecen las particularidades y los ritmos de cada persona. Este respeto debe traducirse en una pedagogía que sea adaptable a cada estudiante y que fomente la creatividad e iniciativas de cada uno, pues la creatividad es el resultado de la personalización de lo aprendido.

Principio de Autonomía

La educación personalizada considera que el ser humano no sólo es libre, sino que además debe estar consciente de esta libertad, y de que esto implica que posee la capacidad y necesidad de comprometerse con lo que elija.

En pedagogía esto significará que al alumno se le educará su capacidad de tomar elecciones y de actuar siguiendo una elección personal y no de acuerdo a una obligación ciega. Asimismo, la importancia de la autonomía implica que es necesario que el niño entienda con claridad la finalidad que persigue cada actividad y que tenga un rol activo en la planificación de su propia educación.

Principio de Apertura

La escuela debe educar la dimensión social o comunicativa de cada alumno. Para lograr esto es necesario crear un clima alegre y distendido donde cada niño se sienta invitado a participar y a expresarse espontáneamente.

Principio de la trascendencia

El impulso a un ser en plenitud es dimensión característica del ser persona. Mediante una Comunión existencial profunda, la persona penetra el ámbito de lo supra empírico; en la plenitud de la vida personal experimentando el llamado singular de una Persona Suprema.

La aspiración trascendente es la negación de si como mundo cerrado; en ese movimiento de ser, de querer ser, de hacerse rostro, experimentando ser consistente solamente cuando tiende hacia el ser del cual es imagen: DIOS.

2.6 Filosofía

Se sustenta en principios, tomando en cuenta lo establecido en la Ley General de Educación y nuestros valores espirituales. Dado el nivel de responsabilidad que es la educación de los estudiantes para el centro, entienden que los adultos involucrados en este proceso deben tener no solo una buena preparación humana y profesional, sino también espiritual. Entienden que la familia es la primera responsable de la educación de sus hijos

e hijas, en tal sentido la base para una buena formación, la cual sale de casa y se complementa en el centro.

Ofrecen una educación cristiana, fundamentado en la Biblia, como norma de fe y conducta, para la formación de hombres y mujeres capaces de vivir conforme a la palabra de Dios. Procurando incluir la sociedad que les rodea en sus actividades, con el fin de desarrollar lazos de unidad entre esta y el centro.

2.7 Objetivos

- Instruir al niño/a con una base sólida en sus primeros años en bienestar de su vida futura.
- Dotar al niño/a de hábitos de estudio de orden, higiene y disciplina.
- Transformar la sociedad de valores relativos en la que se exhiba a Dios como centro.
- Cultivar en cada niño/a actitudes mentales, espirituales, intelectuales, morales, emocionales, físicas, y culturales para un mayor desenvolvimiento en el hogar, en la sociedad y todo su entorno.
- Formar una generación que viva con conocimiento y sometimiento a Dios y su palabra.
- El pleno desarrollo de la personalidad, sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, ética, cívica y demás valores humanos.
- La formación en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos, de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y de la libertad.

- La formación para facilitar la formación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.
- La formación en el respeto a la autoridad legítima y a la Ley, a la cultura nacional, a la historia dominicana y a los símbolos patrios.
- La adquisición y generación de conocimientos científicos y técnicos más avanzados, humanísticos, históricos, sociales, geográficos y estéticos, mediante la apropiación de hábitos intelectuales adecuados para el desarrollo del saber.
- El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad.
- El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones.
- La creación y fomento de una conciencia de la soberanía nacional y para la práctica de la solidaridad y la integración con el mundo, en especial con Latinoamérica y el Caribe.
- El desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural de la calidad de vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución de los problemas y al progreso social y económico del país.
- La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica y del riesgo y la defensa del patrimonio cultural de la Nación.

- La formación en la práctica del trabajo, mediante los conocimientos técnicos y habilidades, así como en la valoración del mismo como fundamento del desarrollo individual y social.
- La formación para la promoción y preservación de la salud y la higiene, la prevención integral de problemas socialmente relevantes, la educación física, la recreación, el deporte y la utilización adecuada del tiempo libre.
- La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita el educando ingresar al sector productivo.

Además, tendrá objetivos específicos que garanticen la labor educativa, a saber:

- Propiciar espacios y experiencias para que el educando tenga la oportunidad de desarrollarse en todas sus dimensiones. Desarrollar un plan de educación formal dentro de los lineamientos del Ministerio de Educación.
- Establecer una administración de los recursos eficiente y eficaz.
- Crear espacios donde toda la comunidad educativa pueda participar.
- Hacer permanentes ajustes de la institución de acuerdo al mundo cambiante y a las necesidades.
- Realizar el plan de crecimiento a largo plazo.

2.8 Metodología

- Motivar al niño/a en desarrollar la capacidad de expresión y comunicación, utilizando diferentes actividades que a la vez los lleve a descubrir su propia identidad.

- Enfocado en hacer cada día, un aporte espiritual que permita que cada niño/a se cultive el amor a Dios, así mismo y a su familia, con herramientas adecuadas para cada etapa.
- Guiar al niño/a en desarrollar su sensibilidad para percibir todas las manifestaciones de la naturaleza que le rodea, así como su creatividad de forma tal que pueda buscar soluciones para expresar sus sentimientos, por medio de juegos y actividades inductivas.

2.9 Política de calidad

El colegio se compromete a brindar la formación multidimensional Cristo céntrica prevista en el proyecto educativo institucional, con un personal competente y comprometido, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, mediante el mejoramiento continuo de los procesos.

2.10 Factores claves para el éxito en la institución.

Las causas de éxito en estos seis años de servicios en un ambiente competitivo de siete centros que opera en la comunidad a la par con el Colegio Evangélico Monte Horeb son las siguientes:

- El precio más exequible en cuanto a costo de colegiatura e inscripción.
- Único centro que realiza actividades socio-espirituales.
- Conformación Cristo-céntrica
- Estructura propia.
- Con un personal competente y formados en área educativa.
- Con un posicionamiento número uno en relación hogar- escuela.
- Con altas competencias pedagógicas con discentes de otros centros.

2.11 Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo cualitativa; en esta se analizaron las respuestas proporcionadas por los entrevistados, las cuales se obtuvieron a través de las entrevistas semi-estructuradas, sin apartarse de los aspectos cuantitativos que serán recolectados en el trabajo de campo, ya que dicha investigación consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables.

Está enmarcada en el tipo exploratorio ya que no hay trabajos previos que se hayan elaborado en el Colegio Evangélico Monte Horeb, lo que determina que la presente investigación será pionera en este ámbito y contexto de la organización.

Esta se iniciará con una observación directa, para detectar la funcionalidad y operatividad del centro educativo, verificar el modo de actuar y desempeño de los docentes que allí trabajan.

2.12 Métodos.

La investigación se apoyará en el método analítico que permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual, permitiendo realizar los correctivos necesarios para que el centro educativo pueda implementar tener una comunicación interna efectiva.

2.13 Herramientas.

La técnica para la recolección de datos será la entrevista semiestructurada y los instrumentos que se utilizarán son dos (2) cuestionarios de opinión con preguntas abiertas.

En el cuestionario de opinión se determinaron los objetivos a proyectar, así como el planteamiento principal del problema que consiste en evaluar la

estructura organizacional del Colegio Evangélico Monte Horeb y su incidencia en la motivación de su personal.

2.13.1 Entrevista.

La entrevista es una forma es un instrumento que se utiliza para recopilar información en forma verbal o escrita que comprende una relación cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado, existiendo un intercambio de información.

La entrevista se hará mediante la aplicación de un cuestionario dirigido específicamente a la dirección del centro educativo.

La muestra estará conformada por el Director institucional, debido a que está estrechamente relacionado con el proyecto como motivador.

2.13.2 Análisis de la entrevista realizada al Director. (Ver anexo 1)

El Director del Colegio Evangélico Monte Horeb, Yufelis Montero Rosa, tiene una Maestría y tiene 5 años en el cargo de la institución.

Las causas de la no existencia de un Departamento de Recursos Humanos se deben a que la estructura organizacional es muy pequeña, solo laboran siete (7) empleados. Sin embargo, se realiza proceso de selección y se realizan diferentes pruebas antes de contratar al personal, como son: psicológicas y entrevistas técnicas. No existe aún un manual que indique las funciones que debe realizar cada desempeño laboral.

En este centro educativo existe un mecanismo para motivar al personal, lo cual evita la falta de motivación, entre estos se puede mencionar:

- a) Plan de aumento salarial por aumento de la población.
- b) Se les brindan capacitaciones semanalmente.

- c) Semanalmente se reúne todo el personal para discutir problemas o sugerir cambios en el trabajo.
- d) Se hace reconocimiento cada cuatrimestre a la maestra más sobresaliente.
- e) Promueven a las docentes a ser coordinadora cuando son maestras del año.

El Director y los docentes del centro consideran conveniente la propuesta de implementar un Departamento de Recursos Humanos.

2.13.3 Encuesta.

Con el proceso de encuesta y la obtención de los resultados, se logrará concretar la propuesta de un rediseño de la estructura que permita cumplir los objetivos específicos y así tener un panorama más amplio de la situación que se vive en el plantel.

Se utilizó el universo completo por ser la muestra pequeña. La muestra está conformada por 5 docentes, con la utilización de un cuestionario con 15 preguntas cerradas.

Tabla 1. Medio de comunicación de vacante.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Prensa	0	0
Televisión	0	0
Radio	0	0
Recomendación	5	100
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % dicen enterarse del puesto por recomendación por parte de un amigo o un colega, este fue el principal medio empleado.

Tabla 2. Realizan entrevista.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % dice que se le aplicó una entrevista para ingresar a la institución, por medio de esta el empleador puede analizar las aptitudes analíticas del candidato en formas que no podrían realizarse con una evaluación escrita.

Tabla 3. Pruebas realizadas.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Técnicas	0	0
Psicológicas	5	100
Médicas	0	0
Ninguna	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % dicen habersele aplicado pruebas psicológicas para ingresar a la institución; las pruebas sirven para conocer, de manera adecuada, si se ajustan a los requerimientos del cargo.

Tabla 4. Brindan copias del contrato.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % dicen si habersele brindado copia del contrato cuando inició su relación laboral con el colegio.

Tabla 5. Conocen el perfil del puesto.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % dicen que si conocen el perfil del puesto que ocupa. Los perfiles de puesto sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una institución.

Tabla 6. Sistemas de beneficio competitivo.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % dicen que el sistema de beneficios que ofrece el centro es competitivo en comparación con los demás centros.

Tabla 7. Las fortalezas que identifican esta institución son: las relaciones interpersonales, el clima de trabajo, la satisfacción y la dinámica.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % consideran que las fortalezas que identifican la institución son las relaciones interpersonales, el clima de trabajo, la satisfacción de las personas que perciben el servicio y la dinámica del área administrativa.

Tabla 8. Satisfacción con el salario.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % están satisfechos con el salario que devengan.

Tabla 9. Sistema de incentivos.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % gozan de un sistema de incentivos.

Tabla 10. Capacitación y entrenamiento.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % comentan que si existe un sistema de capacitación y entrenamiento.

Tabla 11. Cada qué tiempo.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Semanal	5	100
Mensual	0	0
Otro	0	0
Nunca	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % comentan que semanalmente son capacitados y entrenados.

Tabla 12. Realizan reuniones.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Diario	0	0
Semanal	5	100
Mensual	0	0
Nunca	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % aseguran que se reúnen semanalmente para discutir problemas o sugerir cambios en el trabajo.

Tabla 13. Fluctuación de personal.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % dicen que no ha habido fluctuación de personal en la institución.

Tabla 14. Tiempo laborando.

.Variables	Frecuencia	Porcentual
Nueva	3	60
1 año	1	20
2 años	1	20
Más	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 3 docentes para un 60 % son nuevas en la institución, 1 docente para un 20 % tiene 1 año y 1 docente para un 20 % tiene 2 años laborando en la institución.

Tabla 15. Consideran viable un Departamento de Recursos Humanos.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: 5 docentes encuestados en el Colegio Evangélico Monte Horeb

De los 5 encuestados, 5 docentes para un 100 % aseguran que es viable para la institución la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

2.13.4 Análisis de la encuesta realizada a los docentes. (Ver anexo 2)

De los 5 encuestados, 3 docentes para un 60 % son nuevos en la institución, 1 docente para un 20 % tiene 1 año y 1 docente para un 20 % tiene 2 años laborando en la institución.

El 100 % de las docentes dicen enterarse del puesto por recomendación por parte de un amigo o un colega fue el principal medio empleado, es muy común por los menores costos; contiene implícitamente valores como la sinceridad, la confianza y la reputación, que buscan generar o fortalecer las relaciones laborales.

A estas se le aplicó una entrevista para ingresar a la institución, por medio de esta el empleador puede analizar las aptitudes analíticas del candidato en formas que no podrían realizarse con una evaluación escrita.

Se le aplicaron pruebas psicológicas para ingresar a la institución; las pruebas sirven para conocer, de manera adecuada, si se ajustan a los requerimientos del cargo.

El 100 % dicen si habersele brindado copia del contrato cuando inició su relación laboral con el colegio. Para el empleado, el contrato aporta la seguridad de trabajar en una institución que ha definido claramente sus obligaciones y el acuerdo respecto a todos los términos del empleo y para la institución, permite tener la seguridad de que el empleado es totalmente consciente de sus obligaciones y que ha acordado cumplir los términos establecidos.

El 100 % dicen que si conocen el perfil del puesto que ocupa. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. De esta forma, se pueden desarrollar

planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa.

Dicen que el sistema de beneficios que ofrece el centro es competitivo en comparación con los demás centros.

Consideran que las fortalezas que identifican la institución son las relaciones interpersonales, el clima de trabajo, la satisfacción de las personas que perciben el servicio y la dinámica del área administrativa.

Están satisfechos con el salario que devengan.

Gozan de un sistema de incentivos.

Existe un sistema de capacitación y entrenamiento.

Semanalmente son capacitadas y entrenadas.

Se reúnen semanalmente para discutir problemas o sugerir cambios en el trabajo.

No ha habido fluctuación de personal en la institución.

El 100 % aseguran que es viable para la institución la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

2.13.5 Diagnóstico.

En plantel del Colegio Evangélico Monte de Horeb está distribuido de la siguiente manera: 2 Oficinas (Director y Secretaria); 5 aulas, 2 baños, 1 biblioteca y sala de orientación, área de Nivel Inicial, área de Nivel Básico, Cancha, área de juego.

La población estudiantil es de 62 estudiantes, distribuidos: 3 estudiantes de nido, 6 estudiantes de maternal, 5 estudiantes de kinder, 7 estudiantes de pre-primario, 11 estudiantes de primer grado, 10 estudiantes de segundo grado, 6 estudiantes de tercer grado, 6 estudiantes de cuarto grado, 5 estudiantes de quinto grado y 3 estudiantes de sexto grado.

Tiene una estructura organizacional compuesta por el Director, la secretaria administrativa, coordinadora y 5 docentes, para un total de 8 empleados. Siendo un tipo de estructura organizacional plana, ya que existen muy pocos niveles de mando. Los empleados responden directamente al director.

El director, dirige, administra, proporciona y coordina al personal que labora dentro de la institución, para que todo vaya marchando de acuerdo a las normas por las cuales se rige; sin embargo, tiene una carga excesiva de funciones que actualmente realiza y que no corresponden a su puesto.

Después de estudiar el organigrama que rige la estructura orgánica del plantel, de entrevistar al personal y encontrar las deficiencias que se presentan, se propone la creación del Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de que parte de la responsabilidad se delegue a éste departamento y este a su vez solo entregue los resultados a su jefe inmediato, el Director. Buscando así que el director solo cumpla con sus funciones como tal, siendo el

líder de la institución y se facilite el trabajo, ayudando a que su personal trabaje en equipo, evalúe y busque la mejora como tal, haciendo un rediseño de las funciones y los puestos que pueden ser necesarios para la institución.

Con los datos que se recabaron, es posible tener ya un panorama más completo para crear una propuesta de estructura orgánica que sirva como instrumento a la organización de la Institución educativa; de esta manera, ofrecer una solución a las variables que se presentaron con anterioridad para posteriormente en la práctica poder hacer un diagnóstico más a fondo de la problemática.

CAPÍTULO 3 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA GERENCIA DE RRHH EN EL COLEGIO EVANGÉLICO MONTE HOREB

El presente capítulo presenta una guía metodológica para desarrollar el proceso, que implica la habilitación de un departamento de recursos humanos, acorde a las necesidades del Colegio Evangélico Monte Horeb. La implementación de un departamento de recursos humanos permitirá, identificar la visión de la organización, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual detectará, cuales son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos del centro educativo en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo, innovando para una mayor afluencia de la población estudiantil y calidad del personal docente.

3.1 Descripción de la propuesta para la habilitación de un Departamento de Recursos Humanos en el Colegio Evangélico Monte Horeb.

Según la investigación realizada, se observó, que es de vital importancia para mejorar el desempeño del recurso humano, el contar con herramientas adecuadas y estas se pueden realizar, por medio de un departamento de recursos humanos.

Dentro de la propuesta se establece la información, para poder habilitar un departamento de recursos humanos, así como conceptos del porqué se considera apropiada, con la aplicación de estos conceptos, se pueden resolver de una manera rápida y práctica los problemas por los que atraviesan, se puede tener información actualizada de los empleados y mejorar la comunicación, esto

permitirá estar más cerca y conocer las necesidades de los empleados y que incluya información sobre las funciones y aspectos necesarios, para lograr que los docentes conozcan todas sus actividades, y se pueda medir el desempeño del personal.

Al momento de hacer la investigación, en el Colegio Evangélico Monte Horeb se constató, que un 100% de los encuestados conocen la importancia de contar con un departamento de recursos humanos.

3.2 Objetivos de la propuesta.

Los objetivos planteados a continuación tienen como finalidad mejorar la administración del personal del Colegio Evangélico Monte Horeb y optimizar el desempeño laboral para obtener mayor rendimiento en todas sus actividades, y de esta manera se desenvuelvan en un ambiente organizacional que ayude al desarrollo y progreso.

3.2.1 General.

Proponer una guía para la elaboración de un departamento de recursos humanos que sea adecuado para el Colegio Evangélico Monte Horeb.

3.2.2 Específicos.

- a) Rediseñar la estructura organizacional del Colegio Evangélico Monte Horeb.
- b) Elaborar el perfil de cada uno de los puestos, que sea adecuado para cumplir, con las necesidades del plantel.
- c) Contratar una persona que sea la encargada del departamento de recursos humanos en el centro educativo
- d) Elaborar un manual de las políticas del departamento de recursos humanos.

3.3 Estrategias

Estrategia a1. Rediseño de la estructura organizacional del Colegio Evangélico Monte Horeb.

Tácticas:

Después de estudiar el organigrama que rige la estructura orgánica del plantel, se propone un rediseño de las funciones y los puestos que pueden ser necesarios para la institución.

La autoridad máxima del plantel es el director general, la persona que dirige, administra, proporciona y coordina al personal que labora dentro de la institución, para que todo vaya marchando de acuerdo a las normas por las cuales se rige; sin embargo, tiene una carga excesiva de funciones que actualmente realiza y que no corresponden a su puesto; y en base a las necesidades del demás personal; por ello se le recomienda que debería delegar las funciones para que no se concentre en su puesto toda la toma de decisiones.

Con la creación del puesto de Jefe del departamento de recursos humanos, lo que se busca es que parte de la responsabilidad se le delegue y este a su vez solo entregue los resultados a su jefe inmediato el Director.

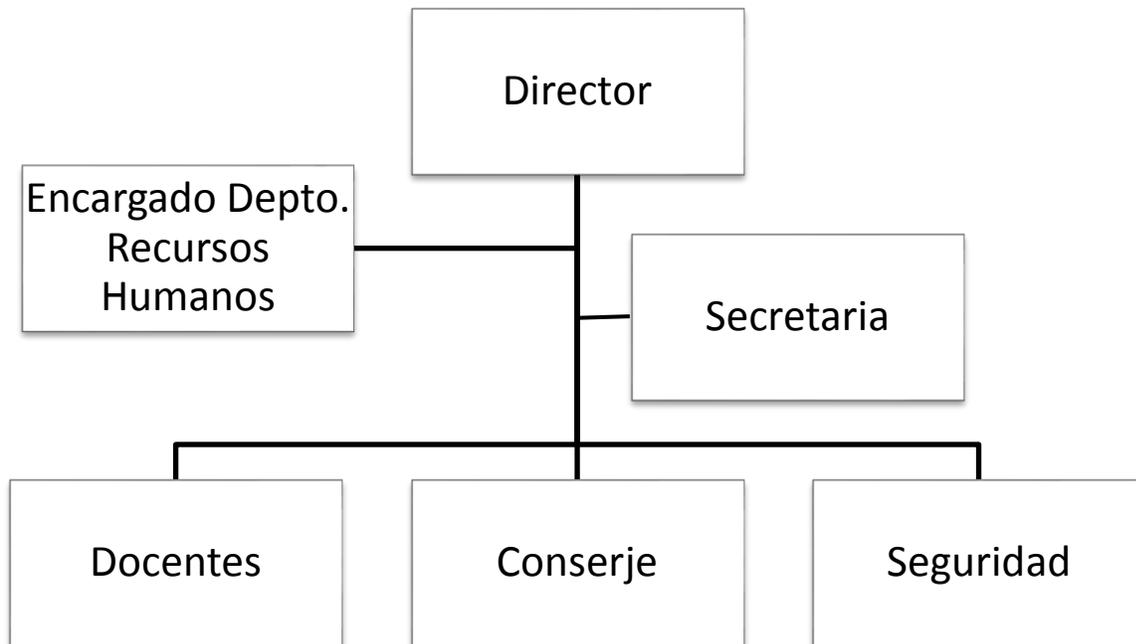
Lo que se busca mejorar es la comunicación que sea un proceso recíproco en el que todo el personal que componen a la institución participe en el intercambio de información con un propósito determinado. Es decir que exista una comunicación formal que ocurra de manera sencilla, que se base de acuerdo a la jerarquía en que se encuentre ubicado, las actividades encomendadas y procedimientos determinados de la organización. Buscando un flujo de información que permita conocer los resultados de cada nivel

jerárquico, que no complique la toma de decisiones y que el subordinado no se cierre a expresar las necesidades latentes que le competen.

Es general porque abarca desde la dirección general hasta los puestos más sencillos de desempeñar, haciéndolo de fácil comprensión. La estructura se muestra vertical porque las unidades que la componen están ramificadas de arriba abajo a partir del director general, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

A continuación, se presenta el organigrama que se propone, por su naturaleza es micro administrativo, por ser una institución independiente. Se concentró al personal completo, haciendo el flujo de autoridad entre niveles, al igual que las responsabilidades dentro de ésta.

Gráfico No. 1. Organigrama del Colegio Evangélico Monte de Horeb



Realizado por: La autora –Lic. Mariela Ramos

Estrategia b1. Descripción de cada uno de los puestos.

Tácticas:

Se describirán cada uno de los puestos con las funciones correspondientes, competencias que deben poseer y tareas a realizar.

Nombre del puesto: Director

El Director del centro es responsable de la gestión de los procesos pedagógicos y administrativos del centro y de que estas se realicen según lo establecido institucionalmente

Objetivo del puesto: Coordinar las asambleas y las actividades que se realizan en la institución.

Funciones:

Coordinar con los diferentes equipos de trabajo la fase de diagnóstico.

Socializar el plan operativo anual como parte del proyecto de centro con todos los actores y organismos de gestión.

Asignar las tareas y las actividades a los diferentes equipos de trabajo.

Organizar los equipos de supervisión acompañamiento y seguimiento de los procesos docentes educativos.

Evaluar continuamente la observación, las normas y el cumplimiento de las reglas.

Promover entre los docentes el desarrollo de una cultura de la ciencia y la tecnología.

Representar al centro en todas las actividades administrativas, técnicas laborables, sindicales, investigativas y vinculación comunidad/centro educativo.

Competencias que debe poseer:

Maestría o Licenciatura en Administración y Supervisión Educativa.

Licenciatura en Educación Básica o en otras menciones.

Tres años de experiencia docente.

Haber realizado cursos sobre gestión de centro, desarrollo e innovación tecnológica, defensa del Medio e identidad nacional, desarrollo sostenible, etc.

Haber cumplido 25 años de edad.

Competencias en el manejo de relaciones humanas.

Competencias en el manejo de relaciones públicas en educación.

Competencias en comunicación oral y escrita.

Actitud para el desarrollo de un liderazgo positivo y participativo.

Experiencias en el manejo de conflictos.

Imparcialidad en la toma de decisiones.

Competencias en gestión del conocimiento.

Disposición para aprender a aprender.

Conocimiento sobre la misión y la visión estratégica del Sistema, del Nivel y del Centro Educativo.

Competencias para innovar los procesos docente educativos, los procesos administrativos y de gestión y los procesos técnicos de asesoría, acompañamiento y monitoreo.

Competencias para el trabajo en equipo.

Competencias en el uso y gestión de la información y la comunicación tecnológica.

Tareas del Director:

Organiza el desarrollo del año escolar a partir del calendario establecido por el Ministerio de Educación.

Coordina con los diferentes equipos de trabajo.

Planifica y dirige la reunión de los equipos de trabajo.

Realiza inventarios en el centro de lo que posee.

Socializa el plan operativo anual como parte del proyecto de centro con todos los actores y organismos de gestión y de participación.

Asigna las tareas y las actividades a los diferentes equipos de trabajo que han sido integrados durante el proceso de comunicación del proyecto de centro.

Convoca al personal auxiliar y de apoyo a reuniones de trabajo según el cronograma de la dirección del centro.

Lleva el control de los recursos educativos y patrimoniales del centro educativo.

Organiza los procesos de supervisión, acompañamiento y seguimiento de los procesos docentes educativos del centro.

Coordinar la generación, procesamientos, transmisión y aprovechamiento de las informaciones estadísticas que se generen en el centro.

Evalúa continuamente la observación, las normas y el cumplimiento de las responsabilidades asumidas consciente y democráticamente.

Mantiene actualizado los datos de todo el personal.

Representa al centro en todas las actividades administrativas, técnicas laborables y sindicales.

Incentiva y da seguimiento a la participación de los/as docentes y los gestores en programas de profesionalización y capacitación a lo largo de toda la vida.

Fomenta en el centro el desarrollo de actividades curriculares, para asegurar de esta manera la formación general de la base de los/as estudiantes.

Gestiona recursos financieros.

Revisa registros de grados y registros de asistencia del personal.

Informa al Distrito los cambios realizados.

Realiza actividades de reconocimientos a la labor del personal que trabaja bajo su dependencia.

Gestiona y realiza jornadas de capacitación para su personal.

Recibe y atiende comisiones.

Nombre del Puesto: Secretaria

Es la encargada de brindar apoyo secretarial a las labores administrativas y académicas del centro.

Objetivo del puesto: Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

Funciones del puesto:

Organizar los componentes que integran la estructura del puesto en función de sus componentes y el espacio físico que ocupa en estructura física.

Garantizar un sistema de información y comunicación con las diferentes instancias del centro, a partir de sus vínculos estructurales con el Director del Centro Educativo.

Competencias para el puesto:

Con edad comprendida entre 23 y 45 años.

Estudios técnicos en informática y en Ciencias Secretariales.

Competencias para comunicarse con facilidad oral y por escrito.

Capacidad en el manejo de las relaciones humanas.

Competencias en organización y dirección.

Conocer la naturaleza, composición, fines y atribuciones del puesto en la estructura organizacional del centro y los nexos que tiene con el resto de puestos existentes.

Poseer certificación de salud física y mental que la o lo faculte para ejercer un trabajo eficiente.

Competencias para ser creativa o creativo y tomar decisiones.

Competencias para trabajar en sistemas.

Tareas de la secretaria:

Conoce el calendario escolar, la población docente y la estudiantil.

Estudia la estructura de su puesto en el centro.

Ordena la agenda diaria de trabajo con la directora del centro.

Registra el control de asistencia.

Revisa los archivos, los sistematiza y actualiza.

Entrega a los/as docentes los libros de registro de grado.

Decora el entorno de trabajo de la oficina.

Trabaja los formularios para recolectar información y distribuirla.

Redacta actos de comunicación.

Ordena, revisa y corrige documentos.

Remite documentos para la firma.

Trabaja la estadística del centro.

Despacha correspondencia.

Distribuye información.

Nombre del puesto: Docente

Es la persona que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza.

Objetivo del puesto: Impartir conocimientos teóricos-prácticos, planificando, ejecutando y evaluando el proceso de enseñanza-aprendizaje en el alumno, tomando en consideración el diseño curricular nacional y las necesidades e intereses de los alumnos, a fin de lograr el desarrollo de sus conocimientos y destrezas.

Funciones del puesto:

Plantear de manera sistemática el curso de acción que debe emprenderse, de acuerdo al proyecto de centro, y las rutas posibles que deben recorrerse para superar las dificultades y limitaciones identificadas en la fase diagnóstica anterior.

Analizar la misión y la visión de la educación, así como los principios y fines de la educación dominicana a los fines de elaborar el plan conforme al perfil del alumno y la alumna, dominicano y dominicana.

Realizar un análisis de contenido y no contenido al plan para comprobar si hay presencia de los valores fundamentales contenidos en el perfil del y la estudiante dominicana.

Competencias para el puesto:

Según la Ley No. 66'97, para ingresar como docente se debe ser profesional, con formación especializada para ejercer el Nivel Básico, egresado de una universidad o instituto superior de educación.

Tareas del docente:

Realiza un análisis – diagnóstico sobre la realidad de su alumnado.

Identifica contenidos curriculares y los secuencia según las necesidades de los alumnos.

Identifica y asume los propósitos de aprendizajes a trabajar.

Identifica y prepara los recursos didácticos de apoyo a utilizar en el proceso.

Hace ajuste al plan de trabajo docente según la realidad de los/as estudiantes.

Plantea de manera sistemática el curso de acción que debe emprenderse, de acuerdo al proyecto de centro, y las rutas posibles que deben recorrerse para superar las dificultades y limitaciones identificadas en la fase diagnóstica anterior.

Analiza la misión y la visión de la educación, así como los principios y fines de la educación dominicana a los fines de elaborar el plan conforme el perfil del alumno y la alumna dominicano y dominicana.

Colabora en las diferentes actividades realizadas en el centro.

Colabora con acciones convocadas por la dirección.

Ayuda en la disciplina de los/as estudiantes.

Vigila el recreo.

Asisten a reuniones propias de su trabajo.

Participa en capacitaciones que vayan acorde con las funciones que realizan.

Vela por el cuidado del plantel y del mobiliario que hay en él.

Llena el registro de grado.

Participa en reuniones con los padres de familias.

Llena expedientes y formularios enviados del ministerio.

Reconoce el buen desempeño de los/as alumnos a través de actos de premiación.

Nombre del puesto: Conserje

Es la persona que tiene a su cargo la limpieza de un edificio o establecimiento público.

Objetivos del puesto: Velar por la higiene y limpieza del centro o plantel en el que trabaja.

Funciones del puesto:

Organizar los componentes de su puesto de trabajo en función de los deberes que se contrae con el mismo.

Establecer relaciones con los diferentes miembros del equipo de trabajo destacando al coordinador del mismo, el mayordomo.

Participar en reuniones y actividades de información y capacitación.

Desarrollar las tareas cotidianas de su puesto siguiendo los compromisos asumidos en el plan de trabajo del equipo de apoyo.

Competencias para el puesto:

Desarrollar las tareas del puesto que corresponden a una jornada de un día de trabajo.

Conocer la naturaleza, composición e importancia de su puesto para el sistema educativo y para el centro.

Tareas del puesto:

Recibe información amplia sobre la naturaleza, composición e importancia del puesto.

Revisa las instalaciones físicas del centro.

Identifica las herramientas e insumos con los cuales trabaja.

Participa en reuniones de información y capacitación sobre funcionamiento de su puesto.

Barre las áreas que le corresponden de acuerdo a la división previa del trabajo.

Desempolva los muebles de su área.

Cepilla paredes.

Limpiar el piso de su área de trabajo.

Reorganiza las butacas y demás mobiliarios del área de limpieza.

Realiza otras tareas adicionales como: colar café, ayuda en la distribución de la merienda, ayuda a compañeras de trabajo, diligencias de la dirección.

Recibe visitas de supervisión por parte de la directora.

Ayuda en el mantenimiento de la disciplina en hora de recreo.

Nombre del puesto: Portero

Es la persona encargada de cuidar y vigilar la puerta del centro educativo.

Objetivo del puesto: Cuidar la entrada y salida del personal docente, administrativo, estudiantes y público en general, que acude al centro, atendiendo y suministrando la información requerida por los usuarios, garantizando un eficiente, servicio de atención al público.

Funciones del puesto:

Organizar las tareas que debe realizar cada día para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo.

Recibir información sobre la estrategia general de trabajo en equipo. Se le presenta al equipo y su composición al cual pertenece y las normas de operación del mismo.

Desarrollar las tareas correspondientes al desempeño del puesto en las jornadas del día a día y cualquier tarea que se adicione en cada jornada laboral.

Competencias para el puesto:

Edad entre 25 y 45 años.

No haber sido condenado a pena aflictiva e infamante demostrado.

Certificación de salud física y mental adecuada para el trabajo productivo.

Competencias para interactuar con otros en el ambiente escolar.

Conocer la composición, alcance y obligaciones de su puesto y del centro educativo.

Actitud y alta motivación para identificarse con su trabajo.

Se identifica con el centro como institución socializadora, con los principios y los fines de la Educación Básica y el proyecto de centro.

Muestra respeto y afecto a los estudiantes y demás actores.

Comunica a la directora cualquier falla o incidente anormal que ocurra en su puesto de trabajo.

Demuestra capacidad reflexible para abordar sus deberes y responsabilidades.

Tareas del puesto:

Recibe las llaves de las puertas.

Recibe información de sus compañeros que salen del turno anterior.

Abre la puerta de entrada a los/as alumnos/as a la hora indicada.

Abre los baños para que los conserjes del turno los limpien.

Informa sobre cualquier inseguridad o peligro.

Ayuda a formar las filas de alumnos/as para que éstos entren y salgan en orden y disciplinadamente.

Se mantiene en la puerta.

Ayuda a distribuir la merienda a los alumnos y alumnas.

Coopera con la dirección sobre cualquier necesidad y diligencia.

Coopera con los serenos y los jardineros cuando sea necesario.

Impide la entrada de posibles personas indeseadas al centro.

Orienta a los visitantes para que localicen adecuadamente los puntos de visita.

Ayuda a los/as alumnos/as menores a cruzar las calles en lugares de mucho tráfico.

Asiste a reuniones de trabajo.

Instancia: Junta de Centro

Es un órgano descentralizado de gestión y participación del Centro.

Objetivo de la instancia: Crear los nexos entre la comunidad, el Centro Educativo y sus actores con el fin de que éste desarrolle con éxito sus funciones.

Funciones de la instancia:

Aplicar planes de desarrollo del centro enmarcados en las políticas definidas por el Consejo Nacional de Educación.

Fortalecer las relaciones entre escuela y comunidad y el apoyo entre ambas.

Articular la actividad escolar y enriquecerla con actividades co-curriculares.

Velar por la calidad de la educación y la equidad en la prestación del servicio educativo.

Garantizar educación en cantidad y calidad a los niños de sectores Urbano – Marginales.

Supervisar la buena marcha de los asuntos de interés educativo, económico y de orden general del centro incluyendo especialmente el mantenimiento de la

planta física y los programas de nutrición y la distribución y uso de los libros de textos.

Competencias para la instancia:

Los miembros de la junta de centro deben tener competencias para tomas de decisiones, ser colaboradores, dispuestos, de fácil expresión, con dominio intelectual, entre otras.

Tareas de la instancia:

Dispone y coordina el cumplimiento de los planes formados y cronogramados.

Garantiza la participación de los miembros titulares de la junta.

Forma órganos de apoyo para profundizar la capacidad técnica y de gestión del centro.

Busca de manera creativa la solución a los conflictos que afectan al centro.

Convoca sus miembros a reuniones de trabajo.

Diagnostica la situación del centro y plantea el cambio.

Selecciona las prioridades de acuerdo a indicadores educativos.

Integra equipos técnicos de apoyo y los monitorea.

Coordina acciones que aseguren y garanticen el cuidado y conservación de los mobiliarios, equipos y propiedades patrimoniales del centro.

Ofrece apoyo técnico y material a las actividades co-curriculares.

Aprueba el desembolso de recursos para compra y reparación de equipos y el financiamiento de otros programas y acciones educativas.

Forma y desarrolla grupos comunitarios de apoyo al centro y sus actividades programadas.

Hace consulta a la sociedad de madres, padres y tutores de las escuelas en relación al desenvolvimiento de los procesos formativos de sus hijos.

Apoya la realización de ferias educativas, olimpiadas científicas, competencias artísticas y deportivas.

Promueve el desarrollo de programas de formación.

Promueve jornadas sociales de apoyo a la comunidad.

Promueve el desarrollo de limpieza comunal.

Instancia: Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela

Es un órgano de carácter consultivo. Está integrado por todos los miembros activos de la asociación.

Objetivo del puesto: Apoyar la gestión educativa del centro.

Función del puesto: Administra en coordinación con la dirección los recursos económicos asignados o recolectados por actividades que lleve a cabo la Asamblea.

Competencias para el puesto: Las personas que forman parte de la APMAES deben ser responsables, dispuestos, colaboradores, que tengan estudiantes en el centro y ser personas eficientes.

Tareas:

Realizan varias reuniones de trabajo.

Identifican los principales problemas y temas de trabajo.

Analizan la situación identificada.

Formulan su plan de acción.

Retroalimenta el proceso de acuerdo al reglamento orgánico de participación comunitaria.

Apoya al centro en las distintas actividades planificadas.

Visita periódicamente al centro para dar seguimiento al comportamiento de los/as estudiantes.

Estrategia c1. Contratar una persona que sea la encargada del departamento de recursos humanos en el centro educativo.

Tácticas:

Describir los objetivos, funciones y requisitos del perfil del puesto para el Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a las normas y procedimientos aplicables, quien será el encargado de otorgar las prestaciones económicas y sociales apropiadas al personal para el desarrollo de sus funciones.

Denominación del puesto: Jefe de Recursos Humanos

Sección: Administrativa

Puesto del Jefe inmediato: Director del centro educativo

Horario de trabajo: 8 horas diarias y flexibles.

Objetivos específicos del puesto a ocupar:

a) Regular de manejar justa y técnica, las diferentes fases de las relaciones

laborales de una organización, para promover al máximo, el mejoramiento de bienes y servicios producidos, velar porque las relaciones laborales entre director y personal del centro educativo, que estas se desarrollen en forma adecuada, armonizando los intereses de ambas partes.

- b) Apoyar al Director del centro educativo con la provisión, administración y desarrollo de los recursos humanos.
- c) Lograr que el personal al servicio del organismo social, trabaje para el logro de sus planes y objetivos.
- d) Proporcionar a la organización de una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
- e) Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- f) Coordina, el esfuerzo de grupo de trabajo para proporcionar unidad de acción, en la consecución de los objetivos comunes.
- g) Satisfacer los requisitos mínimos de bienes de los docentes para crear condiciones satisfactorias de trabajo.

Funciones que desempeñará:

- a) Velar por el cumplimiento de las leyes laborales y demás disposiciones en materia laboral.
- b) Proponer políticas y normas, que favorezcan la correcta administración de los recursos humanos y su buen desempeño, velar por su efectiva aplicación.
- c) Prevenir o solucionar los conflictos de carácter individual o colectivo.
- d) Diseñar y proponer los planes y programas estratégicos y operativos para la administración efectiva de los recursos humanos.
- e) Ejecutar y evaluar los procedimientos de la administración de recursos humanos.

- f) Realizar el reclutamiento, selección y promoción del personal, velar porque el personal propuesto, sea el idóneo y cumpla con las cualidades y requisitos para desempeñar el puesto.
- g) Planificar y ejecutar programas de desarrollo y capacitación para el personal del establecimiento educativo.
- h) Llevar a cabo la administración de sueldos y salarios, lo que incluye, entre otras actividades, administrar los servicios y prestaciones de los docentes, mantener actualizados los manuales de clasificación de puestos.
- i) Propiciar una constante comunicación con todos los empleados en materia de acciones de personal y de motivación e identificación con la Institución, que permitan un adecuado ambiente laboral.
- j) Proponer y ejecutar el programa de inducción para el personal de primer ingreso.
- k) Resolver conflictos, dudas y emitir opiniones pertinentemente.

Tabla 16. Requisitos intelectuales del perfil del puesto.

Escolaridad	Nivel de estudios	Grado de avance	
	Licenciatura	Titulado	
Área de conocimiento	Carrera(s) específica(s)	Grado de avance	
	Ciencias Económicas-Administrativas Ciencias Sociales	Titulado	
Habilidades y capacidades necesarias:	Directivas Administrativas	Técnicas	
	Orientación a resultados Trabajo en equipo Compromiso Análisis de datos e información Liderazgo Visión estratégica	Específicas	Adjetivas
		Manejo de paquetes computacionales (microsoft office)	-Nociones generales de la administración pública -Conocimiento de la normatividad interna y externa.

Experiencia laboral	Años de experiencia	Área de experiencia
	3	Administración de personal
Condiciones especiales del puesto:	Condición	Justificación
	Períodos especiales de trabajo.	Cierres de ejercicio, informes, etc.

Realizado por: La autora –Lic. Mariela Ramos

Requisitos físicos:

Aptitudes: Introverso, con iniciativa propia, creativo, buenas relaciones interpersonales, con aptitud para toma de decisiones, trabajar bajo presión

Responsabilidades:

Llevar al día toda la información y papelería del centro educativo.

Llevar control de personal que labora en la empresa.

Llevar un manual de puestos.

Llevar evaluaciones del desempeño de los docentes

Otras que sean solicitadas por su jefe inmediato.

Estrategia A1. Proveer al centro educativo un manual con las políticas establecidas, con la finalidad de brindarle el debido acceso a sus derechos y deberes.

Tácticas:

Los manuales poseen gran importancia para las organizaciones por su utilidad como herramienta de las diversas actividades administrativas e instrumento para mantener informado al personal de los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; describen en su secuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso, indicando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué ha de realizarse y de esta forma se facilitará el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

Objetivos del manual.

- a) Establecer procedimientos consistentes y equitativos para seleccionar personal calificado, a fin de cubrir los empleos disponibles dentro de la institución de conformidad con las leyes laborales vigentes.
- b) Regular los procesos relacionados a reclutamiento, selección e inducción, con el fin de contratar, transferir y promover los mejores candidatos.
- c) Definir los límites de las horas de trabajo que deberán cumplir los empleados, de conformidad con las necesidades de la institución.
- d) Promover un promedio de asistencia de todos los empleados, asegurando los procedimientos consistentes en el manejo de los registros de asistencias y tardanzas, excusadas o no excusadas, estableciendo las medidas disciplinarias aplicables cuyos registros sean inaceptables.
- e) Establecer los lineamientos que se seguirán para pagar el salario a los empleados los días en que éstos se ausenten de sus labores por motivo de enfermedad o licencias otorgadas por ley.
- f) Definir el marco regulatorio que regirá para otorgar el derecho a vacaciones a los empleados.
- g) Velar por la apariencia y uniformidad de los empleados.
- h) Regularizar todos los beneficios marginales que el centro educativo ofrece a sus empleados.
- i) Regular las condiciones y las formas de remuneración para todos los empleados, proporcionando una metodología común para la administración salarial y los rangos salariales establecidos.
- j) Formular las condiciones para el presupuesto para la capacitación y adiestramiento de sus empleados con el objetivo de desarrollar las competencias de sus empleados en el desempeño de sus puestos.
- k) Proveer retroalimentación efectiva sobre el desempeño a todos los empleados de manera bimensual, haciendo críticas constructivas para

acciones de mejora del desempeño.

- l) Establecer los lineamientos que deberán seguirse para promover al personal y permitirle ocupar posiciones de mayor responsabilidad, tomando en cuenta su trayectoria de trabajo y su capacidad.
- m) Regularizar el uso del teléfono o celular.

Manual de las políticas del Departamento de Recursos Humanos del Colegio Evangélico Monte Horeb.

Las políticas han sido debidamente revisadas y adecuadas a las leyes laborales de la República Dominicana. Deberán seguirse sus lineamientos y solo podrán ser cambiadas o evitadas con la debida autorización de la Dirección y la Gerencia de Recursos Humanos.

Política No. RH-001 Solicitudes de empleo

Descripción: La Política de la institución es cubrir las vacantes disponibles con solicitantes que cumplan con los requisitos de la posición, tales como:

- a) Actitud
- b) Preparación académica
- c) Habilidades
- d) Experiencia

Procedimiento: Se requiere que todos los solicitantes, antes de considerarse para una posición, completen el formulario de solicitud de empleo que para estos fines tendrá disponible la institución. El Departamento de Recursos Humanos deberá asegurarse de que los solicitantes completen toda la información requerida en el formulario de solicitud de empleo.

Las solicitudes de empleo y documentos suministrados por los candidatos serán verificadas por el Departamento de Recursos Humanos. Dichos documentos serán archivados durante tres años para fines de consulta y uso para futuras vacantes internas. Todas las posiciones vacantes deberán ser publicadas internamente y de manera externa.

Para todas las posiciones vacantes surgidas o por la creación de nuevos puestos de trabajo, temporales o definitivos, deberán seguirse las disposiciones contenidas en la Política de Reclutamiento y Selección contenida en este manual.

Política No. RH-002 Reclutamiento, selección e inducción de personal

Descripción: Se seleccionará a los empleados sin incurrir en discriminación, exclusión o preferencia basada en motivos de sexo, edad, raza, color, ascendencia social, opinión política o creencia religiosa.

Procedimiento:

Los puestos vacantes se publicarán internamente para conocimiento de todos los empleados, de manera que aquellos que se sientan en la capacidad de aplicar lo hagan. Estas publicaciones también se harán paralelamente a otros medios de reclutamiento externo (anuncios en el periódico, redes sociales, bolsas de empleo, etc.)

El Departamento de Recursos Humanos recibirá las solicitudes de empleo de los interesados conjuntamente con el Currículum Vitae y documentos que avalen la información suministrada (cédula, títulos académicos, etc.)

Las solicitudes de empleo y documentos tendrán una vigencia de tres (3) años en archivo de elegibles, y de manera permanente en el sistema de reclutamiento y selección.

El formulario contiene todo requerimiento personal y profesional para el puesto de acuerdo a la descripción de puesto. En caso de vacantes que se generen por creación de puestos nuevos, se hará un proceso de aprobación interna.

El Departamento de Recursos Humanos realizará los siguientes pasos para la selección del personal:

- a) Entrevistas presenciales.
- b) Administración de las Baterías de pruebas determinadas por puestos para medir las capacidades de los candidatos según los puestos vacantes.
 - a) Pruebas prácticas en los casos necesarios.
 - b) Investigación de las referencias personales y profesionales (Formulario de Referencias).
 - c) Pruebas médicas.
 - d) Verificar información policial y crediticia mediante Data- Crédito.

El Departamento de Recursos Humanos deberá presentar un mínimo de tres (3) candidatos evaluados y depurados para fines de selección final.

El solicitante debe llenar un Formulario de Entrevistas. Este formulario recoge la impresión general del candidato en términos de formación académica, experiencia, capacidad para desempeñar el puesto, actitud y comportamiento, y expresión oral, así como también las competencias claves establecidas por la institución para todos los puestos (Organización y manejo del tiempo, flexibilidad y trabajo bajo presión, comportamiento y honestidad, orientado a resultados). Existe un espacio para comentarios y la recomendación de contratación.

Se permitirá la recontractación de ex-empleados sólo en los casos en que estos empleados hayan renunciado, por reducción o por razones ajenas al empleado.

Si la terminación ha sido por despido por haber violado alguna regla o alguno de los acápites del Artículo 88 del Código de Trabajo vigente, no podrá reingresar al centro educativo.

El Departamento de Recursos Humanos deberá seguir el Programa de Inducción para todos los empleados de nuevo ingreso.

El Departamento de Recursos Humanos deberá entregar a los candidatos al momento de la contratación, los siguientes documentos:

- a) Contrato de trabajo.
- b) Manual de beneficios y reglamentos.
- c) Carta para la apertura de cuenta de ahorros en el Banco.
- d) Volantes informativos y formularios del seguro médico.
- e) Carta para la elaboración del carnet de identidad.
- f) Carta de elaboración del uniforme, según aplique.

El Departamento de Recursos Humanos deberá exponer al empleado contratado las siguientes informaciones, a pesar de estar descritas en el manual de beneficios y reglamentos:

- a) Misión, Visión y filosofía.
- b) Estructura organizacional y departamental.
- c) Días de pago.
- d) Tipo de vestimenta.
- e) Beneficios.
- f) Descripción del puesto a ocupar
- g) Programa de incentivos y evaluación
- h) Indicadores de desempeño de la posición
- i) Política de capacitación y desarrollo.
- j) Plan de Entrenamiento inicial

k) Reglas generales y políticas internas pertinentes.

Todos los empleados nuevos reciben un paseo por las instalaciones, se le presenta a todos los demás compañeros de trabajo y se envía un e-mail dando la bienvenida a la institución.

Política No. RH-003 Jornada de trabajo

Descripción: Cada área tiene horarios determinados según sus responsabilidades y servicios ofrecidos.

Tabla 17. Jornada de trabajo

Área	Horarios	Tanda
Docentes	7:30 a.m. – 12:00 p.m.	Matutina
Administrativos	7:30 a.m. – 12:30 p.m.	Matutina
Mantenimiento	7:00 a.m. – 8:00 a.m.	Matutina
Seguridad o portero	7:30 a.m. – 12:30 p.m.	Matutina

Realizado por: Grupo Corporativo New Horizons (2011)

Política No. RH-004 Asistencia

Descripción: La política de la institución es promover la asistencia diaria y la puntualidad de sus empleados. La institución establece procedimientos uniformes con relación al control de la asistencia diaria de los empleados, el manejo de los registros de asistencia y tardanzas, las medidas disciplinarias aplicables por problemas relacionados con la asistencia, puntualidad y por ausentarse el empleado del lugar de trabajo antes del horario establecido, así como el procedimiento en caso de ausencias prolongadas de los empleados.

Procedimiento: En caso de que un empleado no pueda asistir a su trabajo, deberá notificarlo al Departamento de Recursos Humanos antes del inicio de su turno de trabajo, con por lo menos un (1) día de anticipación a la ausencia y deberá llenar el Formulario de Permiso debidamente firmado por el empleado,

el Director y la Gerencia de Recursos Humanos. Esta notificación no implica necesariamente que la ausencia será considerada como excusada, pero, si el empleado no notifica su ausencia, ésta se convertirá automáticamente en no excusada, con excepción de los casos de circunstancias extremas que impidan tal notificación.

En caso de enfermedad o cualquier otra circunstancia que amerite la presentación de un certificado médico o cualquier otra excusa escrita, el empleado deberá entregar dicha excusa al Departamento de Recursos Humanos al día siguiente de su ausencia. Si un empleado falsificara la excusa de su ausencia, esta acción será considerada como una falta honradez, y será pasible de ser despedido de conformidad con las disposiciones del Artículo 88 del Código de Trabajo.

Ponderación de las Ausencias: El Departamento de Recursos Humanos será responsable de determinar si la ausencia es justificada o no, basándose en las razones establecidas en este manual. Por regla general, esta determinación se realizará al momento en que el empleado se reintegre a su trabajo. El supervisor será responsable de establecer y discutir con su empleado las razones que se considerarán válidas en caso de ausencias, así como de orientarlos con relación a las consecuencias que éstas tienen en su expediente y en la eficiente operación de la institución. Aunque los días en que los empleados se ausenten de sus puestos de trabajo no tienen que serle pagados, en razón de que lo que se verifica es una suspensión del contrato de trabajo que no genera obligaciones de pago por parte de la institución, en casos excepcionales y bajo ciertas limitaciones se pagará dichas ausencias.

Esta situación se encuentra prevista en la política sobre pago de ausencias por motivos de enfermedad contenida en este manual

Medidas Disciplinarias aplicables en caso de Ausencias: Procedimiento. En caso de que el empleado incurra en una ausencia, el Departamento procederá a anotar dicha ausencia en el registro de ausencias y tardanzas, con indicación de la causa justificada de dicha ausencia. En los casos en que el empleado incurra en ausencias injustificadas, se podrá ejercer el despido de conformidad con las previsiones del ordinal 11 del Artículo 88 del Código de Trabajo.

Ausencia por período de tiempo determinado: En caso de que un empleado deba ausentarse de sus labores por un período de tiempo determinado, ya sea por enfermedad o por cualquier otra causa que se considere atendible, se procederá a la suspensión del contrato de trabajo con dicho empleado, de conformidad con las disposiciones del Ordinal 6to, del Artículo 51 y del Ordinal 3ro, del Artículo 82 del Código de Trabajo. Las ausencias de los empleados relacionadas con la muerte de un familiar, matrimonio, alumbramiento de la esposa, o de la compañera debidamente registrada en el Grupo, serán excluidas de estas previsiones, las cuales se consideran como licencias personales de conformidad con las disposiciones del Artículo 54 del Código de Trabajo, el empleado deberá llenar el Formulario de Licencias debidamente firmado por su Supervisor y la Gerencia de Recursos Humanos como constancia de dicha licencia junto a un documento que lo certifique.

Anotaciones en el registro de ausencias y tardanzas (áreas académicas): Es responsabilidad del supervisor y el Departamento de Soporte Académico mantener un registro diario de las ausencias y tardanzas de cada empleado, llevando registro digital y en el sistema diseñado para estos fines.

Medidas Disciplinarias aplicables en caso de tardanzas: La Gerencia determinará las medidas disciplinarias a ser aplicadas en caso de violaciones a las previsiones de esta política.

Salidas del trabajo antes del horario establecido: Es una obligación del empleado permanecer en el área de trabajo hasta finalizar su turno asignado. No le será permitido ausentarse del área de trabajo antes del horario establecido, excepto por enfermedad o razones personales atendibles. En caso de que un empleado necesite salir antes del horario establecido, deberá notificarle dicha situación a su supervisor inmediato antes de su partida y deberá llenar el Formulario de Permiso debidamente firmado por su supervisor y la Gerencia de Recursos Humanos. Si el empleado incumple con la obligación precedentemente indicada, podrá ser despedido, de conformidad con el Ordinal 13 del Artículo 88 del Código de Trabajo.

Disposiciones Generales: Todas las terminaciones que se pretenden efectuar al amparo de esta política deberán ser revisadas por el Gerente de Recursos Humanos. Quien deberá llevar a cabo un análisis completo de la situación antes de proceder con el despido en perjuicio del empleado, y las razones de sus ausencias o tardanzas. Se considerarán como excepciones para los fines de esta política las ausencias o tardanzas por desastres naturales o situaciones de emergencia en el país.

Política No. RH-005 Ausencias y Licencias

Descripción: Cuando los empleados se ausenten de sus labores por motivo de enfermedad se produce una suspensión de los efectos del contrato de trabajo a la luz del Ordinal 6 del Artículo 51 del Código de Trabajo, quedando el Grupo exonerado de su obligación de pago de salario de dicho empleado durante los días de ausencia.

Sin embargo, con el objeto de beneficiar a sus trabajadores, la institución ha implementado esta política a fin de que en determinados casos y bajo ciertas limitaciones, los empleados que se ausenten de sus labores por motivos de

enfermedad reciban el pago del salario correspondiente al período en que no hayan asistido a sus labores.

El Código de Trabajo en su Art. 54 concede las siguientes licencias para ausentarse justificadamente sin ningún tipo de descuento.

Licencia por celebración del Matrimonio (5 días)

Licencia por fallecimiento de sus abuelos, padres e hijos, o compañera (3 días)

Licencia por alumbramiento de la compañera (2 días)

Licencia Pre y Post parto (Art. 237) (12 semanas)

Procedimiento:

Como política de la institución por razones de enfermedad se les concede a todos los empleados tres días al año, durante los cuales los empleados recibirán el pago de su salario, por motivo de enfermedad u otro motivo atendible hasta el límite que sea decidido de manera discrecional por el Departamento de Recursos Humanos y la Dirección Financiera, siempre y cuando presenten un certificado médico que justifique su estado.

Las licencias otorgadas por el Código son siempre pagadas en el proceso de nómina normal.

La institución permite que los empleados soliciten permisos por razones personales, pero estos deben estar debidamente aprobados y no son pagados a menos que sean para fines educativos.

Disponible para todos los empleados en la página web y en el Departamento de Recursos Humanos se tienen los formularios pertinentes para realizar las solicitudes.

Política No. RH-006 Vacaciones

Descripción: La institución concederá a sus empleados vacaciones con disfrute de salario, de acuerdo al área donde labore y período de servicio, y de conformidad con el Código de Trabajo de la República Dominicana.

Procedimiento: El período de vacaciones de los empleados deberá ser programado de acuerdo al calendario académico previsto por el Colegio.

Todo el cuerpo docente tomará vacaciones colectivas en diciembre y semana santa, cumpliendo con los días que le corresponden por ley. Los docentes que continúan para el siguiente año escolar y que tengan un contrato por más de un año con la institución se les concede el mes completo e julio pago para descanso.

1. Para el resto del personal, se determinará al inicio de cada año, de conformidad con su calendario de trabajo y su fecha de ingreso, la fecha en la cual se le otorgará vacaciones a los empleados.
2. Cada encargado de área someterá en enero la programación del año completo de su departamento para pre aprobación, por lo menos 15 días de antelación el empleado debe llenar debidamente el formulario correspondiente para aprobación final del disfrute.

El Departamento de Recursos Humanos enviará mensualmente el calendario de salidas de vacaciones de todas las áreas para que todos los involucrados estén informados.

Disfrute y pago de las vacaciones: El empleado adquiere derecho a vacaciones cada vez que cumpla un año de trabajo continuo. En este sentido, la institución tiene la obligación de conceder a todo empleado un período de vacaciones de 14 días laborales con disfrute de salario conforme a la siguiente escala:

- a) Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de cinco (5), 14 días de descanso y de salario ordinario.
- b) Después de un trabajo continuo no menor de cinco (5) años, 14 días de descanso, 18 días de salario ordinario.

De conformidad con la fecha de ingreso cada año el empleado recibirá el diferencial de vacaciones directamente por nómina.

Los empleados que, sin culpa alguna de su parte, no puedan tener oportunidad de prestar servicios interrumpidos durante un año, por cualquier circunstancia, tienen derecho a un período de vacaciones proporcional al tiempo trabajado, de conformidad con la siguiente escala:

- a) Más de 5 meses de servicio, 6 días de salario ordinario
- b) Más de 6 meses de servicio, 7 días de salario ordinario
- c) Más de 7 meses de servicio, 8 días de salario ordinario
- d) Más de 8 meses de servicio, 9 días de salario ordinario
- e) Más de 9 meses de servicio, 10 días de salario ordinario
- f) Más de 10 meses de servicio, 11 días de salario ordinario
- g) Más de 11 meses de servicio, 12 días de salario ordinario

Observaciones Generales:

- A. El Cartel de Vacaciones vendido por la Secretaría de Estado de Trabajo debe ser presentado a dicha Secretaría dentro de los primeros quince (15) días del mes de enero de cada año.
- B. En caso de que uno o varios empleados fueran requeridos para prestar sus servicios durante el período de sus vacaciones, se les ofrecerá la oportunidad de reprogramar sus vacaciones en fechas posteriores.

Política No. RH-007 Uniformes

Descripción: Se sugiere el uso de un peinado discreto, manos limpias y cuidadas, así como maquillaje moderado en el caso de las damas que lo usen.

La apariencia de un empleado debe ser nítida, discreta y apropiada para una institución educativa. Todas las áreas deben mantener uniformidad con su vestimenta y utilizar diariamente el uniforme asignado.

Procedimiento:

Ropa de trabajo: Limpia y adecuada. Se prohíbe el uso de bermudas, pantalones cortos y jeans muy ajustados, y ropa transparente.

Carnet de Identificación: Todos los empleados deberán estar identificados dentro del plantel con su Carne de identificación a la vista.

Uniforme para el personal docente: Pantalón de algodón azul y camisa de algodón blanca con chaleco azul. Los docentes masculinos deberán utilizar camisa y pantalón largo con colores discretos y apropiados.

Uniforme para el personal administrativo: Solo utilizarán uniforme del personal femenino administrativo las áreas que tenga contacto directo con los clientes. Las áreas son: El uniforme es pantalón y chaqueta formal de color discreto, para el personal femenino. El personal masculino utilizará pantalones y camisa.

Uniforme para el personal mantenimiento: Pantalón azul para las damas y jeans para los caballeros, camisa milrayas azules y blancas con el logo bordado.

El personal de seguridad utiliza jeans o pantalón de vestir, camisas y gorra de color negro con logo bordado.

Zapatos: Marrones o Negros. Deben estar limpios y bien cuidados. Se prohíbe el uso de tenis y sandalias.

La institución cubre el 50% del costo de los uniformes y el 50% restante es pagado por nómina en 3 cuotas por el empleado.

Todos los años se les da la oportunidad a los empleados para solicitar nuevos uniformes.

Política No. RH-008 Beneficios Generales

Descripción: Dentro de la estructura interna existe diferenciación en los beneficios ofrecidos a los empleados. El Departamento de Recursos Humanos es responsable de la aplicación de estos beneficios y de su actualización.

Procedimiento: Instrucciones: Los beneficios se otorgarán bajo la siguiente escala: Docentes, administrativos y áreas soporte:

Tabla 18. Beneficios generales

Beneficios	Valor
Regalía Pascual	Un salario o proporción según fecha ingreso
Uniforme	50% costo anual
Bonificación	Basado en los beneficios de la institución.
Plan de pensiones y seguro médico	Ver descripción
Créditos y descuentos	Ver descripción
2 becas	Ver descripción

Realizado por: Grupo Corporativo New Horizons (2011)

Regalía Pascual: La Regalía Pascual se calcula sumando todos los salarios obtenidos durante el año y dividiendo este total entre 12.

Uniforme: La institución cubre el 50% del costo de los uniformes y el 50% restante es pagado por nómina en 3 cuotas por el empleado. Al staff académico y gerentes se les cubre el 100%.

Bonificación: Las Bonificaciones son pagadas todos los años dependiendo del comportamiento financiero de Empresa durante cada año fiscal. Se calcula en base al 10% de las ganancias anuales de la institución, la cual es prorrateada en entre todos los empleados, tomando en consideración la antigüedad y el salario promedio del año.

Tabla 19. Las becas que se otorgan para los hijos.

1 año en la institución	50%	1 hijo
2 años	80%	1 hijo
3 años	80-50%	2 hijos
4 años	80%	2 hijos

Realizado por: Grupo Corporativo New Horizons (2011)

El pago correspondiente al porcentaje no subsidiado será descontado por nómina en 11 cuotas o podrá ser pagado directamente en caja.

Plan de pensiones y seguro médico: La institución se rige por la Ley de Seguridad Social que maneja el plan de pensiones y seguro médico de la República Dominicana. Todos los empleadores están obligados a pagar un porcentaje del salario del empleado mensualmente para estos fines. Fuera de los planes básicos otorgados por ley la institución tiene planes complementarios de seguro médico a opción del empleado y pagados 100% por ellos. Los empleados no residentes (sin cédula) no gozan del amparo de esta ley por lo que la institución les cubre el 60% del costo del seguro médico privado. Todos los empleados gozan gratuitamente de seguro dental básico cubierto por la institución. Otros planes disponibles están a opción del empleado pagando el diferencial. Un plan básico de vida es ofrecido a todos los empleados con una cobertura de RD\$200,000.00. La institución cubre 82% del costo mensual.

Política No. RH-009 Pago de Salario

Descripción: Todo el personal tiene una compensación compuesta por salario e incentivos. Cada puesto está clasificado de acuerdo a sus niveles de responsabilidad, lo cual compone los niveles salariales.

Procedimiento: Se establecen los siguientes lineamientos para garantizar la correcta aplicación de esta política:

Pago de salario:

Se efectuarán, en todos los casos, el pago del salario y las demás compensaciones a través del pago por nómina electrónica.

El pago del salario se efectuará: a. 14 y 28 de cada mes (pago quincenal).

El salario sólo podrá ser objeto de los siguientes descuentos:

- a) Los anticipos de salario.
- b) Los relativos a créditos otorgados por la Instituciones bancarias con la recomendación y garantía de la institución.
- c) Los relativos a los aportes del empleado para fines de TSS (planes de pensiones y Seguro Familiar de Salud).
- d) Impuesto sobre la Renta para los salarios que apliquen.
- f) Descuentos de Escolaridad.
- g) Acuerdos de capacitación.
- h) 5% de retención a los empleados expatriados con contrato definido.
- i) Cooperativa La Telefónica.

Los salarios correspondientes a horas trabajadas en exceso de la jornada serán retribuidas de conformidad con las disposiciones establecidas en el código de trabajo.

Rangos salariales:

- a) Las escalas salariales son revisadas anualmente, por cambios en el mercado, presupuesto, e inflación.
- b) Las escalas están conformadas por categorías de rangos.
- c) Cada categoría tiene la valoración de los puestos basado en la educación, habilidad para realizar las tareas, experiencia, responsabilidad e importancia relativa y valor del mercado de los puestos de trabajo.
- d) Cada categoría posee un mínimo y un máximo de acuerdo al mercado.
- e) Las categorías contemplan solo posiciones a tiempo completo. Para el caso de empleados con jornadas parciales se deberá calcular salarios en proporción a los rangos establecidos.

Administración salarial:

- a) Se respetará en todo momento los rangos salariales establecidos y autorizados. Los rangos salariales establecidos servirán de guía para la administración salarial (contrataciones e incrementos).
- b) El salario mínimo con el cual un empleado puede ser contratado es el salario mínimo de Ley para el sector y solo se permitirá un salario menor cuando el empleado no labore la jornada completa de 8 horas diarias o 44 horas semanales.
- c) Una vez identificado el rango en el cual pertenece una posición, el monto menor que se le puede ofertar a un candidato es el valor mínimo de ese rango y el monto mayor que se puede ofertar es el valor máximo del rango.

Todas las ofertas salariales son basadas en los rangos establecidos y administradas por la Gerencia de Recursos Humanos con las autorizaciones de Dirección Financiera.

Política No. RH-010 Capacitación y adiestramiento

Descripción: La capacitación es administrada bajo tres esquemas:

Plan Maestro de entrenamientos programados de manera general para las áreas según las necesidades detectadas por la institución.

Entrenamientos abiertos solicitados por el empleado.

En adición la institución cuenta con diversos programas para apoyar el desarrollo profesional del personal tales como: inducción, planes de entrenamiento por puestos, encuestas interdepartamentales de servicio y capacitación.

La institución se compromete anualmente a proveer charlas, cursos y talleres dentro de la institución para todo el personal, con el objetivo de educar, entrenar y desarrollar a sus empleados.

Procedimiento:

Plan maestro: En junio de cada año el Departamento de Recursos Humanos y el Director del centro educativo se reúnen para ver las necesidades de capacitación y así someter a aprobación el plan general institucional.

Entrenamientos abiertos: Los docentes interesados en asistir a charlas, cursos y talleres relacionados con su área de trabajo deben:

Si es fuera de la institución, deberán solicitarlo por escrito mediante el formulario de solicitud de capacitación al menos 15 días antes del inicio del mismo.

Someterlo a su Director acompañado de la información general, el cual determinará la pertinencia y necesidad.

Si es dentro de la institución, el Departamento de Recursos Humanos deberá informar y publicar con suficiente tiempo de anticipación los diferentes cursos, talleres o charlas que serán impartidos y en qué horario de manera que los interesados puedan comunicar en cuáles actividades de entrenamiento y desarrollo desean participar.

Inducción: Está descrito en la política de reclutamiento y selección.

Planes de entrenamiento por puestos: Cada puesto tiene identificado un plan interno de entrenamientos que garantiza los conocimientos mínimos del puesto en procesos internos. Esto sirve de base para la curva de aprendizaje y adaptación de los nuevos ingresos y promociones, ya que contiene los sistemas y tareas principales que debe dominar el empleado.

Política No. RH-011- Evaluaciones de Desempeño

Descripción: La institución busca mantener informados a los empleados, de manera confidencial, sobre su desempeño en el trabajo y en caso de ser necesario, recomendarles cómo podrían mejorar su funcionamiento. A la vez se busca motivar al buen desempeño atando incentivos con retribución monetaria.

Política No. RH-012-Promociones

Descripción general de la política: La política de la institución es ofrecer posibilidades de desarrollo dentro de su organización a los empleados que

puedan asumir mayores responsabilidades de acuerdo a sus méritos y aptitudes.

Descripción específica de la Política: En los casos en que surja una vacante dentro de la institución, se procurará que las mismas sean cubiertas preferiblemente por empleados de la organización, los cuales en razón de sus méritos y aptitudes puedan aceptar el reto de la promoción.

Para que un empleado pueda solicitar y/ o considerarse para una promoción, deberá reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener una antigüedad mínima de seis (6) meses en la compañía.
- b) Tener su record de asistencia y puntualidad superior al promedio de su departamento o área de trabajo.
- c) No tener en su expediente amonestaciones por ineficiencia, insubordinación o falta de disciplina.
- d) Contar con otro empleado igualmente calificado que pueda sustituirlo en sus responsabilidades anteriores antes de ser promovido.
- e) Tener un promedio en sus evaluaciones de mínimo 80% en el último semestre laborado.

El Departamento de Recursos Humanos deberá tomar en cuenta las disposiciones contenidas en la política de reclutamiento y contratación de este manual, al momento de seleccionar al empleado que ocupará el puesto disponible.

Política No. RH-013 Uso del teléfono para llamadas

Descripción: Esta política va dirigida a todo el personal que requiere mantenerse comunicado en cada momento por la naturaleza de su puesto.

Procedimiento: Los empleados usuarios de teléfonos o celulares son responsables del uso moderado y correcto de este medio de comunicación.

El Departamento de Recursos Humanos es responsable de la aplicación de este procedimiento y de su actualización.

Instrucciones: El uso de los teléfonos celulares pagados por la institución va dirigido a llamadas de negocios necesarias para el óptimo desempeño del puesto del usuario, ya sea para comunicación interna o externa. Dentro de la flotilla existen dos tipos de teléfonos celulares, los que tienen acceso a llamadas externas y los que sólo pueden comunicarse internamente con la flota.

Los empleados con asignación de teléfonos celulares que tienen acceso externo deberán utilizarlos bajo los siguientes criterios:

- a) Para llamadas estrictamente de negociaciones de la institución.
- b) Para llamar a proveedores cuando estén fuera de la institución.
- c) Para comunicarse con algún empleado de manera urgente.
- d) Para realizar llamadas a alguna de las sucursales de la institución o demás empresas.

Los teléfonos celulares que solo tienen acceso interno con la flotilla se utilizarán para la rápida localización con el usuario y para que este pueda comunicarse con los demás usuarios. Los usuarios son responsables en caso de pérdida de la reponer el equipo, el monto dependerá del valor de reposición del modelo en el mercado. Las posiciones que la Dirección considera con la necesidad de tener asignación de teléfonos celulares son:

Estrategia c1. Elaborar el presupuesto para la instalación de la oficina destinada al encargado del departamento de recursos humanos.

Tácticas:

- Acondicionar el área destinada para habilitar la oficina para el departamento de recursos humanos.
- Determinar el costo beneficio que implica la creación de un departamento de Recursos Humanos para la Institución.

3.4 Planes de acción

Tabla 20. Plan de actividades para crear el Depto. de Recursos Humanos.

Asunto	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados/ Acciones	Evaluación
			Inicio	Final		
Crear Depto. Recursos Humanos	Presentación de propuesta.	Director	15 de junio 2016	15 de junio 2016	Gestión del recurso humano en el Colegio.	Director
	Revisión y aprobación de propuesta.	Director	20 de junio 2016	21 de junio 2016	Se crea perfil de gerente de RRHH	Director
	Autorización inicio de remodelación oficina para RRHH.	Director	22 de junio 2016	22 de junio 2016	Remodelación del área de oficina.	Director
	Autorización compra mobiliario.	Director	23 de junio 2016	23 de junio 2016	Se contrata a gerente de recursos humanos.	Director
	Se instala la unidad de recursos humanos.		24 de junio 2016	24 de junio 2016	Instalación de mobiliario y equipo.	Director
	Gestión educativa contrata a gerente de RRHH.	Director	27 de junio 2016	27 de junio 2016	Se presenta al gerente de RRHH al personal de la empresa.	Director
	Gerente de RRHH crea	Gerente RRHH	27 de	27 de	Se inician procesos de	Dpto. RRHH

	perfil del personal que laborará en el centro educativo.		junio 2016	junio 2016	gestión de recursos humanos	
--	--	--	------------	------------	-----------------------------	--

Realizado por: La autora –Lic. Mariela Ramos

3.5 Recursos

Recursos financieros

Instalación de una oficina en el mismo colegio con estructura de tabla yeso incluye puerta y mano de obra. RD\$30,000.00

Recursos humanos

1 persona encargada del departamento de recursos humanos RD\$32,000.00

Recursos tecnológicos

1 Computadora con impresora RD\$15,000.00

Equipos

1 Escritorio secretarial RD\$3,000.00

1 Silla secretarial RD\$2,000.00

1 Archivo RD\$1,500.00

Materiales

Papelerías y útiles de oficina RD\$5,000.00

RD\$88,500.00

El costo total que le generaría al Colegio Evangélico Monte Horeb la implementación de la presente propuesta es de RD\$88,500.00 aproximadamente que equivale a los costos que generaría la contratación de un encargado del departamento de recursos humanos quien a su vez será el que se encargue de brindarle la capacitación respectiva a los docentes.

Es importante contar con un departamento de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr los objetivos a través del plan

estratégico diseñado por el centro educativo. De esta manera, asegurar el fortalecimiento del proceso organizacional, que cuente con misión, visión, manual de puestos, reglamentos de trabajo, evaluaciones del desempeño, capacitaciones y todo aquello que ayude a reforzar al centro educativo.

CONCLUSIONES

Una estructura orgánica bien definida se ha vuelto hoy en día una herramienta esencial para los directivos de cualquier centro educativo, puesto que de esta manera se conocen las áreas y los niveles jerárquicos que contemplan un organismo.

Con la descripción del perfil de puestos se establecieron las funciones que deben desempeñar el personal de cada puesto establecidos en el organigrama, con la finalidad de que éstos puedan lograr el éxito como tal; quedando plasmadas las necesidades que muestra cada uno como parte integrante de la organización; de esta manera, así puede lograr esa conjunción del trabajo en equipo que caracteriza a las organizaciones que tienen bien establecida y cimentada la estructura orgánica como base de su desarrollo.

Poner en marcha el departamento de recursos humanos, proporcionando apoyo, ayuda y beneficios a la institución, las personas que laboran y personas que utilizan el servicio. Contratando a una persona que cumpla con las competencias y requisitos del puesto, con conocimientos y que brinde iniciativas, para mejoras.

Someter a revisión el manual propuesto, a efecto de verificar que la información obtenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no tenga contradicciones y deficiencias, la utilidad de la información radica en la

veracidad, por lo que es necesario hacer revisiones periódicas para mantenerlo actualizado.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajello, A. (2003). *La Motivación para aprender. Enc. Pontecorvo (Coord.). Manual de Psicología*. España: Popular.
- Amador, M. (2012). *La motivación de los docentes en los centros educativos*. San José, Costa Rica.
- Caballero, A. (2003). *Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una Escuela del Nivel Medio Superior*. Universidad Autónoma de Nuevo León. España.
- Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Un estudio de caso*. Caracas, Venezuela.
- Dollan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schular, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.A.O.
- García, A. (2008). *Motivación individual*. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de Grupos.emagister:
http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

- González, J. y Criado, M. (2011). *Psicología de la educación para una enseñanza práctica*. Madrid: CCS.
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thoman Learning Editores: Paraninfo.
- Naranjo, M. (2004). *Enfoques conductistas, cognitivos y racional emotivos*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación, Costa Rica.*, 33(2) 153-170. ISSN: 0379-7082.
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (2013). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. México: Pearson Educación.
- Reyes, G. (2013). *Nivel de identificación laboral en un grupo de gerentes de una institución financiera*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: McGraw-Hill.
- Trechera, J. (2005). *Saber motivar: ¿El aplo o la zanahoria?* Recuperado el 25 de Enero de 2016, de <http://www.psicologia.online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- Valdés, C. (2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.html>

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE LOS DATOS

Preguntas diseñadas para realizar la entrevista al Director Docente Administrativo del Colegio Evangélico Monte Horeb, con relación al tema: Estructura organizacional de una gerencia de RRHH y su incidencia en la motivación del personal, caso Colegio Evangélico Monte Horeb, Periodo Escolar 2015-2016.

Fecha _____ Hora _____

Nombre y Apellidos del entrevistador _____

Datos Generales del entrevistado _____

Nombre y Apellidos _____

Posición que ocupa _____

1. ¿Cuál es su nivel educativo?
2. ¿Qué tiempo tiene en la dirección de la institución?
3. ¿Cuáles son los motivos para que no exista un Departamento de Recursos Humanos?
4. ¿Cómo seleccionan al personal?
5. ¿Realizan diferentes pruebas antes de contratar al personal? ¿Cuáles?
6. ¿Qué tipo de entrevistas utilizan para seleccionar al personal?
7. ¿Existe un manual que indique las funciones que debe realizar cada desempeño laboral?
8. ¿Cuáles mecanismos utiliza este centro para motivar al personal con el que labora?
9. ¿Les brindan capacitaciones a los docentes?
10. ¿Cada que tiempo?
11. ¿Con qué frecuencia se reúne al personal para discutir problemas o sugerir cambios en el trabajo?

12. ¿De tener algún inconveniente existe un jefe inmediato en el que se puedan apoyar el personal? ¿Quién?
13. ¿Considera conveniente la propuesta de implementar un Departamento de Recursos Humanos? ¿Por qué?

ANEXO 2

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE LOS DATOS

Encuesta realizada al personal docente que labora en el Colegio Evangélico Monte Horeb con relación al tema de investigación: Estructura organizacional de una gerencia de RRHH y su incidencia en la motivación del personal, caso Colegio Evangélico Monte Horeb, Periodo Escolar 2015-2016.

Seleccione la respuesta marcando con una x la que considere correcta.

1. ¿Cómo se enteró del puesto de docente en la institución?

Prensa___ Televisión___ Radio___ Recomendación___

2. ¿Le realizaron algún tipo de entrevista?

Sí___ No___

3. ¿Cuándo solicitó el puesto le aplicaron algunas pruebas?

Técnicas___ Psicológicas___ Médicas___ Ninguna___

4. ¿Se le brindó copia del contrato cuando inició su relación laboral con el colegio?

Sí___ No___

5. Conocen el perfil del puesto que ocupan.

Sí___ No___

6. El sistema de beneficios que ofrece este centro desde su punto de vista es competitivo en comparación con los demás centros.

Sí___ No___

7. Las relaciones interpersonales, el clima de trabajo, la satisfacción de las personas que perciben el servicio, y la dinámica del área administrativa son las fortalezas que identifican esta institución. Sí___ No___

8. Estas satisfecho con el salario que devenga en esta institución.

Sí_____ No_____

9. Gozan de un sistema de incentivos. Sí_____ No_____

10. Existe un sistema de capacitación y entrenamiento. Sí_____

No_____

11. ¿Cada que tiempo?

Semanal_____ Mensual_____ Otro_____ Nunca_____

12. ¿Con qué frecuencia se reúnen para discutir problemas o sugerir cambios en el trabajo?

Diario_____ Semanal_____ Mensual_____ Nunca_____

13. Hay alta fluctuación de personal en esta institución.

Sí_____ No_____

14. ¿Qué tiempo tiene laborando en la institución?

1-2 años____ 3-5 años____ 6 ó más ____

15. Considera usted viable para esta institución la creación de un Departamento de Recursos Humanos.

Sí_____ No_____

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Mariana M. Ramos V., cédula 001-1557692-8, matrícula de la Universidad APEC 2014-1658, estudiante de término del programa de _____
M. Gestión RR.HH., 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 Aportar a la gestión interna de la institución ante Citab.

Mariana M. Ramos V. (Firma)

Yo, Luis Montes (nombre de quien autoriza)
Director, (cargo que ocupa), cédula 001-136817651 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
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Luis Montes (Firma y sello)
