

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
VICERECTORADO
CENTRO PSICOPEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN
EDUCACIÓN SUPERIOR



CEPIES

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y SU INFLUENCIA EN LA
FORMACIÓN DE PROFESIONALES
DE LA CARRERA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UPEA

TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER
SCIENTIARUM EN EDUCACIÓN SUPERIOR
MENCION GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

POSTULANTE: Lic. CLAUDIO PAUCARA QUISPE

TUTOR: Mg Sc. EULOGIO CHAVEZ SIÑANI

La Paz – Bolivia
2009

DEDICATORIA:

A mis padres (+), que me dieron la vida, me guiaron por la senda del bien y me infundieron amor y respeto por el prójimo.

A mis queridas hijas: Marleny, Milenka y a mi esposa: Justina; profundo respeto de gratitud por su apoyo incondicional para llevar adelante esta tesis de Maestría.

A todos los docentes, que realizan innovaciones educativas, a pesar de las condiciones adversas que les ha tocado enfrentar, que caracterizan a los tiempos de crisis, de cambio y de esperanza que vive nuestro país.

A mis amigos, compañeros de trabajo y de estudio, quienes con su orientación y vocación profesional me permitieron encaminar esta investigación.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme brindado su fortaleza, paciencia y amor en el curso de mi existencia.

A Mg.Sc. Eulogio Chávez Siñani, por la tutoría, por las Orientaciones y sugerencia metodológica aportada hasta Llegar a la etapa final que supo dinamizar en la elaboración del trabajo de investigación científica.

De manera infinita agradezco a mis Tribunales de Tesis: Dr. Marcelino Zabala Espejo Ph.D y Mg.Sc. Domingo Mamani, por las recomendaciones y aporte metodológico que oportunamente brindaron su orientación.

Finalmente, mis sinceros agradecimientos para cada uno de los docentes de CEPIES, de quienes recibí valiosa orientación y adquisición de conocimientos.

Claudio Paucara Q.

CONTENIDO

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	iii
Summary.....	iv
Introducción.....	vi

INTRODUCCIÓN.....	8
--------------------------	----------

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.3. JUSTIFICACIÓN	13
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.7. HIPÓTESIS Y SU OPERACIONALIZACIÓN	16
1.7.1 Formulación de la hipótesis	16
1.7.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	16

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
2.1.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos	18
2.1.2 Carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos	19
2.1.3 Carácter situacional de la Administración de Recursos Humanos.....	19
2.1.4 La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	19
2.1.5 Políticas de los Recursos Humanos	20
2.1.7 Dificultades de la Administración de Recursos Humanos.....	21
2.2 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	22
2.2.1 Definición de Administración	22
2.2.2 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN	23
2.2.3 ORÍGENES DEL ENFOQUE CLÁSICO	24
2.2.4 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.....	24
2.2.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	25
2.2.6 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	26
2.3 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	28
2.3.1 Definición de gerente y la gerencia.....	28
2.3.2 EL PROCESO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	29
2.4 LÍDER Y LIDERAZGO	29
2.4.1 Líder.....	29
2.4.2 Liderazgo	29
2.4.3 Concepto de eficiencia y eficacia.	30
2.4.4. La calidad.....	34
2.5.2 Definición de Gestión del Talento Humano	35
2.5.3 Responsabilidades de Administración de Recursos Humanos de los gerentes de Línea	39
2.5.4 Gestión de Recursos Humanos de la Universidad	40
2.5.5Políticas Institucionales de Recursos Humanos	40
2.5.6 Contexto de la gestión del Talento Humano.....	43
2.5.7 Objetivos de Recursos Humanos.....	44

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
2.6.1 Definición de clima organizacional.....	45
2.6.2 Mantenimiento de las condiciones laborales del docente profesional.....	46
2.6.3 Evaluación del desempeño profesional.....	47
2.6.4 Responsabilidades en la evaluación del desempeño.....	47
2.6.5 Calidad de vida en el trabajo.....	48
2.6.6 Ética y Responsabilidad social.....	48
2.6.7 Comunicación y tecnología de la información.....	49
2.7 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	50
2.7.1 Definición de Planeación de Recursos Humanos.....	50
2.8 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.....	51
2.8.1 Definición Recurso del Personal.....	51
2.8.2 Medios de reclutamiento.....	54
2.9 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	58
2.9.1 Definición de Personal.....	58
2.9.3 Selección como un proceso de decisión y elección.....	59
2.9.4 Validez y confiabilidad.....	61
2.9.5 Bases para la selección de personas.....	62
2.9.6 Recolección de información sobre el cargo.....	62
2.9.7 Elección de las técnicas de selección.....	63
2.9.8 Entrevista de selección.....	63
2.9.8 Etapas de la entrevista de selección.....	66
2.9.9 Eficacia de la entrevista.....	68
2.9.10 Prueba de conocimientos o de habilidades.....	68
2.9.11 Exámenes o pruebas psicológicas o Tests psicológico.....	70
2.9.12 Pruebas o test de personalidad.....	71
2.10 CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	72
2.11 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	73
2.11.1 Nuevo Enfoque de la Evaluación Institucional.....	73
2.11.2 Dimensiones de la Evaluación Institucional.....	74

CAPITULO III
DISEÑO METODOLÓGICO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.1 MÉTODO	77
3.2 TIPO DE ESTUDIO	76
3.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.3.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	76
3.4.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	76
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	77
3.5 POBLACIÓN DE ESTUDIO	77
3.6 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	77
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	83

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	85
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109

INTRODUCCIÓN

La mejor manera de enfrentar un entorno altamente cambiante y garantizar la supervivencia de las instituciones es replantear y considerar bajo nuevas perspectivas el aprovechamiento del talento humano. Hoy, más que nunca, se hace necesaria en las instituciones, la aplicación de estrategias que formen y desarrollen capacidades en recursos humanos y permitan capitalizar el conocimiento.

El presente trabajo de investigación científica está orientado a estudiar la Administración de Recursos Humanos de la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto (UPEA).

El trabajo de investigación puntualiza su atención en la necesidad de buscar soluciones a los problemas que a diario se presentan en la Administración de Recursos Humanos en la Carrera con los profesionales docentes. Por consiguiente, esta investigación busca establecer la relación entre el Director de la carrera con los docentes, y con los estudiantes. Es decir, existe una orientación a la solución de problemas específicos en lo referente a la Administración de la Carrera Ciencias de la Educación.

Por ello, con fines expositivos, el presente documento se halla estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo primero hace referencia a los antecedentes de la investigación, concretamente el Perfil de Tesis de Maestría, señalándose el planteamiento del problema de investigación, que formula puntualmente la pregunta de investigación. También se formulan en este apartado los objetivos de la investigación (general y específicos), para finalizar en la justificación.

En el Capítulo II (Marco Teórico) se desarrollan las principales categorías de análisis, como ser la Administración de Recursos Humanos, sus características, dificultades e importancia, la Administración Educativa, su definición, los enfoques teóricos más importantes, los principios de la administración científica, la planeación de los recursos humanos, etc.

El Capítulo III, contiene la Metodología de la Investigación, señalándose el Método, Tipo de estudio, Delimitación temporal y espacial, Población de estudio, la

Determinación de la muestra, el diseño de las técnicas e instrumentos, entre otros importantes puntos.

El Capítulo IV, contiene los resultados más hallados mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, con lo que se examinan los puntos de vista de los docentes y estudiantes de esta Universidad alteña.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Administración de Recursos Humanos en la Universidad Pública de El Alto merece una atención especial, pues existen muy pocos estudios sobre la administración de recursos humanos en esta institución, considerando el interés y la importancia que deben recibir los trabajadores, su desempeño, sus funciones y otros importantes aspectos dentro de la vida institucional de esta casa de estudios superiores, considerando además que las nuevas prácticas exigen una nueva concepción y dinámica en el cumplimiento de esta actividad. Por ello, el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas deben ser constantemente actualizadas para responder adecuadamente a los requerimientos de Recursos Humanos.

La labor fundamental de todo administrador, de todo gerente, es crear un ambiente en el cual los docentes puedan lograr metas establecidas en el menor tiempo. Como gerentes, todos estamos buscando mantener un medio ambiente adecuado que permita una acción eficaz de trabajo de los docentes profesionales para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas propuestas.

Desde sus orígenes, la administración de personal ha tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, es decir, optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento.

La moderna administración de personal inspirada en la nueva forma de ver las relaciones de cambio de actitud, es considerada como un sistema, cuyo funcionamiento es responsabilidad de todas las direcciones de carrera como gerente.

Como consecuencia, la administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes, medianas. Y pequeñas. Sin embargo, la

Administración de Recursos Humanos es aplicable a cualquier tipo y tamaño de instituciones educativas u organizaciones.

Al considerar la importancia del Proceso Administrativo en la administración del Recurso Humano, le permite a la Carrera de Ciencias de la Educación la interacción de los diferentes recursos que la integran. No se puede dirigir y controlar, sin antes haber definido **qué** se quiere, **qué** se persigue, **cómo** se ordena y **cómo** se relaciona el director y los profesionales.

Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de profesionales, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los docentes profesionales, es decir, de la calidad humana en la Carrera de Ciencias de la Educación.

La calidad profesional como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma Universidad, mediante la modernización de la gestión y la Administración de Recursos Humanos de manera eficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración y producción, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al profesional docente de la Universidad.

La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos propuestos como un gerente de una casa superior de estudio.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales - unas veces cooperativos, otras veces conflictivos -, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.

Por la naturaleza compleja y amplia la administración de Recursos Humanos, que tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del profesional en el éxito de la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa

individual, Por tanto, la Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria que se relacionan con multiplicidad enorme de campos del conocimiento.

Como consecuencia, no existen leyes o principios universales para la Administración de Recursos Humanos. Es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente la tecnología empleada en la Carrera, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.

Por tanto, la Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de la Universidad mediante los profesionales, lo que permite condiciones favorables para que estas logren sus objetivos propuestos.

Los Objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos, son: planificar, organizar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal profesional, al mismo tiempo que la Universidad constituye el medio que permite a las personas – que en ella colaboran – logran los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos trata de conquistar y de retener a las personas profesionales, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable en beneficio de los futuros profesionales; Por tanto, se debe tomar en cuenta los proceso básicos de la Administración de Recursos Humanos en la Carrera de Ciencias de la Educación: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas; Este proceso está relacionado íntimamente e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás.

En consecuencia los recursos humanos son considerados como una pieza clave en el desarrollo de los docentes de Carrera, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué factores influyen en la Administración eficiente de los Recursos Humanos en la formación de profesionales de la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto en la gestión académica 2008?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El motivo por el cual se lleva adelante la presente investigación, responde a la necesidad de buscar mecanismos que permitan mejorar la calidad de Administración de Recursos Humanos en la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

Por tanto, el reto que se presenta en la Universidad para el siglo XXI es, enfrentar la gran problemática de la Administración de Recursos Humanos, sino en asumir el reto de una real participación en la construcción de ese nuevo profesional, estar comprometidos con los derechos y deberes que tienen los docentes y estudiantes en la Universidad.

En la Universidad Pública de El Alto, persiste aun el trabajo Centralizado e individualizado que contrarresta las fuerzas de adaptación al cambio. Por tanto, los docentes profesionales de la Universidad deben apropiarse de la investigación de trabajo en equipo como parte integral del proceso pedagógico, viabilizando la producción permanente de conocimiento científico, utilizando técnicas y métodos adecuados de investigación.

Como actor principal los docentes profesionales debe ser el gestor de proyectos pedagógicos centrados en las relaciones humanas, el desarrollo de valores, desarrollo social y comunitario; tiene una profunda sensibilidad social y poseer una visión holística de su quehacer administrativo.

Como consecuencia de lo anteriormente anotado, el sistema Administración de Recursos Humanos debe permitir una formación integral, orientada a la adquisición de nuevos conocimientos, comportamientos y actitudes socialmente aceptables para

consolidar un modelo de desarrollo humano con equidad en el marco de una nueva convicción.

Asimismo, los profesionales de la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad de El Alto, deben constituirse el instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. Su misión es fundamental en estos tiempos de cambio, pues permitirá que las nuevas generaciones profesionales enfrenten los desafíos del futuro. Lo que interesa es que los estudiantes de la Carrera de Ciencias de la Educación, tengan la posibilidad de adecuarse a los cambios que impone la sociedad; sin riesgo de perder sus propias costumbres, valores e identidad individual y colectiva.

La fuerte competencia que existe en las Casas Superiores de estudio y por los cambios demográficos, políticos y culturales y las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces y con una visión diferente; el director debe poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo las características personales y profesionales.

Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de Recurso Humano para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. De este modo, el papel de la Administración de Recursos Humanos deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

Sin embargo, el nuevo enfoque de la Administración de Recursos Humanos es el estudio que ayuda a los directores de la Universidad a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de profesionales. Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y eficiencia. La eficacia es una medida normativa del logro de resultados y la eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles.

En consecuencia, el Director de la Carrera de Ciencias de la Educación, es el nivel más alto dentro de la Carrera, también se puede denominar nivel estratégico debido a que

es el nivel en el que se toman las decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la Carrera como las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Asimismo, el director como Administrador de Recursos Humanos (ARH) debe tener el compromiso que permita a un trabajo en equipo, lo importante es lograr los objetivos que se definen colectivamente, el fruto de una amplia visión del trabajo cooperativo, y participativo.

En consecuencia, el director de la Carrera debe cumplir con determinadas cualidades personales y profesionales que le permitan asumir responsablemente sus funciones específicas para mejorar la calidad de la administración.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que influyen en una administración eficiente de Recursos Humanos y su incidencia en la formación de profesionales de la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el proceso de Administración de Recursos Humanos y su influencia en la formación de profesionales de la Carrera de Ciencias de la Educación.
2. Describir los factores que influyen en una administración eficiente de Recursos Humanos
3. Describir las características personales y profesionales que debe reunir la persona responsable de la administración de Recursos Humanos para una gestión eficiente.
4. Plantear, alternativas que respondan a los problemas detectados.

1.7 HIPÓTESIS Y SU OPERACIONALIZACIÓN

1.7.1 Formulación de la hipótesis

LA GESTIÓN ACADÉMICA DEL DIRECTOR DE LA CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO, CARECE DE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN, CONSTITUYÉNDOSE ESTOS EN FACTORES QUE INFLUYEN A UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE RECURSOS HUMANOS E INCIDIENDO ALTAMENTE EN LA CALIDAD DE FORMACIÓN DE PROFESIONALES.

1.7.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable independiente: Factores que influyen en una administración eficiente de Recursos Humanos.	Planeamiento	Elaboración de un plan de actividades	Encuesta aplicada a docentes y estudiantes
	Organización	Formulación de objetivos y metas	Encuesta aplicada a Docentes y estudiantes
	Control	Seguimiento	Encuesta aplicada a docentes y estudiantes
	Coordinación	Plantel docente y estudiantes	Encuesta aplicada a Docentes y estudiantes

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
	Participación	Plantel Docente y estudiantes	Encuesta aplicada a docentes y estudiantes
	Dirección	Plantel Docente y estudiantes	Encuesta aplicada a Docentes y estudiantes
Variable dependiente: Incidencia en la calidad de formación de profesionales de la Carrera Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.	Eficiencia	Consecución de objetivos y metas individuales	Encuesta aplicada a docentes
	Eficacia	Consecución de objetivos organizacionales	Encuesta aplicada a docentes
	Calidad Académica	Formación integral	Encuesta aplicada a docentes
		Alta cualificación de los profesionales egresados	Encuesta aplicada a docentes

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos

Según Valcárcel y Rodríguez (2008), se considera a los Recursos Humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener, conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

La Administración de Recursos Humanos para Chiavenato (2007), es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño, Por tanto, la Administración de Recursos Humanos es una función Administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

Según Robbins, Coulter (2005), hace dos o tres décadas se definía los Recursos Humanos simplemente como aquellas que proporcionaba la fuerza laboral a una Organización.

Sin embargo, la Administración de Recursos Humanos ahora es considerada como una pieza clave en el desarrollo de las instituciones, por que los profesionales constituyen el capital intelectual de la institución que debe contribuir a la eficacia, eficiencia y efectividad de la administración.

La administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la Administración de Recursos Humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

2.1.2 Carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos Valcárcel y Rodrigo (2008), es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

En consecuencia, la Administración de Recursos Humanos se relaciona con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento.

2.1.3 Carácter situacional de la Administración de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2007), no existen leyes o principios universales para la Administración de Recursos Humanos. La Administración de Recursos Humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.

Por otro lado, la Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

En algunas organizaciones, la Administración de Recursos Humanos es un departamento que da asesoría, al proporcionarle consultoría y servicio de *staff*. En otras, en cambio, las decisiones sobre el personal las toma el gerente o director responsable, descentralizando dicha importante labor, con las consiguientes desventajas.

2.1.4 La Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de *staff*

La responsabilidad básica de la Administración de Recursos Humanos en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización. El ejecutivo es el responsable de toda la organización. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que la

responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos la comporte toda la organización. Tanto el máximo ejecutivo como cada uno de los jefes, directores o subgerentes, deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos. Así, la Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea, o sea, responsabilidad de cada uno de los superiores.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen de manera relativamente uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de *staff*, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados. Para Chiavenato (2005), el departamento en *staff* también debe prestar servicios especializados, como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, esto con el fin de aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que éstas puedan tomar decisiones adecuadas.

El éxito de un departamento de Administración de Recursos Humanos depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe ser buscada, jamás impuesta. El administrador de Recursos Humanos no da órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento.

2.1.5 Políticas de los Recursos Humanos

Según Chiavenato (2006), las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Por tanto, las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Cada organización desarrolla la política de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades.

2.1.7 Dificultades de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos, para Robbins y Coulter (2005), es diferente a la Administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades:

1. La Administración de Recursos Humanos, es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. La Administración de Recursos Humanos es responsable por los recursos más complejos, diversos y variables que son las personas.
3. Los Recursos Humanos no se encuentran sólo dentro del área de ARH, sino que se ubican en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos gerentes. La Administración de Recursos Humanos es a la vez una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
4. La Administración de Recursos Humanos se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia que favorezcan tanto a la organización como al trabajador.
5. El control de la calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
6. Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Recursos Humanos estriba en la dificultad para saber si el trabajador hace o no un buen trabajo.

Por tanto, la repartición responsable de la Administración de Recursos Humanos no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, auxilio que es transferido a otras áreas que reciben peligrosamente mayor soporte y atención.

2.2 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

2.2.1 Definición de Administración

Para Calero (1999), la administración es una ciencia social compuesta por principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo colectivo.

Según Robbins y Coulter (2005), la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realizan de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás.

Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de toda la organización.

Para lograr el nuevo paradigma de la administración, deben surgir, necesariamente, nuevas configuraciones caracterizadas por una alta especialización de los recursos humanos y por la conformación de equipos dinámicos y descentralizados que trabajen en forma creativa e innovadora, con el objetivo de lograr excelencia.

Hecho el análisis, se puede llegar a definir la administración educativa como *un conjunto de funciones, normas, disposiciones y tendencias para organizar la vida de una institución, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social.*

En resumen, es un proceso para integrar recursos y coordinar actividades interdependientes en busca del cumplimiento de la misión y objetivos de las instituciones.

En consecuencia, la administración de calidad, es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, se define como un proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

2.2.2 ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Como se indicó en páginas anteriores, a principios del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. El primero es el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1880), quien inició la llamada escuela de la administración científica, que buscaba incrementar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero.

Por otra parte, se tiene la corriente de los anatomistas y filósofos de la organización, desarrollada en Francia con base en los trabajos pioneros de Fayol. Por lo que esta corriente desarrolla un enfoque opuesto al de la administración científica.

Fayol (1880), fija su atención en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de ésta y en la departamentalización siendo la principal característica de esta corriente el énfasis en la estructura.

Se sabe que los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes, e incluso opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico de la administración de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX.

En función de esas dos corrientes, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones opuestas hasta cierta medida. Chiavenato (2006), dice al respecto: por una parte, está la escuela de la administración científica, desarrollada en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor, corriente cuya preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional (obreros). De ahí el énfasis puesto en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y quién lo desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización.

Además, esta corriente se caracteriza porque la atención se centra en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar determinado para ejecutarla. La principal característica de la administración científica es el énfasis en las tareas.

2.2.3 ORÍGENES DEL ENFOQUE CLÁSICO

Según Chiavenato (2006), debe buscarse los orígenes del enfoque clásico de la administración en las consecuencias de la revolución industrial, que podrían resumirse en dos hechos genéricos, que son:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, lo que produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas.

Para describir el enfoque clásico de la administración, debemos conocer sobre la administración científica de Taylor y sus seguidores, así como sobre la teoría clásica de Fayol, porque estos fueron el modelo de la administración utilizada por las empresas estadounidenses y europeas en las primeras décadas del siglo XX.

Por tanto, la administración científica es una combinación de ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación en vez de individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida; para ello se hace uso del método científico para determinar la calidad de trabajo en un centro educativo a nivel superior.

2.2.4 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Según Chiavenato (2007), es la corriente administrativa que inició Taylor y que permite organizar la administración de las tareas, es decir, que se enfoca en la racionalización del trabajo operativo, en la estandarización y en el establecimiento de principios básicos de organización racional del trabajo.

El enfoque típico de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las tareas. El nombre de la escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar la eficiencia industrial.

La administración científica según Robbins y Coulter (2005) define, el uso del método científico para determinar la mejor manera de hacer un trabajo.

Sin embargo, la práctica actual de la administración no se reduce a la administración científica simplemente, sino; de hecho también se aprovecha hoy de otras áreas, como teorías generales de la administración, porque un gerente siempre debe investigar y desarrollar teorías generales, de lo que constituye la buena práctica administrativa.

2.2.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Según Chiavenato (2006) los principios de administración pueden ser definidos como las reglas básicas para el trabajo del administrador. Un principio es la afirmación válida para determinada situación; es el pronóstico de lo que deberá hacerse cuando se presente dicha situación. Entre los numerosos principios defendidos por los autores de la administración científica, según Chiavenato (2006) los más importantes son:

1. Principios de la administración científica según Taylor (1880)

a) Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método de trabajo.

b) Principio de la preparación: seleccionar o escoger científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.

c) Principio del control: Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.

d) Principio de la ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

2. Principios de eficiencia

Emerson (1853 – 1931) fue un ingeniero que simplificó los métodos de trabajo. Popularizó la administración científica y llevó a cabo los primeros trabajos sobre la selección y entrenamiento de empleados.

Según Chiavenato (2006), los principios de rendimiento impulsados por Emerson son:

- Trazar un plan bien definido, de acuerdo con objetivos.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Ofrecer orientación y supervisión competentes.
- Mantener la disciplina.
- Imponer honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo.
- Llevar registros precisos, inmediatos y adecuados.
- Fijar la remuneración proporcional al trabajo.
- Determinar normas estandarizadas para el trabajo.
- Dar instrucciones precisas.
- Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y la eficiencia.

2.2.6 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas).

El fundador de la teoría clásica de la administración fue Henry Fayol, el cual parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

Fayol (1880) destaca seis funciones básicas de la empresa de los cuales son:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionados con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

En consecuencia, debemos decir que Fayol define la administración; como el acto de administrar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En resumen, se sintetizan los elementos de las funciones administrativas en:

1. **Planeación:** Evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquél.
2. **Organización:** Proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
3. **Dirección:** guiar y orientar al personal.
4. **Coordinación:** enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. **Control:** verificar que todo suceda de acuerdo con reglas establecidas y las órdenes dadas. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Todos estos elementos de la administración constituyen el llamado proceso administrativo, el cual se halla presente en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa, es decir, cada encargado en el nivel en que se encuentre de trabajo, como por ejemplo jefe, director, capataz, o encargado, desempeña actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control para que exista una administración efectiva en la organización de la cual forma parte.

2.3 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1 Definición de gerente y la gerencia

Según Robbins y Coulter (2005), el gerente es el empleado que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer sus trabajos y conseguir logros. Esto quiere decir que coordinan el trabajo de un departamento o grupo, o que supervisan a una sola persona.

Puede consistir en coordinar las actividades laborales de un equipo compuesto por personas de varios departamentos o, incluso, de personas que no forman parte de la organización, como los trabajadores eventuales o los empleados de los proveedores.

Los gerentes se describen como gerentes de primera línea, gerentes medios y directores, tal como se detalla a continuación:

Los gerentes de primera línea se encuentran en el nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos de la organización. Muchas veces se llaman supervisores, pero también jefes de turno, gerentes de distrito, jefes de departamento, jefes de oficina e incluso capataces.

Los gerentes medios comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización. Dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y ostentan títulos como gerente regional, director de proyectos, gerente de planta o gerente de división.

Los directores, que son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, y determinar planes y metas que atañen a la organización entera.

Definición de la gerencia. Arana (1998) la define como una función administrativa de naturaleza inherente a un cargo directivo, es decir, significa dirigir.

Por tanto, el gerente es la persona que conduce una entidad, en este caso tiene que aplicar funciones de planificación, organización, dirección y control de sus tareas.

2.3.2 EL PROCESO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de Gerencia de Recursos Humanos, según Robbins Coulter (2005), consiste en ocho actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados. Estas actividades son: Planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación, capacitación, gestión del desempeño, compensación, prestaciones y desarrollo de carrera. Todo el proceso de la gerencia de recursos humanos recibe la influencia del ambiente externo.

2.4 LÍDER Y LIDERAZGO

2.4.1 Líder

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), el líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial; creemos que todos los gerentes deben ser líderes en forma ideal. Sin embargo, viendo la premisa en sentido inverso, no todos los líderes tienen las capacidades o destrezas de los gerentes eficaces y Por tanto, no todos los líderes deben ser gerentes.

Es importante aclarar el hecho de que un individuo influya en otros no le otorga directamente la capacidad de planear, organizar y controlar.

Para Valcárcel y Rodríguez (2008), liderazgo es la capacidad de influir en las facultades específicamente humanas de los demás, razonamiento, voluntad y libertad. Por tanto, todos los gerentes deben ser líderes.

El líder de hoy debe orientarse a la transmisión de valores socioculturales, y a la vez ir creando una nueva cultura. Por tanto, el líder es un capacitador nato de su personal y de la institución en su conjunto, promoviendo constantemente nuevas metas, brindando apoyo y ayuda, pero sobre todo, fanático por la innovación y la creatividad, convirtiéndose así en el principal promotor de los cambios técnico-científicos y metodológicos.

2.4.2 Liderazgo

El concepto de liderazgo según Robbins y Coulter (2005) es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

Drucker (1988) plantea que el liderazgo eficaz no nace, sino que se forma. Por tanto, el liderazgo en la gerencia actual encierra varios criterios como ser: lucha por convertir a sus seguidores en líderes y con ello, su desarrollo integral e independiente.

Además, se proyecta y desarrolla para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar los cambios. De la misma manera, logra resultados significativos en el desarrollo de sus actividades que permita responder a las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindar a ella el producto de calidad que ésta necesita.

Según Valcárcel y Rodríguez (2008) la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico y abierto es lo que hace falta para enfrentar los cambios que la institución debe realizar para satisfacer las necesidades, en el plano cultural, político, económico y social de su comunidad educativa.

El liderazgo según Chiavenato (2006) es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

De acuerdo a la definición de los autores, el liderazgo se puede definir bajo los siguientes criterios: luchó por convertir a sus seguidores en líderes y con ello, su desarrollo integral e independiente.

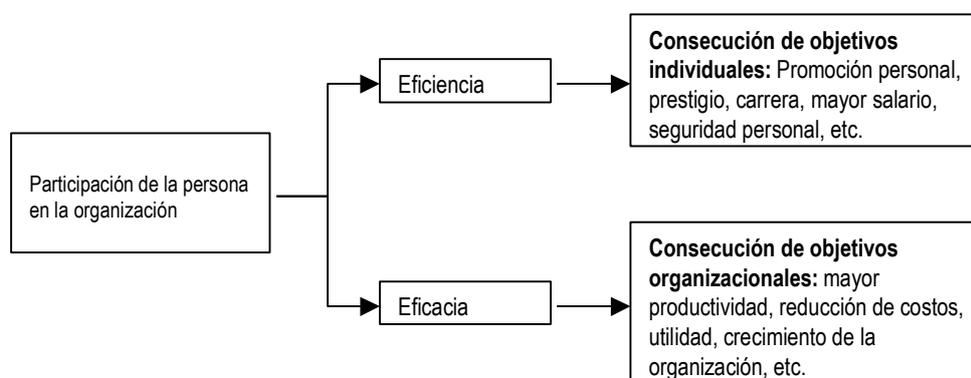
Se proyecta y desarrolla para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar los cambios. Por tanto, lograr resultados significativos en el desarrollo de su actividad, que permita responder a las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindar a la institución el producto de calidad que ésta necesita.

Es ésta la importancia del liderazgo, en la persona que dirige, en los subordinados y en las instituciones, es una ayuda eficaz para realizar los cambios y enriquecer la calidad de vida de las personas que forman y reciben los beneficios de la institución.

2.4.3 Concepto de eficiencia y eficacia.

Siendo la institución un ente donde fluyen intereses diversos, el tema de eficiencia y eficacia del personal, está en directa relación con el logro de objetivos individuales y generales, donde el logro de uno hace infructuoso el logro del otro. Desde tiempos atrás se ha visto que los intereses dentro de una organización tienden a conflictuarse

por el hecho mismo de que se convierten en un factor pre determinante de progreso, desarrollo de las personas y de la organización. La interacción entre personas y organizaciones es un tema dinámico y complejo que puede ser visto desde diversas perspectivas. (Lester, 1992) hace una distinción interesante entre eficiencia y eficacia en cuanto a los resultados de la interacción de personas y organizaciones. Según este autor, aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta doble preocupación se ilustra en la siguiente figura, sobre la eficacia y la eficiencia:



Fuente: Chiavenato, 2001

La persona dentro de la organización debe decidir día a día qué desea alcanzar, por un lado esta el desarrollo de la organización en la cual trabaja y por otro lado su propio progreso como individuo, en otras palabras elegir entre ser eficaz o ser eficiente, claro que lo más recomendable sería que sea eficaz para que la persona no sea vista como un recurso no productivo dentro de la organización, sin dejar de ser eficiente para alcanzar sus propios objetivos personales, pero esto casi nunca se da porque “Desde esta perspectiva, nada se gana con ser sólo eficiente puesto que el individuo será evaluado negativamente por la organización, debido a que lucha solamente por sus intereses personales, y tendría sus días contados en ella. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando la familia y los compromisos sociales. Es necesario ser eficaz para producir resultados a la organización, y eficiente, para progresar personalmente en la vida. La mayor parte de la responsabilidad en la integración de objetivos

organizacionales y objetivos individuales recae en la alta gerencia, puesto que ella debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que pueda sobrevenir. La organización depende de las personas, recurso indispensable e invaluable. En consecuencia, la interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande, ya que las vidas y los objetivos de ambos están ligados y entrelazados indisolublemente” (Chiavenato 2001).

Como en toda organización donde trabajan recursos humanos es inevitable que surjan problemas ya que este recurso tiene emociones y aspiraciones que algunas veces no concuerdan con los de la organización, la alta directiva debe procurar un punto de equilibrio para que ambas partes en conflicto trabajen conjuntamente por el logro de sus metas establecidas, sin que el logro de una perjudique el alcance del otro.

Los objetivos que tienen las organizaciones se logran mediante la participación directa de varios recursos, uno de ellos es el **Recurso Humano**, que es esencial para la obtención de todo lo que la empresa tiene planeado, pero la relación que se forma entre este elemento y la organización lleva muchas veces a una lucha interna de conflictos. “En otras palabras, la relación individuo - organización no siempre es de cooperación ni satisfactoria; en ocasiones es tensa y conflictiva.

Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre marchan a la par. La organización tiende a crear en los individuos un sentimiento de frustración, de conflicto, de falta de logros, una perspectiva de permanencia temporal, en la medida que es formalizada y rígida. Esto sucede cuando las organizaciones formales exigen a los individuos, controlando su desempeño y asignándoles tareas que no les brindan la oportunidad de mostrar su responsabilidad, confianza en sí mismos e independientemente, haciendo que los individuos se tornen apáticos, desinteresados y frustrados. Ante lo cual se debe trazar caminos para una integración individuo - organización realmente efectiva. La mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae sobre la alta gerencia. En tanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (salarios, descanso, comodidad, horario laboral más favorable, oportunidades de carrera,

seguridad en el cargo, etc.) las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, equipos, potencial humano, lucro, oportunidades de mercado, etc.).

Entre las necesidades organizacionales sobresale la del elemento humano, recurso indispensable e invaluable. Así, la interdependencia de necesidades del individuo y de la organización es enorme, ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están enlazados de manera inseparable. En tanto que el individuo proporciona habilidad, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o por debajo de ésta, y otras que requieren un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero siempre con desafío” (Chiavenato 2001).

Hoy en día el individuo está obligado a ser eficaz y eficiente en la organización para sobrevivir en ella, ya que el mercado laboral cada día ofrece a las empresas recursos humanos cada vez más preparados, por esto el personal no puede darse el lujo de poner en riesgo su fuente de trabajo, entonces solo le queda ser eficaz y eficiente en su participación dentro de la entidad en la cual se desempeña para así poder lograr buenos resultados y mediante ellos sus objetivos individuales y los de la organización. “La interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica. Barnard hace una interesante diferenciación entre eficacia y eficiencia en cuanto a los resultados en la interacción de las personas con la organización. Según él, el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema” (Chiavenato, 2001).

Según Robbins y Coulter (2005) la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”.

Por lo tanto, la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

En consecuencia, la eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa.

También puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal sería una empresa que sea eficiente y eficaz.

2.4.4. La calidad

El Diccionario la Real Academia Española define la calidad como “un conjunto de cualidades de un ser, objeto y proceso. Significa semejante o igual condición, estado, genio, relea, nobleza, importancia, carácter, calificación, índole, superioridad, excelencia..” (Real Academia Española, 2005). Por otra parte, según Marco Antonio Medina (2002), la calidad es:

- Un proceso organizacional orientado y centrado en el cliente.
- Un cambio de modelo mental / parte de nuestro modelo mental.
- Una práctica congruente. Evitar la disonancia y autoengaño.
- Un medio de aprendizaje y generador de nuevos conocimientos.
- Una estrategia y medio.
- Un camino para alcanzar la calidad de vida
- Un motivo para ser observados, criticados, imitados y evaluados.
- Un medio para transformar al individuo en ser íntegro.

La calidad es, en sí misma, un concepto integral y multidimensional. Tiene muchas facetas que son consideradas con mayor o menor importancia dependiendo de la óptica de cada uno de los actores que intervienen en los procesos de aprendizaje, investigación y cooperación técnica. Tienen mucha influencia también, en la consideración de estas dimensiones, las características y condiciones de los contextos en los cuales se insertan los procesos.

En general, los autores hacen referencia a dos grandes aspectos de las dimensiones de calidad: la primera es aquellas características al interior de las instituciones de educación superior y la segunda es aquellas condiciones que tienen que ver con la relación de las instituciones de educación superior con su contexto.

Algunas dimensiones al interior de las instituciones tienen que ver con:

- Excelencia en el saber especializado;
- Organización e infraestructura de la institución;
- Disponibilidad de recursos;
- Condiciones de excelencia de los subprocesos: decisión política, planeación, programación, ejecución y monitoreo, evaluación y retroalimentación;
- Seguridad y comodidades en el proceso de formación
- Competencia del personal docente, técnico, gerencial y administrativo
- Logro de resultados como el alcance de los objetivos, economía en la producción, eficiencia en el gasto.

Las dimensiones referidas a la relación de las instituciones con el contexto y a su compromiso social son:

- Pertinencia y relevancia social de los procesos educativos;
- Satisfacción de los usuarios o clientes;
- Satisfacción de los estudiantes;
- Relevancia profesional;
- Eficacia del proceso de formación/Competencias de los egresados;
- Eficiencia del proceso de formación, en relación con los recursos recibidos;
- Satisfacción de los clientes internos, alumnos, personal docente y gerentes;
- Satisfacción de las instituciones/empresas y de la sociedad.

Le Boterf (2000), agrega otras dimensiones relacionadas con el funcionamiento de las instituciones de educación, la calidad de los momentos de decisión política, planeación, programación, ejecución y monitoreo, evaluación y retro-alimentación de los procesos educativos.

2.5.2 Definición de Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las instituciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios de la institución.

En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de una institución. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Los Recursos Humanos como tales deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional. De ahí surge la necesidad de administrar los Recursos Humanos para obtener el máximo rendimiento posible.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y de ese modo, se beneficien ambas partes. En la actualidad, en el juego intereses, se prefiere la solución del tipo ganar y ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las instituciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas.

En resumen, la teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. Durante este periodo surge la teoría de sistemas y, al final, la teoría de la contingencia. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente.

Según Chiavenato (2004), existen seis procesos de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas que son: Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Por tanto, se esquematiza de la siguiente manera la gestión de proceso del talento humano.

Procesos de la gestión del talento humano.- La moderna gestión del talento humano, para Chiavenato (2007), implica varias actividades como: descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación, motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento, desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc., estas actividades permiten tener un proceso coherente y sistemático.

En la gestión del talento humano, ya sea el director o gerente, cada administrador desempeña en su trabajo, cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo, como ser: Planear, organizar, dirigir y controlar; estos cuatro componentes son bases fundamentales dentro del proceso de administración.

Administración de Recursos Humanos como proceso. Tiene un efecto en las personas y las instituciones. La manera de seleccionar a las personas de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas; es decir, la realidad en la manera en que se administra a las personas en las instituciones.

Por tanto, según Chiavenato (2005) existen cinco procesos básicos en la administración de Recursos Humanos como ser: Proceso de integración, procesos de organización, procesos de retención, proceso de desarrollo y proceso de auditoría; son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes.

Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente.

Estos cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, detenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la institución.

Administración de Recursos Humanos de Línea y función de Staff. Para Chiavenato (2007), Administrar personas es una responsabilidad de línea y una función

de *staff*, es decir quién debe administrar las personas es el propio gerente, al cual están subordinados, porque existen principios de unidad de mando. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de Administración de Recursos Humanos, que le proporciona los medios y servicios de apoyo.

En consecuencia, administrar personas es una responsabilidad de cada gerente, que a su vez debe recibir orientación de *staff* respecto de las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

Ahora, en plena era de la información, cuando el cambio, la competitividad, lo imprevisible y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la institución, este antiguo sistema centralizador, hermético y cerrado está abriéndose para mejorar. El monopolio de la ARH está desapareciendo y también su antiguo aislamiento y distanciamiento de las principales decisiones y acciones de las instituciones.

Así nace un nuevo mundo para la Administración de Recursos Humanos. Nunca antes la ARH fue tan necesaria como en este momento de cambio y transición, sólo que su papel debe ser diferente e innovador.

En suma, la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos la comparte toda la institución. Tanto los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

El éxito de un departamento de ARH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe ser buscada, jamás impuesta. El administrador de Recursos Humanos no da órdenes a los miembros de línea de la institución o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento. De manera que la responsabilidad del alcance de determinados resultados a través de los miembros de su grupo de trabajo pertenece al gerente, no al administrador de Recursos Humanos.

En realidad, la tarea de Administración de Recursos Humanos cambió con los tiempos. Son desempeñadas por dos grupos: por un lado, los especialistas de Recursos Humanos y por otro, los gerentes de línea, involucrados directamente en las actividades de Recursos Humanos, por ser responsables de la actuación de sus

subordinados. Los gerentes de línea dedican tiempo considerable a la administración de personas en reuniones, conversaciones, llamadas telefónicas, solución de problemas y planes futuros.

2.5.3 Responsabilidades de Administración de Recursos Humanos de los gerentes de Línea

Para asumir cargos superiores, se debe tratar con personas. Esto siempre fue parte integral de la responsabilidad de cada ejecutivo en una institución educativa superior, desde el rectorado hasta nivel más bajo de supervisión. Las organizaciones exitosas según Robbins y Coulter (2005), las instituciones u organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes de la siguiente manera:

1. Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
3. Capacitar a los empleados para el trabajo.
4. Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
5. Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
9. Crear y mantener elevada la moral del equipo
10. Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.

Con el principio de responsabilidad de línea y función de *staff* a la vista, se debe descentralizar la gestión de las personas en el nivel de las gerencias de línea, por una parte, mientras se mantiene la función de asesoría y consultoría internas a través del órgano de Recursos Humanos. Cada persona debe representar su papel para dar lo

mejor en términos de conducción de personas hacia el logro de los objetivos de la institución.

La gestión del talento humano depende de la mentalidad predominante en la organización. En la actualidad, las Instituciones ampliaron el concepto de sociedad para incluir a los profesionales, que son tratados como socios. Cada socio está dispuesto a invertir sus recursos en la institución, en la medida que obtenga retornos apropiados.

Los objetivos de la gestión del talento humano o Administración de Recursos Humanos pasaron a ser estratégicos y sus procesos son: admitir, aplicar, compensar, retener, desarrollar y monitorear personas. Sin embargo, la Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, lo cual exige que los especialistas en Recursos Humanos y los gerentes de línea la compartan. El conflicto entre especialistas de Recursos Humanos y gerentes de línea es más crítico cuando las decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como disciplina, condiciones de trabajo, transferencias, promociones y planeación de personal.

2.5.4 Gestión de Recursos Humanos de la Universidad

La gestión de los recursos humanos adquiere características muy concretas en el caso de la Universidad Pública de El Alto. Las políticas e instrumentos para la gestión de los recursos humanos deben estar centrados en cuestiones como la creación de un ambiente institucional adecuado para el ejercicio de la creatividad y del aporte individual en el desempeño de las tareas y en las posibilidades que se creen para conseguir más capacitación y perfeccionamiento profesional del personal.

Las expectativas de participación convierten a las políticas de comunicación en estratégicas para la generación de aquel clima y la percepción de las oportunidades para el desarrollo profesional. El puntado acápite se ha referido al estamento docente, lo que asegura su extensión al estamento administrativo y de servicios en las partes en que les son comunes.

2.5.5 Políticas Institucionales de Recursos Humanos

Según Valcárcel y Rodríguez (2008) las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas

establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo a mi juicio, las políticas son guías para la acción; sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia.

Asimismo, las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera en que las Instituciones desean tratar a su personal para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

En suma, cada institución u organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades.

En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la institución u la organización. Por tanto, es importante conocer las políticas de Recursos Humanos que se detallan a continuación.

1. Políticas de integración de Recursos Humanos:

Con estas políticas, se define dónde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar los recursos humanos necesarios para la institución u organización (Ídem):

- a)** Criterios de selección de Recursos Humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puesto dentro de la organización.
- b)** Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de Recursos Humanos:

- a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal, para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de los puestos de la organización

- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los Recursos Humanos:

- a) Criterios de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la evaluación del puesto y los salarios en el puesto de trabajo.
- b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la institución.
- c) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la institución u organización.

4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos:

- a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la institución.
- b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de auditoría de Recursos Humanos:

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la institución.

b) Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

2.5.6 Contexto de la gestión del Talento Humano

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las instituciones, las cuales a su vez dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

El trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que depende de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de las personas es muy difícil, casi imposible, por la importancia y el efecto que tiene.

Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las universidades; dependen directa e irremediamente de las personas, para optimizar la calidad, competir en las instituciones y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las universidades jamás existirían sin los profesionales docentes que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Para definir a las personas que trabajan en las instituciones u organizaciones, se han empleado diversos términos. Así, Chiavenato (2007) señala que los “funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.”. Estos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las instituciones. Sin embargo, muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas respectivamente.

En consecuencia, la Universidad es una institución conformada por personas profesionales y depende de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión. Al mismo tiempo, para los docentes se constituye en el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo. Por tanto, muchos objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado.

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en equipo.

2.5.7 Objetivos de Recursos Humanos

Las personas constituyen el principal activo de una institución; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta a los cambios existentes.

Los profesionales pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una institución, dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes o directores traten a los docentes como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de los docentes profesionales son diversos. Así, según Chiavenato (2002), la Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a) **Ayudar a los profesionales sus objetivos y realizar su misión:** La función de Recursos Humanos es un componente de la organización actual.
- b) **Proporcionar competitividad a la organización:** Esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la Administración de Recursos Humanos es lograr que los esfuerzos de los profesionales sean más productivos para beneficiar a los estudiantes.
- c) **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** cuando un director afirma que el propósito de la Administración de Recursos Humanos es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa.
- d) **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.** Antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices.
- e) **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones.

f) **Administrar el cambio:** En las últimas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos.

Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: Toda actividad de Administración de Recursos Humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos; los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la Administración de Recursos Humanos.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.6.1 Definición de clima organizacional

Tomando en cuenta que las relaciones laborales se producen en un ambiente específico, es necesario explicar la importancia que tiene el ambiente y el clima laboral en la vida de las personas. Por tanto, un buen ambiente en el trabajo es fundamental en dos niveles: empresa e individuo. En el primero, sin un buen ambiente de trabajo no se conseguirán alcanzar los objetivos que se han marcado y, en el segundo, un descontento personal hará insostenible la eficacia diaria y puede, además, acarrear graves problemas psicológicos.

Podemos encontrar diferentes maneras de llamar al clima laboral, así como: Ambiente, Clima Organizacional, Clima Laboral, es en las últimas décadas que los estudiosos se han dedicado a explicar la definición de la misma. Estas definiciones, entre otras, son las siguientes:

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, absentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”. (Goncalves, 2008)

Además, se le puede considerar “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”. (SANDOVAL, 2005).

Estas citas nos ayudan a comprender la importancia de tener un buen clima laboral, pues define el éxito o fracaso de la empresa, sea pública o privada, o una repartición estatal, e incluso las pequeñas tiendas donde dos o más personas deben compartir gran parte de su jornada en un espacio específico. Asimismo, es un factor importante para la satisfacción laboral de los empleados, pues implica directamente el rendimiento dentro de la organización como el gusto que pueda hallar dentro de su espacio laboral, de lo cual, desde luego, tampoco se sustraen las universidades.

El Clima laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, por lo que el Clima laboral tiene una incidencia directa.

Según Kold (1999) es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen sobre la conducta de estos. Se puede definir como estado de adaptación, no sólo la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

Una buena adaptación del individuo al grupo de trabajo o a la institución revela “salud mental”, que significa personas mentalmente sanas es decir, sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo a las exigencias de la vida.

2.6.2 Mantenimiento de las condiciones laborales del docente profesional

Desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización viable es la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, según Chiavenato (2005), sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización.

Por tanto, el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, según las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional y entre otros.

2.6.3 Evaluación del desempeño profesional

Según Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los nuevos profesionales o empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Asimismo la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de Recursos Humanos acorde con las necesidades de la institución.

2.6.4 Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de los profesionales será atribuida, al gerente, al propio individuo, al individuo y el gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos y una comisión de valuación del desempeño, según Chiavenato (2007).

En todas las organizaciones o Instituciones; el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Por tanto, el propio gerente o el director evalúan el desempeño del personal, con responsables del área encargada de administrar a los profesionales de la Carrera, la cual establece los medios y los criterios para la evaluación.

2.6.5 Calidad de vida en el trabajo

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, según Chiavenato (2007), la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada.

En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los profesionales. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

Por tanto, la higiene laboral, se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

2.6.6 Ética y Responsabilidad social

La ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento del hombre en la sociedad. Aristóteles dio la primera versión sistemática de la ética.

Es el compromiso efectivo del hombre que lo debe llevar a su perfeccionamiento personal. "Es el compromiso que se adquiere con uno mismo de ser siempre más persona". Se refiere a una decisión interna y libre que no representa una simple aceptación de lo que otros piensan, dicen y hacen, sino a una responsabilidad mucho más arraigada, compleja y de profunda comprensión.

Según Mantilla (2000) la **ética** viene del griego «ethos», el término ética equivale etimológicamente al de moral (del latín «mos, moris»: costumbre, modo de comportarse).

Sin embargo, el uso parece asignar a este segundo término una connotación teológico-religiosa, atribuyendo al primero otra más filosófica, o bien reserva el de moral para la

moral práctica o vivida; mientras que designa con el de ética la reflexión sistemático-filosófica sobre dicha moral.

La responsabilidad social significa, según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o partes de ella con las que tiene más contacto. Por tanto, la responsabilidad social se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización o institución ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad.

Para definir responsabilidad social se debe definir desde el punto de vista de concepto clásico y socio económico, según Chiavenato (2007)

El concepto clásico, es la idea de que la única responsabilidad social de la administración es obtener las mayores ganancias.

Concepto socioeconómico, es idea de la responsabilidad social de la administración va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

2.6.7 Comunicación y tecnología de la información

Según Mantilla Cárdenas (2000) la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. Lo primero que debemos observar es esta definición es el énfasis en la transferencia de significado. Esto quiere decir que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El ordenador que no es escuchado o el escritor que no es leído no se han comunicado.

Sin embargo, según Chiavenato (2007), la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender.

En consecuencia, la comunicación es cuando una información se transmite a alguien, quien, Por tanto, lo comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que

simplemente se transmite, pero no se recibe, no es comunicada. Entonces, comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

La Comunicación constituye un procedimiento de cinco elementos, según Guízar Montúfar (1999) que son:

- Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- Transmisor o codificador: Es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- Canal. Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
- Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal o el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje.

2.6 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.7.1 Definición de Planeación de Recursos Humanos

Según Robbins (2005) es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz.

Por tanto, planeación es un acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Asimismo, la planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia delante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan; aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.

En la planeación se definen las metas y los planes orgánicos; luego, mediante el control, se compara el desempeño con las metas, identificando las desviaciones importantes y emprender las medidas correctivas adecuadas. Por tanto, sin la planeación, no habría manera de controlar.

O sea, planeación del personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo.

Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante.

Para alcanzar todo su potencial, la institución u organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente.

2.8 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

2.8.1 Definición Recurso del Personal

Según el Chiavenato (2002), el Reclutamiento es un proceso que consisten en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces.

Por otro lado, se la planeación de Recursos Humanos muestra un excedente de empleados, la gerencia puede desear reducir la fuerza laboral de la organización mediante reducción del personal.

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para consecución de sus objetivos.

Una vez que conocen la condición actual de los recursos humanos y sus necesidades futuras, los gerentes pueden comenzar a hacer algo con relación a cualquier escasez o exceso de personal. Si existe una o más vacantes, pueden usar la información obtenida con el análisis de puestos para que los guíe en el reclutamiento; es decir, el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces.

Por otro parte, si la planeación de recursos humanos muestra un excedente de empleados, el director o el gerente puede desear reducir la fuerza laboral de la organización mediante reducción del personal profesional.

Por tanto, el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. Es decir, es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

Según Chiavenato (2007) existen tres etapas del proceso de reclutamiento: investigación interna de las necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar:

1. Investigación interna de las necesidades; es una identificación de las necesidades de la institución respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de Recursos Humanos.

Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.

2. Investigación externa del mercado; es una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo.

Así, en la investigación eterna sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

3. Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica.

La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y Por tanto, se le puede abordar de manera diferente.

Una vez realizada la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso, según Chiavenato (2007), esto son: el proceso de reclutamiento, medios de reclutamiento, reclutamiento interno y reclutamiento externo.

4. El proceso de reclutamiento; el reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización.

En muchas instituciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea.

En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de *staff*, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal

2.8.2 Medios de reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de Recursos Humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

2.8.2.1 Reclutamiento interno

Es interno, cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Así, según Chiavenato (2007), el reclutamiento interno puede implicar, lo siguiente:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal

En consecuencia, el reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la

institución, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan banco de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento o área de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa; Por tanto, según Valcárcel y Rodríguez (2008) existen ventajas y desventajas de reclutamiento interno y externo.

Las ventajas de este procedimiento o movilización interna de recursos humanos, según Chiavenato (2002) son:

- **Es más económico:** evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato.
- **Es más rápido:** evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, etc.
- **Es una fuente poderosa de motivación para los empleados,** ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrecen una futura promoción.
- **Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal,** que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- **Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal,** al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.
- Sin embargo, el reclutamiento interno representa algunas desventajas, que según Chiavenato (2002) son:

a) Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.

- b)** Puede generar conflictos de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias.
- c)** Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación.
- d)** No se puede hacer en términos globales en toda la organización.

2.8.2.2 Reclutamiento externo

Funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las principales técnicas de reclutamiento externo, según Chiavenato (2007) son las siguientes:

- a)** Consulta de los archivos de candidatos; son aquellos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un currículum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento.
- b)** Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa; es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, al rendimiento y bajo índice de tiempo.
- c)** Carteles o anuncios en la puerta de la empresa o institución; también es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultado depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de carteles.
- d)** Contactos con universidades, colegios, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas.

e) Conferencias y ferias en universidades y colegios, con objeto de promover a la empresa, crear un ambiente favorable, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece.

f) Anuncio en periódicos y revistas; en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos.

La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores, costo y tiempo son importantes en la elección de las técnicas o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada.

Según Chiavenato (2007), las ventajas del reclutamiento externo son las siguientes:

a) **Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la institución.** La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización.

b) **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización,** especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existen en la institución.

c) **Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.** Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino aprovecha de inmediato la ganancia de inversiones hechas por otros.

Las desventajas son

a) Por lo general, es más moroso que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento no es poco.

b) Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etc.

c) En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales.

2.9 SELECCIÓN DE PERSONAL

2.9.1 Definición de Personal

El proceso de selección según Robbins Coulter (2005) consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados.

Según Chiavenato (2002) la selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.

Entonces la selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. Es decir, la selección busca los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

Según Chiavenato (2007), la selección busca solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo, Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: estatura, peso, complexión, física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc., como en el plano psicológico: temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro en aprendizaje y el nivel de realización.

Entonces, la selección es un ejercicio de predicción. Trata de predecir qué candidatos serán exitosos si son contratados. El éxito en este caso significa tener buen desempeño en criterios que la organización usa para evaluar a los empleados.

En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Según Chiavenato (2007), El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión.

Por un lado, tenemos el análisis y especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante, y otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo.

Entonces la base del proceso de selección será con los datos y la información que tenemos sobre el conocimiento acerca del cargo que uno va a realizar. También tomará en cuenta a las exigencias y precisión que va a surgir los datos y la información a quién va asumir el cargo, conocemos también de los candidatos que no son iguales uno y el otro y que todos van a pelear el cargo.

En estos términos, según Chiavenato (2004 – 2007), la selección toma la forma de un proceso de comparación y de decisión.

2.9.3 Selección como un proceso de decisión y elección

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante.

Según Chiavenato (2007), el departamento de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación.

Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto.

La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.

Como proceso de decisión, según Chiavenato (2007), la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- a) **Modelo de colocación:** cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato.
- b) **Modelo de selección.** Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son. Aprobación o rechazo.
- c) **Modelo de clasificación:** Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacante, por ello se denomina modelo de clasificación

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un

candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así como base para el programa de clasificación existen dos requisitos, que Chiavenato (2006), son:

1. Técnicas de selección capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.
2. Modelos de selección que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

Entonces el principal objetivo de cualquier actividad de selección debe ser reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o aceptación y al mismo tiempo aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas.

Según Robbins (2005), para que los gerentes logren el procedimiento de selección se necesita que estos sean válidos y confiables, por lo que se describe a continuación la validez y la confiabilidad.

2.9.4 Validez y confiabilidad

Cualquier instrumento de selección que use un gerente debe tener **validez**; es decir, la relación probada que existe entre el instrumento de selección y algún criterio importante. Por ejemplo, la ley prohíbe a los gerentes usar un puntaje de prueba como instrumento de selección a menos que exista evidencia clara de que, una vez en el trabajo, los individuos con puntajes altos en esta prueba tengan mejor desempeño que los individuos con de puntajes de prueba bajos.

Los gerentes tienen la obligación de demostrar que cualquier instrumento de selección que usen para seleccionar a los candidatos se relacione con el desempeño laboral.

Además de ser válido, un instrumento de selección también debe mostrar **confiabilidad**; que indica si el instrumento mide lo mismo en forma constante. Por ejemplo, si una prueba es confiable, el puntaje de un individuo debe permanecer constante con el paso del tiempo, suponiendo que las características que se evalúan también son estables.

Ningún instrumento de selección es eficaz si su confiabilidad es baja, ya que usarlo sería como si usted se pesara todos los días en una báscula descalibrada. Si la báscula es poco confiable los resultados no tendrán mucho significado. Para que sean predectores eficaces, los instrumentos de selección deben tener un nivel aceptable de consistencia.

2.9.5 Bases para la selección de personas

La selección de personal es un sistema de comparación y elección. Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan. Así el punto de partida para el proceso de selección de personales, según Chiavenato (2004), es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

2.9.6 Recolección de información sobre el cargo

Según Chiavenato (2007) existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que va a cubrir:

- a) Descripción y análisis del cargo:** la descripción y el análisis del cargo constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo.
- b) Técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado.
- c) Solicitud de personal:** es el comienzo del proceso de selección. Este es un orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante.
- d) Análisis del cargo en el mercado:** cuando no se dispone de información sobre los requisitos y características esenciales al cargo que se debe llenar por tratarse de un cargo nuevo

e) Hipótesis de trabajo. En caso de que no se puede utilizar ninguna de las alternativas anteriores para obtener información respecto del cargo que debe cubrirse, es conveniente formular una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación con el ocupante como simulación inicial.

Entonces, la información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, podemos decir que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del puesto, en el cual este debe contener atributos psicológicos y físicos que deben satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado.

2.9.7 Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Según Chiavenato (2007), Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

- 1) Entrevista de Selección.
- 2) Prueba de conocimientos o habilidades
- 3) Exámenes psicológicos
- 4) Exámenes de personalidad
- 5) Técnicas de simulación

2.9.8 Entrevista de selección

Según Chiavenato (2005). Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.

La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. en todas estas situaciones se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados.

En realidad una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.

Entonces, podemos decir que como primer proceso de las técnicas de selección se tiene a la entrevista que mediante este autor es el primero para realizar las demás técnicas de selección. Pero debemos conocer como mencionaremos más adelante otra clasificación en el cual el principio de la selección se encuentra la forma de solicitud.

Además se debe conocer que en la entrevista de selección se observa la entrada, es decir cuando se le aplican determinados estímulos, y las salidas en la cual esta se refiere para verificar las reacciones. Por el cual podemos establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones en el momento de la entrevista.

Como en todo proceso de comunicación, la entrevista experimenta todas las desventajas (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, especialmente, barreras) que padece la comunicación humana.

Para reducir estas limitaciones, se puede introducir cierta negentropía en el sistema a través de dos medidas capaces de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: mejorar el proceso de entrevista y entrenar a los entrevistadores. Según Chiavenato (2004) estos son:

1. Capacitar a los entrevistadores
2. Construcción del proceso de entrevista

El detalle de estos importantes pasos se describe a continuación.

1) Capacitar a los entrevistadores

Según Chiavenato (2007), el entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la auto corrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación.

Para lograr la transformación, según Stoner, Freeman, Gilbert (1996), todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

- a) Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- b) Evitar preguntas capciosas.
- c) Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.
- d) Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas
- e) Evitar emitir opiniones personales.
- f) Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo.
- g) Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos en bueno, regular o pésimo.
- h) Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

2) Construcción del proceso de la entrevista

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre.

Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber, según Chiavenato (2007), son:

1. **Entrevista totalmente estandarizada.** Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable.

2. **Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas.** Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres.
3. **Entrevista dirigida.** No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas.
4. **Entrevista no dirigida.** No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.

2.9.8 Etapas de la entrevista de selección

La entrevista de selección merece cuidados especiales que pueda favorecer su perfeccionamiento; según Chiavenato (2004), su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

1. Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos (Ídem), que son:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
- b) El tipo de entrevista (estructurado o libre) adecuada a los objetivos.
- c) Lectura preliminar del currículum vital del candidato a entrevistar.
- d) La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

2. Ambiente

Chiavenato (2004), considera lo siguiente:

- a) La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla.

- b) Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
- c) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin celos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

3. Desarrollo de la entrevista

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado.

El desarrollo de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados (Ídem):

- a) Contenido de la entrevista: Constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones profesionales, etc.
- b) Comportamiento del candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresiones, etc.
- c) Podemos decir con todo esto de que el entrevistador debe considerar ambos aspectos: el contenido y el comportamiento, el material y el formal, en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados al que se quiere llegar con la entrevista, por lo que el candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información sobre su historia personal y su carrera profesional. Con todo esto podemos realizar una buena entrevista y de que el entrevistado no se moleste y no nos pueda rechazar.

4. Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluirse libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe

hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

5. Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, ésta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante.

2.9.9 Eficacia de la entrevista

Para que se cumpla esto, según Chiavenato (2007), dice, la atención a la productividad de la entrevista es vital, pero no debe ser imperativa.

Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que en el tiempo empleado se pueda obtener un panorama razonable respecto de cada candidato. Sin embargo, esto no significa que la entrevista tenga que durar necesariamente cierta cantidad limitada de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo suficiente y éste varía de candidato a candidato.

Por lo que acoplado debemos saber utilizar el tiempo para cada candidato cuando existen varios entrevistados, porque si no medimos ese tiempo solo a algunos los entrevistamos y sabemos que ninguna persona o candidato a ser entrevistado le gustaría que sólo le hagan unas cuantas preguntas, y tampoco la entrevista debe ser aburrida y le pregunten cosas individuales, por lo que se dice que hay que saber entrevistar.

2.9.10 Prueba de conocimientos o de habilidades

Las pruebas de conocimientos o de habilidades, según Valcárcel y Rodríguez (2008), son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

Según Chiavenato (2007), existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma:

1 Clasificación de acuerdo con manera en la que aplican las pruebas:

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales.
- Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones.
- Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

2 Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos:

a) Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.

b) Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo si el conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especificidad.

- **Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran estas:**

a) Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y morosas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas.

b) Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Los tipos principales de estas pruebas son: Opciones simples, verdadero o falso, sí o no, Llenar espacios en blanco, Opción múltiple.

c) Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación como su evaluación.

d) Pruebas mixtas: Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

2.9.11 Exámenes o pruebas psicológicas o Tests psicológico

Primero saber que es test; Según Chiavenato (2007) el término tests designa de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad el tests es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc.

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

Podemos decir que el test psicológico se enfoca principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, esto con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de empleo.

Además, debemos considerar que los tests psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad.

Por lo que estas analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación, en relación a las pruebas de conocimientos y habilidades, las cuales estas miden la habilidad presente de una persona, mientras que los tests psicológicos se enfocan más en las aptitudes individuales.

Para esto podemos decir que existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad, según Chiavenato (2007) dice que la primera, la aptitud nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. Por lo que la aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida, por lo que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.

Por lo que la habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona.

Entonces podemos decir: que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

Los tests psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas: Según Chiavenato (2007) de los cuales estos son:

- a) Validez: es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir. Un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.
- b) Precisión: es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estándar respecto a la media de los varios resultados obtenidos.

2.9.12 Pruebas o test de personalidad

Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de expresión temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, y otros.

A los tests de personalidad según Chiavenato (2007) se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, frustraciones. Los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Todo este test necesita de un psicólogo no puede realizar otra persona

2.10 CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La capacitación según Chiavenato (2007) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Por tanto, la capacitación entonces, es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo.

La capacitación de los empleados según Robbins Coulter (2005) es una actividad importante de la Gerencia de Recursos Humanos. En consecuencia, todos los empleados exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. Los gerentes por su puesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los profesionales, cuándo la requieren y cómo debe de ser esa capacitación.

Por tanto, la capacitación de los autores mencionados, comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

Asimismo, la finalidad de capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

2.11 EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

2.11.1 Nuevo Enfoque de la Evaluación Institucional

Dentro del nuevo enfoque, la evaluación institucional ha dejado de ser responsabilidad sólo del director y de los docentes. Debe responder a ciertas características para convertirse en un instrumento de apoyo al mejoramiento continuo de los procesos educativos en las universidades. De éstas, las más importantes, según Valcárcel y Rodríguez (2008) son:

a) Participativa

M. C. Pulido (1997:104) expresa que el carácter participativo de la evaluación la libera de ser expresión del poder de unos y de la voluntad de otros, impuesta a la comunidad.

La participación colectiva en este proceso no sólo permite que los juicios de valor que se emitan, las estrategias que se elijan, las transformaciones que se sugieran y las decisiones que resulten sean expresión del consenso, sino también manifestación de la creatividad de la conciencia colectiva y ejercitación de su capacidad de autocrítica, lo que garantiza que sea respetada y difundida por todos, al asumirse como legítima y confiable.

b) Colegiada

La responsabilidad de la evaluación ya no recae en una sola persona, sino en un equipo de trabajo que integra a los protagonistas. Esto permite que los análisis y juicios se enriquezcan con mayores opiniones y visiones.

c) Dialogal

Al respecto, Angulo, citando a Santa Guerra (1996:53), sintetiza de la siguiente manera la importancia del diálogo en la evaluación:

“Al dar la palabra y adaptar su metodología a la vida diaria de los programas, el evaluador reconoce que su realidad está activamente construida por los sujetos que en ella participan, y que, Por tanto, ellos mismos pueden cambiar críticamente sus condiciones de vida actuales”.

Es decir, un buen proceso de evaluación se alimenta con los aportes de todos los que son parte de la institución.

d) Reflexiva

En una actividad evaluativa no es suficiente describir lo que está pasando, hay que profundizar el análisis y reflexión para comprender y explicar los fenómenos a través de la sistematización de las experiencias

2.11.2 Dimensiones de la Evaluación Institucional

Según Franchiscoly (2006), son:

a) Evaluación de insumo

Ésta permite analizar y reflexionar sobre los diferentes elementos que componen la institución, sus características sociales, culturales, educativas, económicas y políticas de la comunidad y la escuela. Cada unidad educativa es diferente, con su propia característica de funcionamiento. Las técnicas más utilizadas en la evaluación de insumo son las entrevistas, las reuniones con la comunidad, los grupos focales, las encuestas y el árbol de problemas.

b) Evaluación del proceso

Ésta se encarga de que todos los objetivos del proyecto Educativo, Administrativo se logren, de acuerdo con la planificación realizada por la comunidad educativa.

Este tipo de evaluación está presente en todas las actividades y su propósito esencial es proporcionar información relevante y oportuna para garantizar que las acciones se realicen en función de los objetivos y la misión de la escuela o universidad.

c) Evaluación de producto

La evaluación de resultados se encarga de determinar hasta qué punto se cumplieron los objetivos de la planificación institucional. Sin embargo, es importante señalar que en

todos los casos se pueden producir resultados positivos o negativos no previstos o no contemplados, pero que, igualmente, necesitan ser analizados para establecer sus implicaciones en la marcha de la institución.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MÉTODO

Este trabajo de investigación, para mostrar su objetividad, se apoyará en el método científico porque “el método científico es un proceso ordenado que incluye una secuencia de pasos: reconocimiento y definición del problema; formulación de hipótesis; recolección de datos; análisis de datos y establecimiento de las conclusiones con base en la confirmación o rechazo de las hipótesis” (Gay, Cit, por Ibáñez, 1999).

Además, se aprovechará la utilización de los métodos generales como son el análisis y síntesis. En primero se distinguirán los elementos de un fenómeno y se procederá a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado y en el segundo se relacionaran hechos aparentemente aislados para formular un concepto que unifique diversos elementos.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

Investigación de carácter cualicuantitativo (enfoque mixto).

3.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2008, dentro del calendario académico aprobado por Honorable Consejo Universitario y las autoridades de la Universidad Pública de El Alto.

3.4.2 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La presente investigación científica se desarrollo en la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto; específicamente en la parte administrativa que está constituido: por un Director, un Subdirector, Secretaria; 129 docentes profesionales y 2.694 estudiantes.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La Administración de Recursos Humanos del Director como administrador, docentes profesionales y estudiantes de la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto en el ejercicio de sus funciones.

3.5 POBLACIÓN DE ESTUDIO

El universo o población es la totalidad de individuos o elementos que contienen determinada característica a estudiar. En ese contexto se infiere que el universo o población constituye el segmento global hacia el cual se dirigirá la investigación, las encuestas y entrevista con el propósito de obtener la información deseada.

En este caso la población o universo con que se va a trabajar esta investigación, contempla el total de **129 docentes y 2.694 estudiantes** de la Carrera de Ciencias de la Educación, datos de gestión y admisiones.

3.6 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Como quiera que resulta imposible estudiar una población completa, en trabajos de investigación se recurrió a muestras que constituyen la parte o subconjunto de la población que se desea analizar Koría Paz, (2007, p 101). En consecuencia, la muestra es el conjunto de elementos que se toma de una población mediante procedimientos definidos, que permite obtener un estimador del parámetro poblacional. que permite delimitar la población de estudio, para recolectar información deseada.

Para determinar el tamaño de la muestra de docentes y estudiantes se toma en cuenta los siguientes criterios:

Población Objetivo: La población objetivo es la población sobre la que se desea hacer inferencias con base en una muestra.

En el presente estudio, se identifican claramente dos sub-poblaciones con características diferentes, y estas son:

Docentes de la UPEA

Estudiantes de la UPEA

Ambas poblaciones pertenecen a la Carrera de Ciencias de la Educación de la ya mencionada Universidad.

Por tanto, la población estará definida por:

$$N = \# \text{docentes} + \# \text{estudiantes}$$

$$N = n_1 + n_2$$

Los miembros individuales de cada población son llamados unidades de muestreo, y una lista de todos los miembros de la población se llama una estructura (o marco muestral), por lo tanto, las unidades de muestreo son todos los docentes y alumnos activos registrados en la ya mencionada carrera.

Por lo expuesto anteriormente, en el presente trabajo se realizara un muestreo aleatorio estratificado, que primero divide la población en segmentos homogéneos y después toma muestras aleatorias simples de esas sub-poblaciones individuales.

Para una descripción general del muestreo aleatorio estratificado y los métodos de inferencia asociados con este procedimiento, suponer que la población está dividida en h subpoblaciones o estratos de tamaños conocidos N_1, N_2, \dots, N_h tal que las unidades en cada estrato sean homogéneas respecto a la característica en cuestión. La media y la varianza desconocidas para el i -ésimo estrato son denotadas por μ_i y σ_i^2 , respectivamente.

Estructura de población				
	Estrato			
	1	2	h
Tamaño (conocido)	N_1	N_2	N_h
Media	μ_1	μ_2	μ_h
Varianza	σ_1^2	σ_2^2	σ_h^2
Tamaño de toda la población: $N = \sum_{i=1}^h N_i$				
Media de toda la población: $\mu = \frac{\sum_{i=1}^h N_i \mu_i}{N}$				

El muestreo aleatorio estratificado consiste en tomar muestras aleatorias simples independientes de tamaños predeterminados n_1, n_2, \dots, n_h de los estratos $1, 2, 3, \dots, h$, respectivamente, y medir la característica para cada unidad muestreada. Denotando la

j-ésima observación del i-ésimo estrato por X_{ij} se puede registrar el resumen de estadísticas:

Estructura de la muestra				
Estratos	1	2	...	h
Tamaño de cada muestra	n_1	n_2		n_h
Media muestral	\bar{X}_1	\bar{X}_2		\bar{X}_h
Varianza muestral	s_1^2	s_2^2		s_h^2
Donde $\bar{X}_i = \frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij}$	$s_i^2 = \frac{1}{n_i - 1} \sum_{j=1}^{n_i} (X_{ij} - \bar{X}_i)^2$			

Aplicando la propiedad del muestreo aleatorio simple a las subpoblaciones individuales, la media muestral \bar{X}_i un estimador insesgado de m_i y su varianza es

$$\text{Var}(\bar{X}_i) = \frac{\sigma_i^2}{n_i} \left(1 - \frac{n_i}{N_i}\right)$$

porque la media global de la población m es el promedio ponderado:

$$\mu = \frac{N_1}{N} \mu_1 + \frac{N_2}{N} \mu_2 + \dots + \frac{N_h}{N} \mu_h$$

Dónde cada N_i es un tamaño de sub-población conocida, un estimador insesgado de m se obtiene como:

$$\bar{X}_{st} = \frac{N_1}{N} \bar{X}_1 + \frac{N_2}{N} \bar{X}_2 + \dots + \frac{N_h}{N} \bar{X}_h$$

El sufijo st indica el hecho de que el estimador es construido a partir de muestras estratificadas. Además, debido a la independencia de las muestras, la varianza de \bar{X}_{st} es la suma de las varianzas de las componentes, donde:

$$\text{Var}\left(\frac{N_i}{N} \bar{X}_i\right) = \frac{N_i^2}{N^2} \text{Var}(\bar{X}_i) = \frac{N_i^2 \sigma_i^2}{N^2 n_i} \left(1 - \frac{n_i - 1}{N_i - 1}\right)$$

Al establecer los límites de error y los intervalos de confianza, la varianza desconocida s_i^2 , puede estimarse por la correspondiente varianza muestral simple s_i^2 .

Estimación de μ por muestreo estratificado

$$\text{Estimador puntual: } \bar{X}_{st} = \frac{N_1}{N} \bar{X}_1 + \frac{N_2}{N} \bar{X}_2 + \dots + \frac{N_h}{N} \bar{X}_h = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^h N_i \bar{X}_i$$

$$E(\bar{X}_{st}) = \mu$$

$$\begin{aligned} \text{Var}(\bar{X}_{st}) &= \frac{1}{N^2} \left[N_1^2 \frac{(N_1 - n_1) \sigma_1^2}{N_1 - 1} \frac{1}{n_1} + N_2^2 \frac{(N_2 - n_2) \sigma_2^2}{N_2 - 1} \frac{1}{n_2} + \dots + N_h^2 \frac{(N_h - n_h) \sigma_h^2}{N_h - 1} \frac{1}{n_h} \right] \\ &= \frac{1}{N^2} \sum_{i=1}^h N_i^2 \frac{(N_i - n_i) \sigma_i^2}{N_i - 1} \frac{1}{n_i} \end{aligned}$$

$$\text{Límite aproximado del error al 95\% para } \mu: \bar{X}_{st} \pm \frac{2}{N} \sqrt{\sum_{i=1}^h N_i^2 \frac{(N_i - n_i) \sigma_i^2}{N_i - 1} \frac{1}{n_i}}$$

Incidentalmente, debería observarse que el estimador insesgado X_{st} es generalmente diferente de la media muestral combinada

$$\bar{X} = \frac{n_1}{n} \bar{X}_1 + \frac{n_2}{n} \bar{X}_2 + \dots + \frac{n_h}{n} \bar{X}_h, \text{ donde } n = \sum_{i=1}^h n_i$$

Sin embargo, \bar{X} y \bar{X}_{st} coinciden cuando los tamaños de muestra de los estratos prueban cumplen que

$$\frac{n_1}{n} = \frac{N_1}{N}, \frac{n_2}{n} = \frac{N_2}{N}, \dots, \frac{n_h}{n} = \frac{N_h}{N}$$

Esta situación se la denomina *asignación proporcional* debido al hecho de que el tamaño de la muestra total n es asignado a los diferentes estratos en forma proporcional al tamaño del estrato.

ASIGNACIÓN DE TAMAÑOS DE MUESTRAS

Aunque el tamaño total de la muestra n está generalmente limitado por el presupuesto disponible para el estudio, la asignación del tamaño de la muestra de cada estrato depende del criterio del investigador. Intuitivamente, la opción más plausible es la asignación proporcional que relaciona los tamaños de las muestras de los estratos en proporción a los tamaños de las subpoblaciones.

1. **Asignación proporcional:** $n_i = n \left(\frac{M_i}{N} \right) \quad i = 1, \dots, h$

La asignación proporcional está motivada por el concepto de una muestra representativa: si un estrato comprende una gran porción de la población total, deberá contribuir en buena proporción a la muestra.

Debido a que la principal meta es mejorar la precisión de la estimación (es decir reducir su varianza), un criterio más importante de asignación de los tamaños de muestras debe ser la minimización de $\text{Var}(\bar{y}_{st})$. Esto es factible cuando las varianzas de los estratos s_i^2 son conocidas, o al menos cuando hay disponibles algunas estimaciones de éstas mediante una prueba piloto.

Específicamente, la asignación n_1, \dots, n_k con $(n_1 + \dots + n_k) = n$ fijo que minimiza $\text{Var}(\bar{y}_{st})$ está dado por:

$$\text{Asignación óptima : } n_i = n \frac{N_i \sigma_i}{\sum_{j=1}^h N_j \sigma_j}$$

Esto requiere que el tamaño de la muestra sea proporcional al producto del tamaño del estrato y la desviación estándar del estrato. Cuando todas las desviaciones estándares de los estratos son iguales, la asignación óptima coincide con la asignación proporcional.

La estratificación es una técnica de muestreo beneficiosa, ya que primero, la estratificación generalmente crea una reducción en la varianza del estimador de una característica de una población. Esta reducción puede ser sustancial si cada estrato es homogéneo pero difiere de los otros con respecto a la característica. Segundo, si se requieren estimativos para ciertas subdivisiones de una población, puede ser útil tratar las subdivisiones como estratos para obtener estos estimativos.

Existe una diversidad de formas para calcular el tamaño de la muestra en campo de la investigación científica, para el presente estudio se tomó el muestreo Probabilístico de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * (p * q) * N}{Se^2 (N-1) + Z^2 * (p * q)}$$

Muestra de docentes universitarios:

$$n = \frac{129x(3.84)(0.5x0.5)}{(129-1)(0.0025)+(3,84)(0.5x0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.25 \times 129}{0.0025 \times 128 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{123.8916}{0.32 + 0.9604}$$

$$n = \frac{123.8916}{1.2804}$$

n = 96 Docentes Universitarios

Muestra de estudiantes:

$$n = \frac{2694x(3.84)(0.5x0.5)}{(0.0025) \times (2694 - 1) + (1.962 \times 1.962) (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{2694 \times 3.8416 \times 0.25}{0.0025 \times 2693 + 3.8416 \times 0.25}$$

$$n = \frac{2694 \times 3.8416 \times 0.25}{6.735 + 0.9604}$$

2587. 3176

n = -----
7.6973

n = 336.13312 Estudiantes

Donde:

n = Tamaño de la muestra = x

Z = Nivel de confianza = 95% = 1.96

N = Población de estudio = 129 docentes y 2694 estudiantes

e = Error de estimación = 0.05

p = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 0.5

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Es importante determinar con precisión los mecanismos de recolección de datos; Por tanto, es necesario puntualizar el tipo de instrumento para la obtención de la información necesaria.

Por las particularidades del presente trabajo de investigación, los instrumentos que se aplicaron para recoger información fueron: Participación directa, el cuestionario y la entrevista, que se detallan a continuación.

1. PARTICIPACIÓN DIRECTA

2. CUESTIONARIO

Es un instrumento de trabajo que consiste en obtener información de fuente directa de los sujetos de estudio, a través de formularios expresamente estructurados que los encuestados llenan por sí mismos, según Koria Paz (2007).

Por tanto, es una técnica que persigue conocer la opinión o posición de un sector de la población que es objeto de estudio, respecto de un tema determinado.

Para la investigación se aplicó la encuesta con el mismo contenido de preguntas, las mismas fueron de tipo abanico y abiertas. El cuestionario aplicado a docentes y estudiantes de la Carrera Ciencias de la Educación de la UPEA.

3. ENTREVISTA

Para Ágreda (2003), la entrevista es una técnica de recolección de información que se aplica a una población no homogénea. Es la conversación entre dos personas en la que clásicamente una oficia de entrevistador y la otra de entrevistado. Existe comunicación, interacción. Es la técnica que permite obtener información directa y personal.

La entrevista fue diseñada y aplicada a los docentes y al director de la Carrera de Ciencia de la Educación de la Universidad Pública de El Alto.

CAPÍTULO IV

EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados cuantitativos, con su respectiva interpretación, respecto a la tendencia en las percepciones de los informantes encuestados, que permiten determinar el logro de los objetivos de investigación planteados en el primer capítulo de esta tesis.

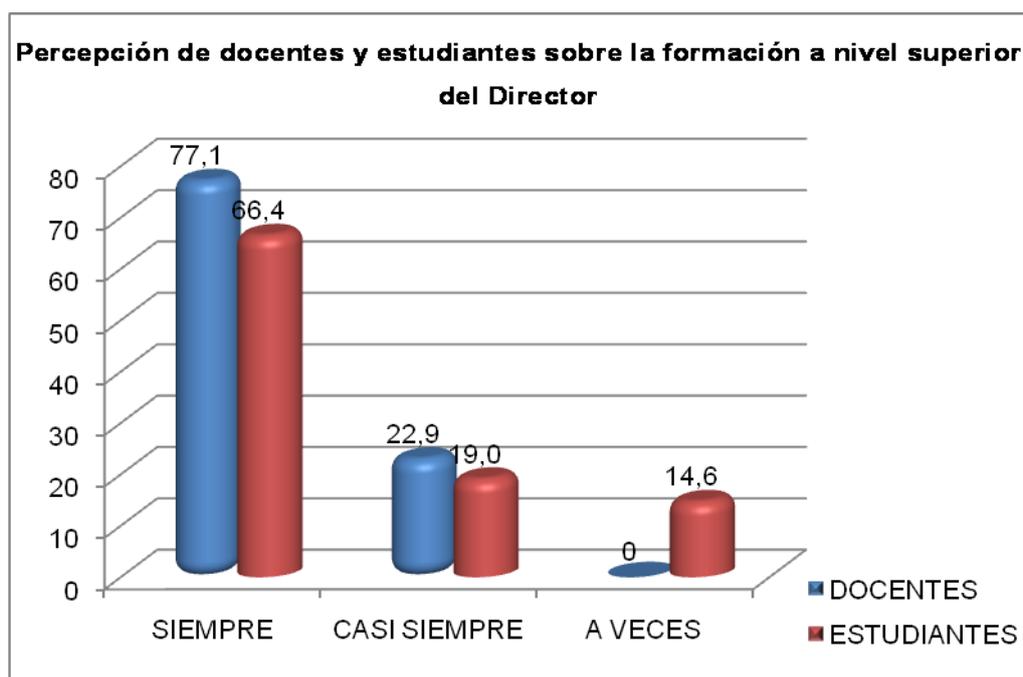
Tabla 1

Percepción de docentes y estudiantes sobre la formación a nivel superior del Director

P1	POBLACION	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		TOTAL	
			%		%		%		%
El director como autoridad máxima de la carrera, debe de tener formacion en administracion educativa a nivel superior	DOCENTES	74	77,1	22	22,9	0	0	96	100,0
	ESTUDIANTES	223	66,4	64	19,0	49	14,6	336	100,0
	TOTAL	297	68,5	86	19,19	49	11,34	432	

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Grafica 1



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Los resultados reflejan un alto porcentaje de respuestas 77,1% de los docentes y 66,4% de los estudiantes opinan, que SIEMPRE los directores de la carrera deben tener una formación en administración educativa a nivel superior; pues la capacitación y la actualización están estrechamente vinculadas con los resultados de eficiencia; para satisfacer las necesidades individuales a través de su participación en la organización y eficacia para alcanzar los objetivos organizacionales lo cual incide en la calidad de la formación de los profesionales.

Asimismo, la formación superior fortalece el liderazgo; que consiste en influir en un grupo para orientarlo técnicamente hacia el logro de los objetivos.

En consecuencia, la interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande, ya que las vidas y los objetivos de ambos están ligados y entrelazados indisolublemente” (Chiavenato 2001).

En este sentido los resultados permiten afirmar que la falta de una formación en administración de Recursos Humanos a nivel superior es uno de los factores principales que influyen negativamente para una administración eficaz y eficiente de los

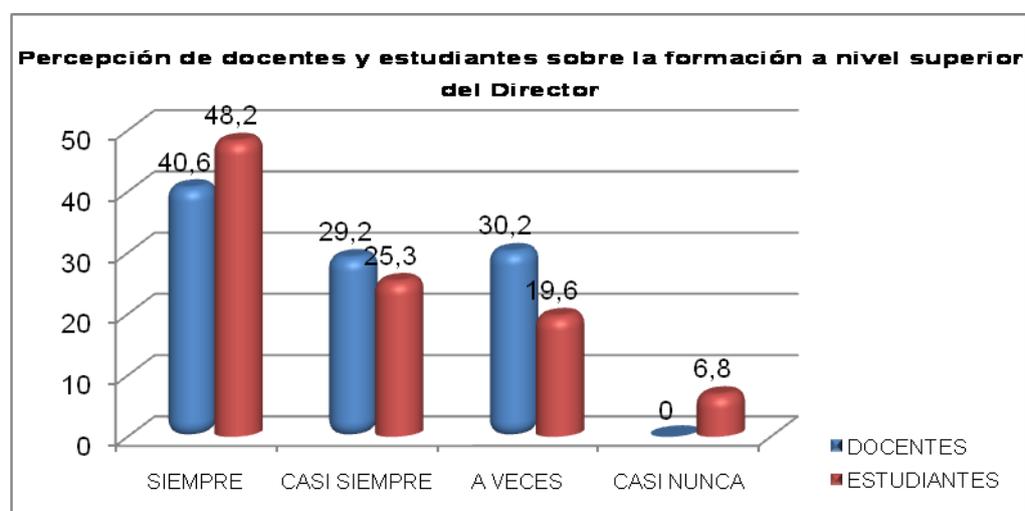
Tabla 2

Influencia del Director en el desempeño de docentes y rendimiento de estudiantes

P2	POBLACION	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		TOTAL	
			%		%		%		%		%
La administracion del director de la Carrera de Ciencias de la Educación influye en el desempeño de los docentes y rendimiento de los estudiantes	DOCENTES	39	40,6	28	29,2	29	30,2	0	0	96	100,0
	ESTUDIANTES	162	48,2	85	25,3	66	19,6	23	6,8	336	100,0
	TOTAL	201	46,5	113	26,1	95	22,2	23	5,3	432	100

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Grafica 2



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

En este cuadro se observa el 40,6% de los docentes y el porcentaje más elevado de estudiantes encuestados 48,2% indican que SIEMPRE la administración del director de la carrera influye en el desempeño de los docentes y estudiantes pues con ello se afecta al clima laboral permitiendo o no un eficiente rendimiento institucional.

No se puede dirigir, es decir emitir instrucciones a cada uno de los responsables para que las tareas y actividades individuales o grupales, se orienten a alcanzar los objetivos o metas del programa. y controlar, o sea hacer una evaluación permanente de lo que se va realizando, no para constatarlo sino para corregir posibles problemas de organización que pudiera haber Con la finalidad de asegurar que los objetivos sean alcanzados, mediante el procedimiento de verificar si las realizaciones se ajustan a las predicciones Estas funciones básicas de la administración se convierten en mecanismos que le permiten al director definir técnicamente **qué** se quiere, **qué** se persigue, **cómo** se ordena y **cómo** se relaciona el mismo trato con los docentes como con los estudiantes.

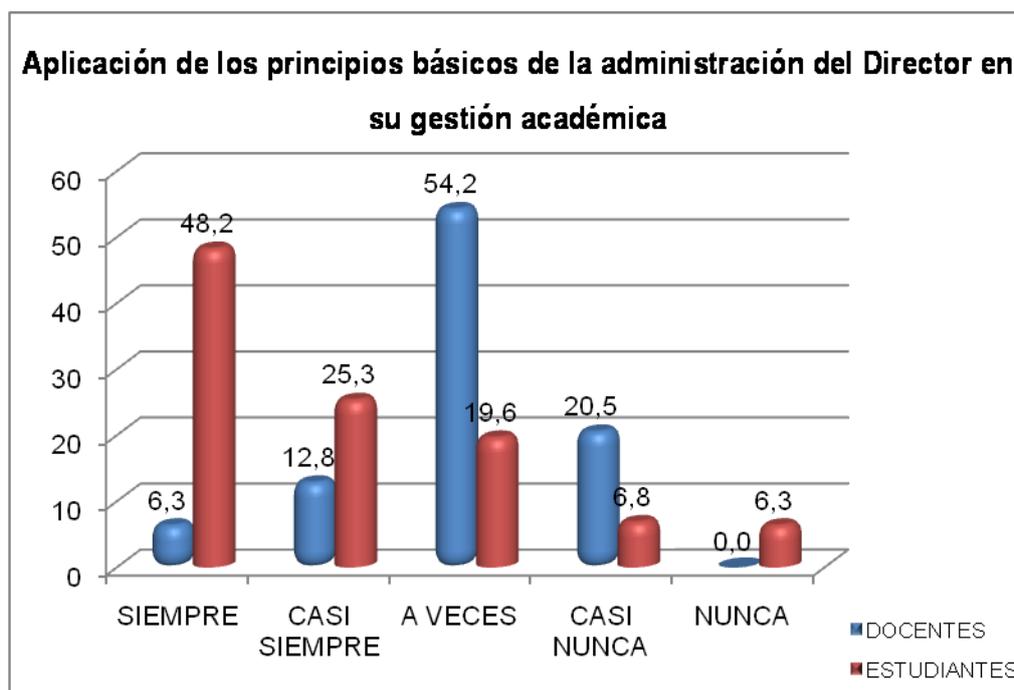
Tabla 3

Aplicación de los principios básicos de la administración del Director en su gestión académica

P3	OBLACIO	SIEMPRE		ASI SIEMPR		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
			%		%		%		%		%		%
En gestión Académica, el director de la carrera, aplica los principios, roles y funciones d la planificación, organización, direccion y control de Recursos Humanos	DOCENTES	21	6,3	43	12,8	182	54,2	69	20,5	0	0,0	96	100,0
	ESTUDIANTE	162	48	85	25,3	66	19,6	23	6,8	21	6,3	336	100,0
	TOTAL	183	47	128	26	248	22,2	92	21,3	21	4,8	432	100,0

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Grafica 3



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Según los resultados de la tabla un porcentaje significativo de docentes 54,27% aseguran que en gestión académica el director de la carrera (a veces) aplica los principios de la administración, sin embargo llama la atención el elevado porcentaje 48,2% de los estudiantes opinando que (siempre) el director aplica los principios de la administración en la gestión académica, por lo que se puede afirmar que no hay uniformidad en la información, existiendo también una deficiente coordinación entre ambos grupos (docentes estudiantes).

Los resultados demuestran que el director de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UPEA cuenta con un restringido manejo técnico-práctico de los principios básicos de la administración, sin embargo aun no tiene la capacidad de proyectar ese manejo a todos los integrantes de la Carrera de Ciencias de la Educación; sino solo al grupo al que pertenece, que es de los docentes y no así al grupo de estudiantes, lo que demuestra que existe un contacto reducido y una fragmentada coordinación del director con los estudiantes.

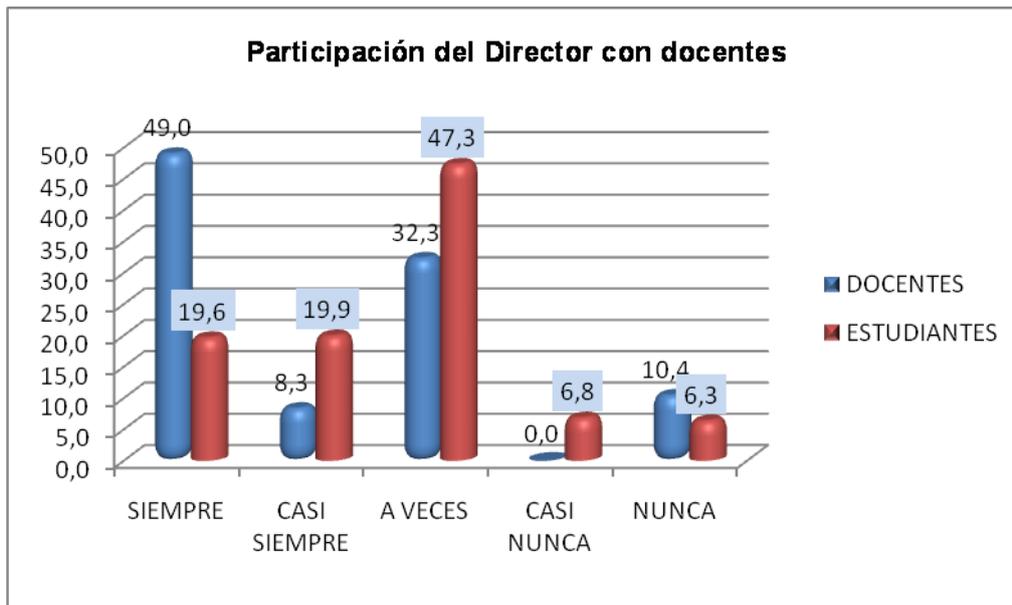
Tabla 4

Participación del Director con docentes

P4	POBLACION	SIEMPRE		CASI SIEMPR		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
			%		%		%		%		%		%
El director como gerente, participa permanentemente, en las Asambleas Docentes para orientar e informar sobre gestión académica	DOCENTES	47	49,0	8	8,3	31	32,3	0	0,0	10	10,4	96	100,0
	ESTUDIANTES	66	19,6	67	19,9	159	47,3	23	6,8	21	6,3	336	100,0
	TOTAL	113	26,1	75	17,4	190	49,0	23	5,3	31	7,1	432	100

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Grafica 4



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

En el cuadro 4 se observa una importante diferencia de opinión acerca de la participación del director en las asambleas docentes donde el 49,0% (siempre) del personal docente percibe que existe una constante participación del director, mientras un alto porcentaje 47,3% de estudiantes indican que solo (a veces) el director participa de las asambleas docentes, esto demuestra una débil comunicación entre docentes y

estudiantes y el director con los estudiantes percibiéndose una deficiente comunicación y coordinación entre docentes y estudiantes a partir de la figura que proyecta el director..

La participación es un factor importante para mantener el liderazgo, pues la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico y abierto es lo que hace falta para enfrentar los cambios que la institución debe realizar para satisfacer las necesidades, en el plano cultural, político, económico y social de su comunidad educativa pues se constituye en un mecanismo para informar y orientar sobre la gestión académica y los cambios que pueden producirse a partir de las conclusiones a las que se pueda arribar.

Las expectativas de participación convierten a las políticas de comunicación en estratégicas para la generación de un buen clima laboral y la percepción de las oportunidades para el desarrollo profesional.

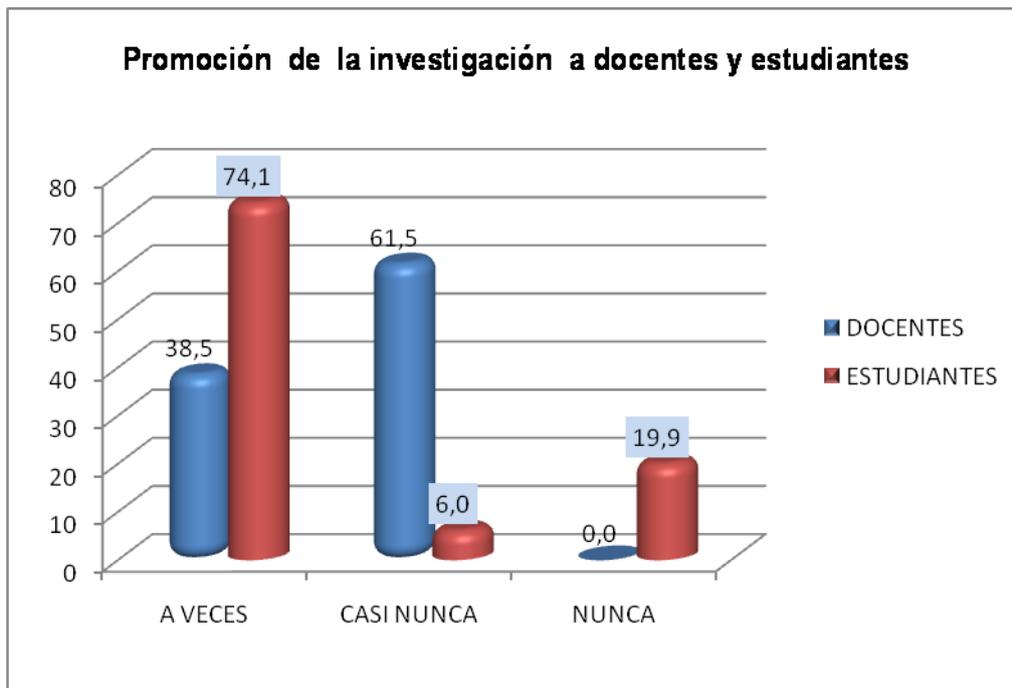
Tabla 5

Promoción de la investigación a docentes y estudiantes

P5	POBLACION	A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
			%		%	%			%
El director de la Carrera, fomenta la investigación en los docentes estudiantes.	DOCENTES	37	38,5	59	61,5	0	0,0	96	100,0
	ESTUDIANTES	249	74,1	20	6,0	67	19,9	336	100,0
	TOTAL	286	66,2	79	18,3	67	15,5	432	100,0

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Grafica 5



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

El cuadro expresa 61,5% (casi nunca) en docentes y 74,1% (a veces) de estudiantes manifiestan que prácticamente el director de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UPEA no fomenta la investigación.

Tomando en cuenta que las personas constituyen el capital intelectual de la organización y de ellas depende la calidad de la institucional la investigación es la base de la superación individual e institucional pues permite un ajuste constante al cambio detectando y proponiendo situaciones en las cuales se debe intervenir.

Por lo tanto, los estudiantes por la calidad de alumnos inmersos en un proceso de formación deben contar con un fuerte apoyo en investigación, asimismo los docentes deben continuar buscando, indagando y explorando nuevas concepciones, teorías, corrientes, para beneficiar tanto a los alumnos, a la carrera y a la institución.

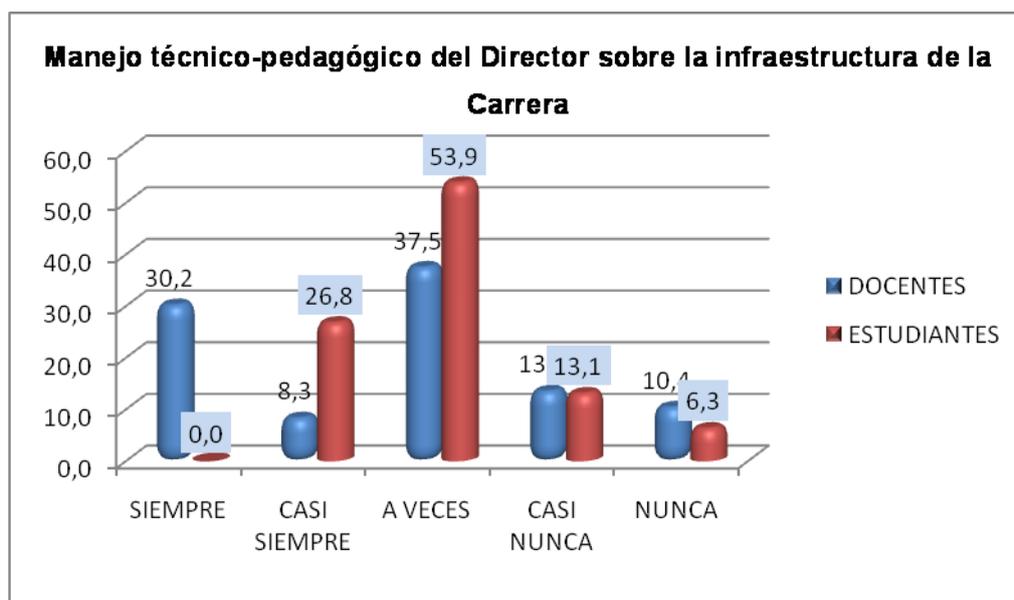
Tabla 6

Manejo técnico-pedagógico del Director sobre la infraestructura de la Carrera

P6	POBLACION	SIEMPRE		ASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
			%		%		%		%		%		%
El director como gerente, organiza la distribución de aulas de manera técnica y de acuerdo a los	DOCENTES	29	30,2	8	8,3	36	37,5	13	13,5	10	10,4	96	100,0
	ESTUDIANTES	0	0,0	90	26,8	181	53,9	44	13,1	21	6,3	336	100,0
	TOTAL	29	6,7	98	23	217	50	57	13,2	31	7,2	432	100,0

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Grafica 6



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Estos porcentajes 37,5% de los docentes afirma que (a veces) se organiza la distribución de aulas y 53,9% de los estudiantes en las que consideran que (a veces) el director de la carrera organiza la distribución de aulas de manera técnica reflejan que el director como gerente posee elementos técnicos mínimos que no se acomodan al principio de organización que consiste en agrupar las actividades diferentes y

necesarias que apunta la realización de un objetivo común. Consecuentemente, para organizarse, es necesario precisar las funciones de cada persona, definir las líneas de mando y asesoría, establecer unidades operativas (agrupar actividades) describir cargos, distribuir recursos, etc y por otro lado al principio de rendimiento, que consisten en: determinar normas estandarizadas para el trabajo, establecer el predominio del sentido común, ofrecer orientación y supervisión competentes y dar instrucciones precisas para de alguna manera aumentar el rendimiento y la eficiencia..

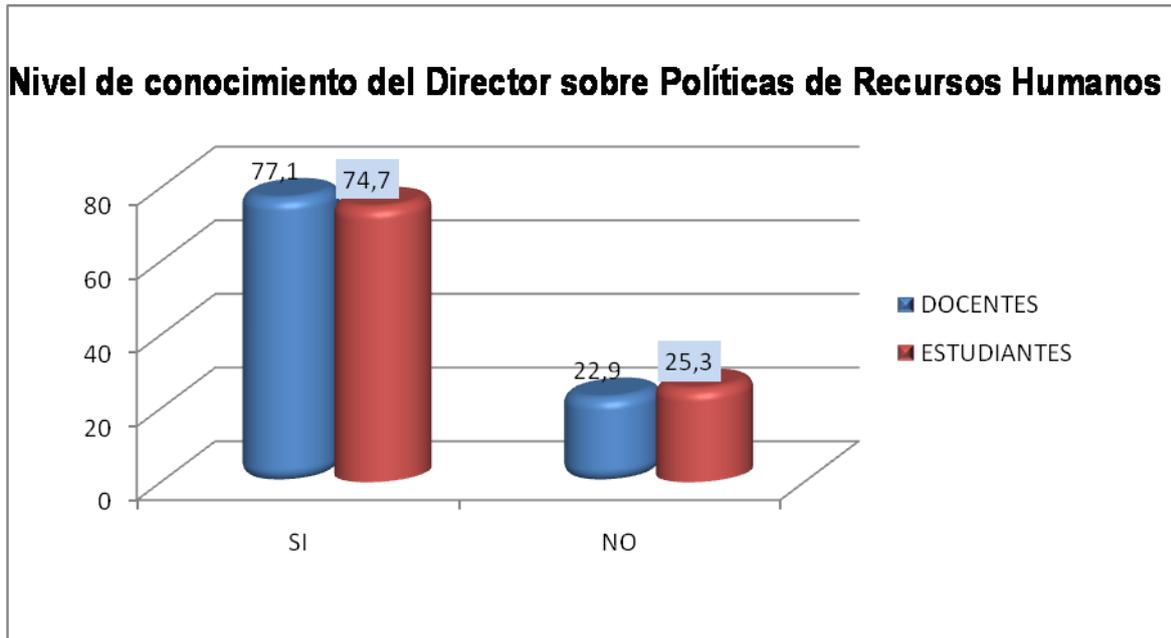
Tabla 7

Nivel de conocimiento del Director sobre Políticas de Recursos Humanos

P7	POBLACION	SI		NO		TOTAL	
			%		%		%
El director conoce las Políticas de recursos Humanos de la carrera de Ciencias de la Educacion	DOCENTES	74	77,1	22	22,9	96	100,0
	ESTUDIANTES	251	74,7	85	25,3	336	100,0
	TOTAL	325	75,2	107	24,8	432	100

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Grafica 7



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

En este cuadro se observa que el 77,1% de los docentes y el 74,7% de los estudiantes encuestados consideran que el director de la carrera de Ciencias de la Educación de la UPEA tiene conocimiento de las políticas de Recursos Humanos, lo que se convierte en un aspecto muy importante, que demuestra la aplicación del principio de organización, es decir que proporciona elementos necesarios para estructurar el funcionamiento de la carrera de Ciencias de la educación.

A partir del conocimiento de las Políticas de Recursos humanos también se puede decir que tiene una forma de disponer una estructura de referencias operativas lo cual le puede facilitar tomar las decisiones de cada día y fijar los procedimientos específicos en vista de realizar y evaluar las diferentes acciones capaces de responder al programa establecido.

Tabla 8

Influencia del clima organizacional en la estructura docente

P8	POBLACION	SI		NO		TOTAL	
			%		%		%
El clima Organizacional, influye en la estructura académica de los docentes	DOCENTES	96	100,0	0	0,0	96	100,0
	ESTUDIANTES	287	85,4	49	14,6	336	100,0
	TOTAL	383	88,7	49	11,3	432	100

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Grafica 8



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

El 100% de los docentes y el 85,4% de los estudiantes encuestados perciben que el clima organizacional influye en la estructura académica. Una buena adaptación del individuo al grupo de trabajo o a la institución revela “salud mental”, que significa personas mentalmente sanas es decir, sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo a las exigencias de la vida.

Según Kold (1999) el clima laboral es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen sobre la conducta de estos.

Por lo tanto, el buen clima organizacional favorece en gran medida a que la institución sea eficiente y eficaz; lo cual incide en la calidad de la carrera de Ciencias de la Educación y por ende en los recursos humanos de la institución creando un compromiso de responsabilidad social.

Tabla 9

Percepción del nivel de coordinación del Director con docentes - estudiantes

P9	POBLACION	SI		NO		TOTAL	
			%		%		%
Desde su punto de vista, el director como gerente de primera línea, practica la coordinación con los docentes, Asociación de docentes y estudiantes	DOCENTES	71	74,0	25	26,0	96	100,0
	ESTUDIANTES	226	67,3	110	32,7	336	100,0
	TOTAL	297	69,0	135	31,0	432	100

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Gráfico 9



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

De acuerdo al gráfico, el 74,0% de docentes y 67,3% de estudiantes, ambos porcentajes significativamente elevados, muestran que el director practica la coordinación especialmente con el plantel docente y en menos medida con los estudiantes, situación que demuestra una débil participación e integración en el grupo

de los estudiantes lo que significa que las relaciones interpersonales con los alumnos no existe colaboración lo que se constituye en un factor que bloquea el logro de objetivos de los estudiantes.

Según Robbins y Coulter (2005), el gerente de primera línea es el empleado que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer sus trabajos y conseguir logros.

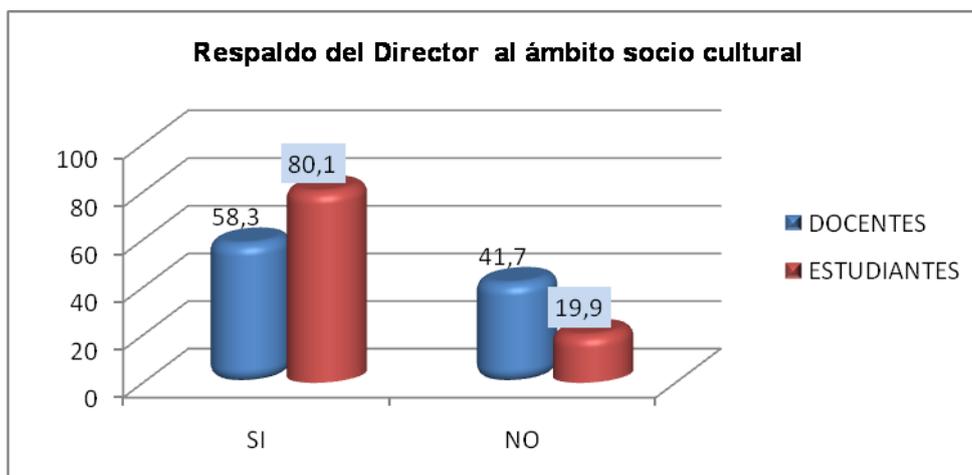
Tabla 10

Respaldo del Director al ámbito socio cultural

P10	POBLACION	SI		NO		TOTAL	
			%		%		%
La orientación a la transformación de valores socio culturales; es parte de la actividad del Director	DOCENTES	56	58,3	40	41,7	96	100,0
	ESTUDIANTES	269	80,1	67	19,9	336	100,0
	TOTAL	325	75,2	107	24,8	432	100

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Gráfico 10



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Esta tabla muestra un importante porcentaje de encuestados en docentes 58,3% y 80,1% estudiantes opinando que la transformación de valores socio culturales es parte de la actividad del director, sin embargo también el cuadro presenta un porcentaje elevado de docentes que opinan lo contrario.

Es muy difícil hacer responsable a una autoridad de transformar valores socio culturales, pues es un tema de mayor subjetividad, ciertamente el sistema de Administración de Recursos Humanos debe permitir una formación integral orientada a la adquisición de nuevos conocimientos, comportamientos y actitudes socialmente aceptables para consolidar un modelo de desarrollo humano con equidad en el marco de nueva convicción.

Al respecto se puede decir que el reconocimiento tanto de los estudiantes como de los docentes de que la transformación de valores socio culturales es parte de la actividad del director, nos lleva a la conclusión de que esta persona cuenta con ciertas cualidades personales y profesionales que aseguran la supervivencia de las costumbres, valores e identidad individual y colectiva de los estudiantes, pues sin estas cualidades se corre el riesgo de bloquear a las nuevas generaciones de profesionales las posibilidades de enfrentar los desafíos del futuro por los cambios que impone la sociedad.

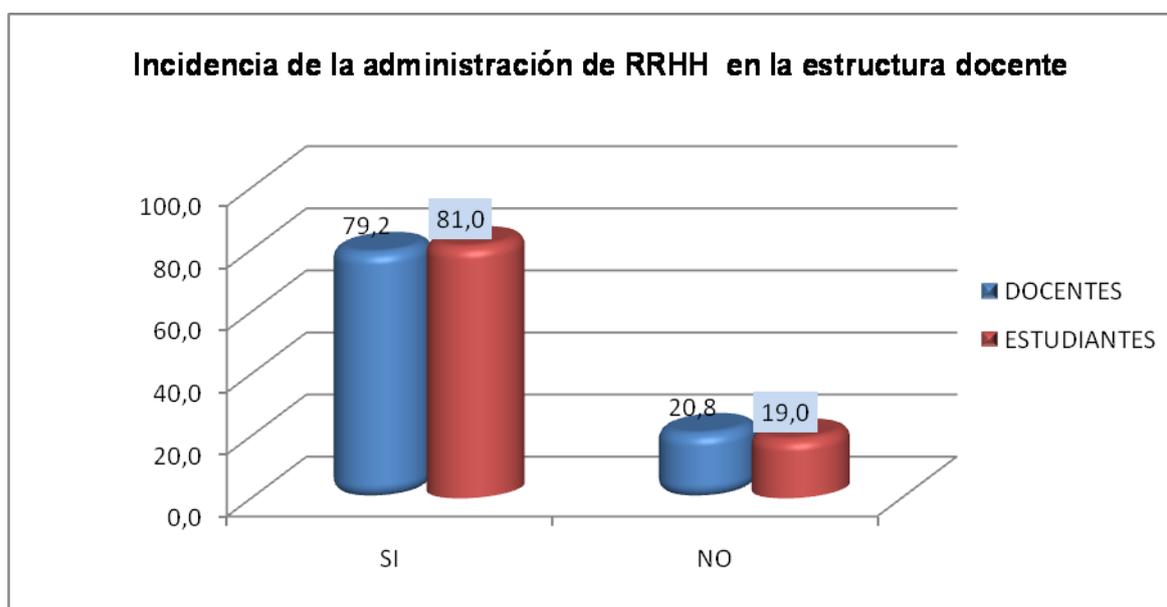
Tabla 11

Incidencia de la administración de RRHH en la estructura docente

P11	POBLACION	SI		NO		TOTAL	
			%		%		%
La administracion de Recursos Humanos, incide en la estructura académica en los docentes de la Carrera?	DOCENTES	76	79,2	20	20,8	96	100,0
	ESTUDIANTES	272	81,0	64	19,0	336	100,0
	TOTAL	348	80,6	84	19,4	432	100

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Gráfico 11



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Un significativo porcentaje en ambos grupos, 79,2% en docentes y 81,0% en estudiantes, aseguran que la forma de administrar los recursos humanos incide en la estructura académica en los docentes de la carrera.

La responsabilidad de administrar los recursos Humanos permite obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de profesionales pues toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la

eficacia y eficiencia. La eficacia es una medida normativa del logro de resultados y la eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de staff, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados.

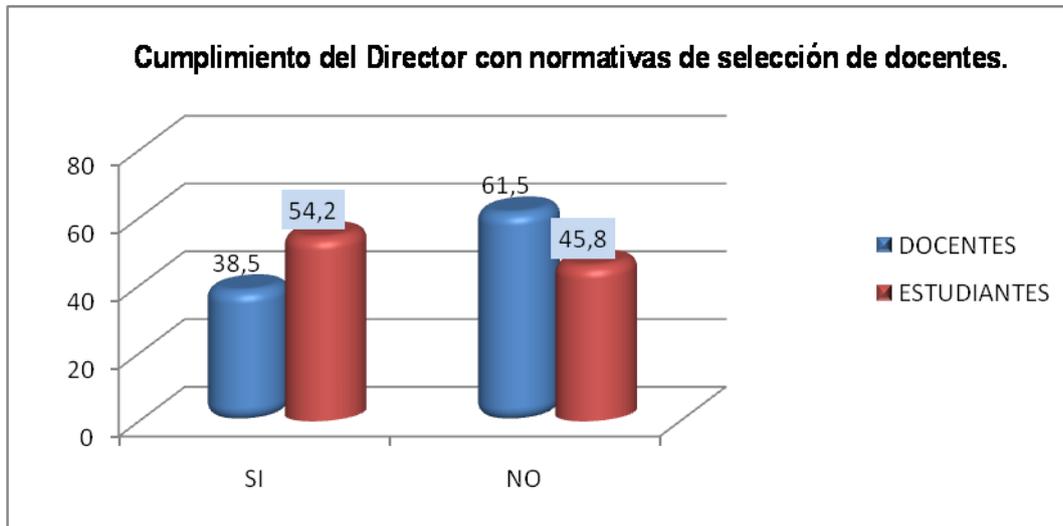
Tabla 12

Cumplimiento del Director con normativas de selección de docentes.

P12	POBLACION	SI		NO		TOTAL	
			%		%		%
El director de la carrera, cumple con las normativas de selección de docentes	DOCENTES	37	38,5	59	61,5	96	100,0
	ESTUDIANTES	182	54,2	154	45,8	336	100,0
	TOTAL	219	50,7	213	49,3	432	100

Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Gráfico 12



Fuente: Investigación realizada en la Carrera de Ciencias de la Educación UPEA 2008.

Es preocupante los datos que se pueden apreciar en el gráfico donde el 61,5% de los docentes y 45,8% de estudiantes encuestados indican que el director de la carrera no cumple con las normativas de selección de docentes, situación que va en contra de la imagen del director, pues da paso a especulaciones de favoritismo, nepotismo y corrupción en el ingreso de nuevos docentes para la carrera.

La importancia de cumplir con las normas de selección de personal radica en la ejecución práctica de un manejo profesional técnico que demuestra la formación superior de una autoridad institucional.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para consecución de sus objetivos.

Para Robbins y Coulter (2005), las instituciones u organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los gerentes de la siguiente manera: Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Los factores que influyen para una administración eficiente de los Recursos Humanos de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UPEA, están relacionado con una restringida aplicación técnica de los principios básicos de la Administración de Recursos Humanos por parte del Director de la Carrera; situación que se vincula especialmente con los resultados por un lado de eficacia, es decir con el nivel de logro en los objetivos organizacionales y por otro lado de eficiencia relacionado con la satisfacción de las necesidades individuales a través de su participación en la organización, lo cual incide en la calidad de formación en los profesionales reflejándose de la siguiente manera:

En cuanto a la aplicación de la **planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos humanos**, se encontró que el director de la Carrera de Ciencias de la educación cuenta con un restringido manejo práctico de esos principios básicos de la administración; sin embargo aun no tiene la capacidad de proyectar ese manejo técnico mínimo a todos los integrantes de la Carrera; sino solo al grupo al que el director pertenece; es decir, a los docentes y no así al grupo de estudiantes, lo que demuestra que existe un contacto reducido y una fragmentada comunicación y coordinación del director con los estudiantes.

Con relación a la participación se demuestra que el director participa mas con los docentes que con los estudiantes, tomando en cuenta que la participación es un factor para mantener el liderazgo , pues la nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico y abierto es lo que hace falta para enfrentar los cambios que la institución debe realizar para satisfacer las necesidades, en el plano cultural, político, económico y social de la comunidad educativa, pues se constituye en un mecanismo para informar y orientar sobre la gestión académica y los cambios que pueden producirse a partir de las conclusiones a las que se pueda arribar . Al respecto se puede afirmar que al director le falta liderazgo con los estudiantes y se percibe una mejora en el liderazgo ejercido con los docentes.

Tomando en cuenta que el liderazgo es una dimensión clave y preocupante. Un clima laboral saludable o bueno tiene una relación directa con la calidad de liderazgo ejercido, en este caso en la carrera de Ciencias de la educación de la UPEA, el director es la figura más importante y el primer referente que se tiene de la carrera. Un buen director es sinónimo de Buen clima laboral.

Otro factor importante detectado que incide negativamente en la calidad de formación de profesionales de la carrera de Ciencias de la Educación es que el director fomenta muy poco la investigación, por lo que se puede decir que el capital intelectual de la organización no tiene el apoyo base para alcanzar la calidad del talento humano de la institución

Con relación a las características personales y profesionales que debe reunir una persona encargada de la administración de Recursos Humanos para una gestión eficiente se puede determinar a partir de la aplicación práctica de los principios básicos de la administración: planificación, organización, coordinación, control, dirección con un nivel alto de participación, conocedor de las reglas y normas de la carrera, con buen sentido común, para contribuir a la eficacia de la carrera puesto que a los ojos de los Recursos Humanos de la UPEA los directores de las carreras representan la imagen de la universidad sobre ellos recae la atención de los demás, en definitiva tiene la última palabra de cada carrera. Por esa razón es necesario que los jefes de cada carrera manejen a la perfección herramientas, estrategias y conceptos de Administración.

Como aspecto positivo, se debe valorar que el director cuenta con el reconocimiento tanto de los estudiantes como de los docentes en la transformación de valores socioculturales; puesto que el Director posee habilidades y sobre todo las características personales que aseguran la supervivencia de las costumbres, valores e identidad individual y colectiva de los estudiantes de la Universidad.

Otro factor identificado que influye en una administración eficiente de Recursos Humanos con incidencia en la formación de profesionales de la Carrera de Ciencias de la Educación. Es que el director de esta carrera, según los datos obtenidos en la encuesta no cumple con las normativas de selección de docentes. La importancia de cumplir con las normas de selección de personal radica en la ejecución práctica de un manejo profesional técnico que demuestra la formación superior de una autoridad

institucional., sin el cumplimiento de esta normativa la carrera difícilmente podrá tener un éxito total; pues al no existir las responsabilidades del director para ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar se afirma que carece de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

A través de la investigación se constata que el clima organizacional influye en la estructura académica, tanto de docentes y estudiantes, incidiendo en la calidad y rendimiento académico.

RECOMENDACIONES

Para lograr el propósito de Administración eficiente en los Recursos Humanos de la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto; es importante tomar en cuenta el nivel de formación del director de la carrera, quién debe contar con una formación a nivel superior (mención Gestión y Administración Universitaria) que le permitan contar con elementos de dominio en la aplicación técnica en el desempeño de los Recursos Humanos asociado a los resultados de eficiencia y eficacia.

Es importante realizar un esfuerzo integral Académico para revertir la imagen negativa de los líderes. Este esfuerzo debe estar orientado a un programa de fortalecimiento de las competencias personales para ejercer liderazgo con seguimiento y medición. Tomando en cuenta el desarrollo de las cualidades personales del director como de docentes, estudiantes y administrativos con un programa dirigido a rescatar los valores del talento humano como:

Etica personal (Responsabilidad, Puntualidad)

Autoconciencia

Autorregulación

Motivación

Empatía

Habilidades sociales

Trabajo en equipo

Comunicación

Liderazgo

Fortalecimiento de los principios básicos de la administración

Es importante reforzar los niveles de coordinación fortaleciendo la visión integral de la carrera como un solo ente en el que cada componente tenga protagonismo para el bien

común, no como unidad independiente. Por lo tanto, es fundamental consolidar los conceptos de trabajo en equipo y compromiso con talleres y seminarios.

Se debe adoptar nuevas políticas que fomenten al máximo las posibilidades de apoyo a la investigación.

Plantear una política en capacitación de competencias técnicas en coordinación con la asociación de docentes. Generando un programa de capacitación que permita al personal ampliar sus conocimientos y así poder desarrollarse horizontalmente en sus puestos de trabajo

Es necesaria la creación de un departamento en *staff*, de asesoría y consultoría que proporcione a las direcciones y jefaturas de la Universidad Pública y Autónoma de El Alto la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados. El departamento en *staff* también debe prestar servicios especializados, como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, esto con el fin de aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que éstas puedan tomar decisiones adecuadas.

Existe la necesidad de implantar la Reingeniería institucional en la carrera de Ciencias de la Educación; porque esta ofrece un importante cambio de la administración de Recursos Humanos, exigiendo que los empleados asuman la responsabilidad de trabajar para los usuarios no para los jefes. El Cambiar Los valores culturales organizacionales es parte importante de la Reingeniería porque principalmente contribuye a cambiar la actitud desde la dirección docentes y estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, Ezequiel: *Introducción a la planificación*, Edit. Hvmanitas, 1988.

BATEMAN. Thomas, *Administración: un nuevo panorama competitivo*, Edt. McGraw Hill, México, 2004.

BRIONES, Guillermo: *Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales*, Bogotá, Colombia, 1988.

CALERO PÉREZ, Mavilo: *Administración educativa*. 2ª edición, Edit. Abedul, Lima, Perú, 1996.

CALERO PÉREZ, Mavilo: *Administración general del centro educativo*. Edit. Abedul, Lima, Perú, 1996.

CALLISAYA CH., Gonzalo: *Gestión y administración educativa*. Publicaciones Yachay, La Paz, Bolivia, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la teoría general de la Administración*, 5ª edición, Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2002.

Cuaderno Guía: *Administración educativa*, Carrera de Educación, Universidad Católica Boliviana San Pablo, La Paz, Bolivia, 2001.

DIEZ DE CASTRO, Emilio; GARCÍA DEL JUNCO, Julio; JIMÉNEZ, Francisca; PERIAÑEZ C., Rafael: *Administración y dirección*, Edit. McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U., Madrid, 2001.

FRED, David: *Conceptos de administración estratégica*, México, Prentice Hill, 2003.

Gobierno del Municipio de Viacha. Folleto conmemorativo *Saludando de Julio en Gran Día*, Viacha, La Paz, Bolivia, 2003.

- GONCALVES, Alexis P. "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2008.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la investigación*. Edit. McGraw Hill, México, 2003. 3ª edición.
- HOWARD, Homero; ROSAS, Becerra: *Administración de personal*, Edit. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, 2ª edición, 1989.
- INE/MDSP/COSUDE: *Bolivia un mundo de potencialidades. Atlas estadístico de municipios, La Paz, Bolivia, 1999.*
- Instituto Superior de Educación Rural (ISERT): *Curso Administración Educativa*, Tomos I, II, III y IV, Tarija, Bolivia, s.a.e.
- JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg: *Administración pública para el desarrollo integral*, Edit. Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1971.
- KOONTZ, H. y HEINZ, Weinrich. *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004.
- KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heintz: *Administración: una perspectiva general*, México D.F., Edit. Mc Graw Hill, 8ª edición, 1998.
- LESTER, R., Bittel: *Lo que todo supervisor debe saber*, Edit. McGraw-Hill, México D.F., 1992.
- LUNA CASTILLO, Antonio: *Metodología de la tesis*, Edit. Trillas, México, 1996.
- MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo: *Administración de organizaciones, productividad y eficacia*, Universidad Nacional de Colombia, 1999.
- Ministerio de Educación, *Dirección de Desarrollo Institucional: Manual del director de Unidad Educativa*, La Paz, Bolivia, 2003.
- MOYA CALDERÓN, Rufino, *Estadística Descriptiva*, Lima, 1998, Edit. San Marcos.
- MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 1990.

QUIROGA, Leos Gustavo: *Organización y Métodos en la administración pública*, Edit. Trillas, México D.F., 1996.

RAMÍREZ, Mario: *Administración general y educativa*, La Paz, Bolivia, 2003.

RODRÍGUEZ URDININEA, Néstor; ÁLVAREZ HERVAS, Luis; TITO PATZI, Freddy: *Administración Educativa*, Editado por: Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho" – Ministerio de Educación, Cultura y Deportes; Instituto Superior de Educación Rural – Tarija, 1999.

SANDOVAL, María del Carmen. "Concepto y dimensiones del clima organizacional". Mayo-agosto. 2005, No. 27.

STOVER, Jhenieffer W.: *Administración y Gestión Educativa*, Edit. Universidad San Francisco de Asís, La Paz, Bolivia.

MEDINA, MARCO ANTONIO *Fundamentos Para La Calidad Educativa*; CIDEM, Morelia, 2003.

WERTHER, W. y DAVIS, K. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª. Ed., México, Mc Graw Hill, 2001.

Internet

GUERRERO PUPO, Julio C.; CAÑEDO ANDALIA, Rubén; RUBIO RODRÍGUEZ, Samara M; CUTIÑO RODRÍGUEZ, Marieta y FERNÁNDEZ DÍAZ, Delio J.: *Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina*, Pág. 3, en: <http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06n/aci05406.htm>

RESUMEN

La presente investigación centra su atención en establecer la aplicación de los principios básicos de la administración de los Recursos Humanos por parte del director de la Carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Pública de El Alto, para luego analizar si el personal a su cargo (docentes, estudiantes y administrativos) tienen una participación eficiente (nivel relacionado con la consecución de los objetivos individuales como promoción personal, prestigio, seguridad personal, etc.) y eficaz (ámbito relacionado con la Consecución de objetivos organizacionales: mayor productividad, reducción de costos, utilidad, crecimiento de la organización). Para tal efecto, se hace una descripción de las características del personal docente que coadyuva, por otra parte a determinar la incidencia de la administración de Recursos Humanos, en la estructura académica de los docentes de la Carrera de Ciencias de la Educación de la UPEA.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 0.1	Percepción de docentes y estudiantes sobre la formación a nivel superior del Director	85
Tabla 0.2	Influencia del Director en el desempeño de docentes y rendimiento de estudiantes	87
Tabla 0.3	Aplicación de los principios básicos de la administración del Director en su gestión académica	89
Tabla 0.4	Participación del Director con docentes	90
Tabla 0.5	Promoción de la investigación a docentes y estudiantes	91
Tabla 0.6	Manejo técnico-pedagógico del Director sobre la infraestructura de la Carrera	93
Tabla 0.7	Nivel de conocimiento del Director sobre Políticas de Recursos Humanos	94
Tabla 0.8	Influencia del clima organizacional en la estructura docente	96
Tabla 0.9	Percepción del nivel de coordinación del Director con docentes – estudiantes	97
Tabla 10	Respaldo del Director al ámbito socio cultural	98
Tabla 11	Incidencia de la administración de RRHH en la estructura Docente	100
Tabla 12	Cumplimiento del Director con normativas de selección de docentes.	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS - FIGURAS

GRÁFICOS

Grafico 1	Percepción de docentes y estudiantes sobre la formación a nivel superior del Director	86
Grafico 2	Influencia del Director en el desempeño de docentes y rendimiento de estudiantes	87
Grafico 3	Aplicación de los principios básicos de la administración del Director en su gestión académica	
Grafico 4	Participación del Director con docentes	89
Grafico 5	Promoción de la investigación a docentes y estudiantes	93
Grafico 6	Manejo técnico-pedagógico del Director sobre la infraestructura de la Carrera	95
Grafico 7	Nivel de conocimiento del Director sobre Políticas de Recursos Humanos	96
Grafico 8	Influencia del clima organizacional en la estructura docente	
Grafico 9	Percepción del nivel de coordinación del Director con docentes – estudiantes	97
Grafico 10	Respaldo del Director al ámbito socio cultural	99
Grafico 11	Incidencia de la administración de RRHH en la estructura docente.	100
Grafico 12	Cumplimiento del Director con normativas de selección de docentes.	102