



DISEÑO Y PROPUESTA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO BRASIL DE LA CIUDAD DE QUITO.

VERÓNICA PATRICIA MORA VERGARA

Trabajo de Conclusión de Carrera
presentado como requisito para la
obtención del Título en INGENIERÍA
COMERCIAL del Departamento de
Ciencias Económicas, Administrativas y
de Comercio.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DIRECTOR: DR. DANILO TORRES CASTILLO

CODIRECTOR: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA CAIZA

Sangolquí, Septiembre 2010



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Verónica Patricia Mora Vergara

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO Y PROPUESTA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO BRASIL DE LA CIUDAD DE QUITO”**,

ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la Bibliografía al final del mismo.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, septiembre 2010

Verónica Patricia Mora Vergara



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Dr. Danilo Torres Castillo
Ing. César Llumiyinga Caiza

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**DISEÑO Y PROPUESTA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO BRASIL DE LA CIUDAD DE QUITO**”, realizado por **Verónica Patricia Mora Vergara**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Sobre la base de la inexistencia del Área de Talento Humano y el desconocimiento y aplicación de procesos, que permita al Colegio Brasil implantar los instrumentos, herramientas y técnicas de gestión administrativa, orientado a un mejoramiento en el manejo del Talento Humano, sustentado en el modelo de competencias, así como al rediseño y aplicación de procesos y considerando la importancia del estudio, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Verónica Patricia Mora Vergara, que lo entregue a Ing. Danny Zambrano., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, septiembre 2010.

Dr. Danilo Torres Castillo
DIRECTOR

Ing. César Llumiyinga Caiza
CODIRECTOR



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **Verónica Patricia Mora Vergara**, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**DISEÑO Y PROPUESTA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL COLEGIO BRASIL DE LA CIUDAD DE QUITO**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre 2010

Verónica Patricia Mora Vergara

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada a mi Esposo Víctor Hugo, por su paciencia, por su comprensión, por su empeño y su fuerza, su ayuda, sus cuidados y su amor, por ser tal como es, ... porque lo amo. Por ser mi compañero de amanecidas, de trabajo; hoy, demostramos una vez más que juntos superamos barreras, vencemos obstáculos y alcanzamos metas. Somos un equipo y estamos juntos en las buenas y en las malas.

A mis hijos: Bryan Gabriel y Víctor Eduardo, a quienes les sacrificué y se sacrificaron. Este trabajo es para ustedes, por haberles robado su tiempo de juego, de vacaciones, de unión familiar; por haber entendido que papá y mamá estaban ocupados y mientras yo cumplía mi trabajo, ustedes jugaron, se cuidaron, se entretuvieron solos y siempre estuvieron dispuestos a quedarse encargados donde sus abuelitos.

A mis padres Eduardo y Guadalupe y mis suegros Melchor y Margarita por cuidar de mis hijos, por darme aliento y fuerzas cuando lo necesité. Por su comprensión, ayuda y su apoyo incondicional. Por enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona: mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y lo más valioso su ejemplo de lucha, esfuerzo y superación.

A mi Colegio Brasil, donde me formé, donde hoy contribuyo a la formación de hombres y mujeres de bien y donde se forman mis hijos; este trabajo es por su crecimiento y mejoramiento organizacional.

A todos ellos, va dirigido mi trabajo.

Verónica P. Mora Vergara

Agradecimiento

En primer lugar agradezco a Jehová mi Dios, quien es mi fuerza, mi refugio, mi guía y la luz de mi vida; quien hace derechas mis sendas y me regala la salud y la vida y me ha permitido hoy, culminar una etapa importante de mi vida; me ha dado una hermosa familia y ha puesto en mi camino a las personas precisas para que sean apoyo y guía.

Al Sr. Dr. Danilo Torres C., Director de Tesis, quien con sus conocimientos, su orientación, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia, su motivación y su gran experiencia ha sido fundamental y de gran apoyo para llevar a cabo la elaboración de mi Tesis. Él ha inculcado en mí, un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico, sin los cuales no podría tener una formación completa. Por todo ello ha sido capaz de ganarse mi lealtad y admiración, así como sentirme en deuda con él por todo lo recibido durante el periodo de tiempo que ha durado esta Tesis.

Al Sr. Ing. Cesar Llumiquinga C., Codirector de Tesis, quien supo guiarme de la mejor manera y brindarme una palabra de aliento y apoyo cuando lo necesité.

Al Sr. Ing. José Ramos, por brindarme las facilidades en el Colegio Brasil para llevar a cabo mi Tesis y poder contribuir a la mejora y crecimiento de la institución educativa que me formó, donde hoy contribuyo a la formación de la juventud y donde mis hijos son formados como hombres de bien.

*A todos quienes me brindaron una palabra de aliento, de todo corazón **GRACIAS.***

Verónica P. Mora Vergara

RESUMEN EJECUTIVO

El Colegio Particular Brasil, fue creado en el año de mil novecientos sesenta y seis por un grupo de personalidades de la educación, quienes conformaron la Cooperativa de Servicios Educativos Brasil, con la finalidad de crear y auspiciar el funcionamiento de uno de los primeros colegios particulares de la ciudad de Quito.

Por cuarenta y cuatro años el Colegio Brasil se ha dedicado a la Instrucción de niños y adolescentes en los niveles: Inicial, Básica y Bachillerato con Especialidades en Ciencias Humanistas y Técnicos en Aplicaciones Informáticas y Contabilidad. Ha formado a cuarenta y dos promociones de bachilleres en diversas áreas, entre los cuales cuentan personas con destacadas trayectoria que han triunfado dentro y fuera del país.

Actualmente el Colegio Brasil cuenta con quinientos treinta estudiantes, y para que sus actividades se desarrollen de forma adecuada, cuenta con sesenta colaboradores y Profesionales de la Educación, titulados y con experiencia, quienes desempeñan funciones administrativas, docentes y de apoyo. Sin embargo, las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro del Colegio (Inspección, Colecturía, Contabilidad, Transporte, Bar, Orientación y Bienestar Estudiantil, Dpto. Médico, Biblioteca, Almacén, Secretaría, Docentes, etc.) se realizan de forma subjetiva, sin existir procesos claramente establecidos ni difundidos al personal; las funciones que compete al manejo de personal se llevan a cabo como actividades de varios departamentos y personas; lo que ha ocasionado desmotivación, elevada rotación de personal, demora en contrataciones, personal contratado no apto; a través del presente estudio se detectó la falta de una eficiente Gestión y Administración de Talento Humano, así como la creación y documentación de procesos para ésta área, lo que permitirá al Colegio Particular Brasil alcanzar sus objetivos institucionales y contribuir al fortalecimiento y motivación del Talento Humano de la Institución.

En el Levantamiento y análisis de procesos, se inventariaron 51 procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas y departamentos de la Institución, de los cuales se seleccionaron 12 procesos entre gobernantes, básicos y de apoyo, los mismos que fueron analizados y mejorados.

Estos procesos permitieron realizar un diagnóstico situacional y el direccionamiento estratégico del Diseño de los procesos del Área de Talento Humano, entre los cuales están: Análisis de puestos, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, Registro y Control, Elaboración de nóminas, Reembolso de Seguro Médico, Evaluación de Desempeño, Capacitación y Desarrollo y Desvinculación.

Se concluye el presente trabajo con la propuesta para la Organización por procesos del Área de Talento Humano del Colegio Brasil, estableciendo el Mapa de Proceso, Cadena de Valor, Objetivo General y Específicos, Visión, Misión, Políticas y Estrategias Departamentales, se propone además un nuevo Organigrama Estructural y por último se estableció el Sistema de Administración de Talento Humano con los cinco subsistemas: Calificación y Valoración, Reclutamiento, Selección e Inducción; Evaluación de desempeño, Capacitación y Desarrollo y Subsistema de Servicio Médico y Enfermería; a través de los cuales se establece actividades, requerimientos, estándares para valoración de puestos, formatos de entrevistas, evaluaciones y se entrega la descripción y perfil de los puestos para el Colegio Brasil.

La presente propuesta para el Colegio Brasil permitirá mejorar el clima organizacional, mejorar la calidad educativa y de manera especial alentar al Talento Humano lo cual redundará en el cumplimiento de su objetivo principal como Institución Educativa y alcanzar la eficacia y eficiencia.

Contenido

<u>CAPÍTULO I</u>	1
<u>GENERALIDADES</u>	1
1. Empresa	1
1.1 Reseña Histórica	3
1.2 Organización	10
1.2.1. Organización Según Sus Fines	10
1.2.2. Organización Según Su Formalidad	11
1.2.3 Organización Según Su Grado De Centralización	12
1.3 Servicios	14
1.4 Problemática De La Empresa	17
1.5 Diagrama De Ishikawa	19
1.6 Marco Teórico	21
1.6.1 Teoría De La Administración	21
1.6.1.1 Proceso Administrativo	25
1.6.2. Definición De Recursos Y Talento Humano	28
1.6.3. Teoría Organizacional De Sistemas	30
1.6.4. Teoría De Procesos	34
Levantamiento De Procesos	36
1.7. Marco Conceptual	37
<u>CAPÍTULO II</u>	
<u>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</u>	
2.1 Análisis Externo	44
2.2 Macroambiente	44
2.2.1 Factor Económico	45
2.2.1.1. Producto Interno Bruto (P.I.B.)	48
2.2.1.2. Inflación	51
2.2.1.3 Tasas De Empleo Y Desempleo	56
2.2.2 Factor Social	62
2.2.2.1. Educación	62
2.2.2.2 Repitencia	64
2.2.2.3 Deserción	67

2.2.2.4. Analfabetismo	70
2.2.2.5 Gratuidad Y Costos De Posicionamiento	73
2.2.3. Factor Jurídico Legal	77
2.2.3.1. Constitución Política Del Ecuador	80
2.2.3.2. Nueva Ley De Educación General	82
2.2.3.3. Reglamento General A La Ley De Educación	84
2.2.3.4. Reglamento Interno	85
2.2.4 Factor Político	86
2.3. Microambiente	88
2.3.1. Proveedores	88
2.3.2. Clientes	90
2.3.3. Competencia	90
2.3.4. Tecnología	95
2.4. Análisis Interno	96
Encuesta Colegio Brasil	98
2.4.1. Recursos Humanos Y Gestión Administrativa	121
2.4.2. Recursos Financieros	122
2.4.3. Recursos Tecnológicos E Infraestructura	127
2.5. Matrices De Impacto	131
2.5.1. Matriz De Impacto Interna	131
2.5.2. Matriz De Impacto Externa	133
2.5.3. Matriz De Priorización De Problemas	135
2.5.4 Estrategias A Nivel Interno	138
Corto Plazo	138
Mediano Plazo	138
Largo Plazo	139
2.5.5 Estrategias A Nivel Externo	139
2.6. Direccionamiento Estratégico De La Institución	140
2.6.3. Visión.	142
2.6.4. Políticas	143
2.6.5. Objetivos Institucionales	144
Objetivo General y Objetivos Específicos	145
2.6.6. Estrategias	146
2.6.7. Mapa Estratégico	147

<u>CAPÍTULO III</u>	149
<u>LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS</u>	149
3.1 Mapa De Procesos Y Cadena De Valor Empresarial	152
3.1.1 Mapa De Procesos	152
3.2. Inventario De Procesos De La Empresa	156
3.2.1 Inventario De Procesos	156
3.2.2 Selección De Procesos	158
3.2.3 Matriz De Procesos Seleccionados	162
3.3 Hoja De Costos Del Personal	164
3.4. Levantamiento Y Análisis De Procesos	168
3.5 Matriz De Análisis De Procesos	184
<u>CAPÍTULO IV</u>	186
<u>DISEÑO DE PROCESOS ÁREA DE TALENTO HUMANO</u>	186
4.1 Herramientas A Utilizar En Cada Proceso	188
4.1.1 Simbología	189
4.1.2 Hoja De Análisis	190
4.1.3 Flujogramas	193
4.1.4 Hoja De Mejoramiento	193
4.2 Caracterización De Los Procesos Analizados	197
4.3 Diseño De Los Procesos Analizados Aplicando Las Herramientas	209
4.4 Matriz De Análisis Comparativo	220
4.5 Informe Del Beneficio Esperado	221
<u>CAPÍTULO V</u>	223
<u>PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS ÁREA DE</u>	
5.1 Mapa De Procesos Y Cadena De Valor	223
5.1.1 Mapa De Procesos	224
5.1.2 Cadena De Valor	225
5.2 Organización Por Procesos	226
5.2.1. Objetivo General	228
5.2.2. Objetivos Específicos	228
5.2.3 Misión Del Departamento De Talento Humano	229

5.2.4. Visión Del Departamento De Talento Humano	230
5.2.5 Principios Y Valores	230
5.2.6 Politicas	233
5.2.7 Estrategias	233
5.2.8. Organización Propuesta Colegio Brasil	234
5.3 Responsabilidades Y Competencias	236
5.3.1 Responsabilidades	237
5.3.1.1 Subsistema De Calificación Y Valoración	237
5.3.1.1.1 Análisis De Puestos	237
5.3.1.1.2 Clasificación Y Valoración	258
Definición De Factores Y Su Ponderación	259
5.3.1.2 Subsistema De Reclutamiento, Selección E Inducción De Personal	266
5.3.1.2.1 Reclutamiento De Personal	266
5.3.1.2.2 Selección De Personal	267
5.3.1.2.3 Contratación E Inducción De Personal	272
5.3.1.3 Subsistema De Evaluación Del Desempeño Del Personal	273
5.3.1.3.1 Sistema De Retribuciones	276
5.3.1.4 Subsistema De Capacitación Y Desarrollo	281
5.3.1.5 Subsistema Servicios Asistenciales -Medico Y Enfermería-	283
5.4 Factores De Éxito	284
5.5 Indicadores De Gestión	287

CAPITULO VI **291**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **291**

6.1 Conclusiones 291

6.2 Recomendaciones 293

BIBLIOGRAFÍA..... 295

LINKOGRAFÍA297

Índice de Tablas

CAPITULO I	1
Tabla 1.1. Datos Generales Colegio Brasil	2
Tabla 1.2 Acuerdos y Resoluciones Ministeriales.	7
CAPITULO II	42
Tabla 2.1.Producto Interno Bruto	47
Tabla 2.2 Producto Interno Bruto Educación 2006-2010	50
Tabla 2.3 Inflación Marzo 2009- Marzo 2010.....	53
Tabla 2.4 Tasa de desempleo 2008-2010.....	56
Tabla 2.5 Salarios 2010.	57
Tabla 2.6 Tasa de desocupación por ciudades.	59
Tabla 2.7 Instituciones Escolarizadas Sector Cotocollao.....	62
Tabla 2.8. Estudiantes en Instituciones Educativas Regulares	63
Tabla 2.9 Repetición	65
Tabla 2.10 Repitencia Colegio Brasil	66
Tabla 2.11 Causas de deserción escolar.....	67
Tabla 2.12 Deserción Escolar Colegio Brasil	69
Tabla 2.13 Analfabetismo	70
Tabla 2.14 Entrega de Textos 2008-2009.....	74
Tabla 2.15 Inversión Educativa 2008-2009.....	75
Tabla 2.16 Proveedores Colegio Brasil.	88
Tabla 2.17. Distribución Instituciones Escolares Cotocollao.....	90
Tabla 2.18 Tabulación Encuesta Pregunta 1	98
Tabla 2.19 Tabulación Encuesta Pregunta 2	100
Tabla 2.20 Tabulación Encuesta Pregunta 3	101
Tabla 2.21 Tabulación Encuesta Pregunta 4	102
Tabla 2.22 Tabulación Encuesta Pregunta 5	103

Tabla 2.23 Tabulación Encuesta Pregunta 6	105
Tabla 2.24 Tabulación Encuesta Pregunta 7	106
Tabla 2.25 Tabulación Encuesta Pregunta 8	107
Tabla 2.26 Tabulación Encuesta Pregunta 9	109
Tabla 2.27 Tabulación Encuesta Pregunta 10	110
Tabla 2.28 Tabulación Encuesta Pregunta 11	111
Tabla 2.29 Tabulación Encuesta Pregunta 12.....	112
Tabla 2.30 Tabulación Encuesta Pregunta 13.....	113
Tabla 2.31 Tabulación Encuesta Pregunta 14.....	114
Tabla 2.32 Tabulación Encuesta Pregunta 15.....	116
Tabla 2.33 Tabulación Encuesta Pregunta 16.....	117
Tabla 2.34 Tabulación Encuesta Pregunta 17.....	118
Tabla 2.35 Tabulación Encuesta Pregunta 18.....	119
Tabla 2.36 Presupuesto de Ingresos 2009 -2010	122
Tabla 2.37 Presupuesto de Gastos 2009 - 2010	124
Tabla 2.38 FODA Colegio Brasil.....	129
Tabla 2.39 Matriz de Impacto Interna	131
Tabla 2.40 Matriz de Impacto Externa	133
Tabla 2.41 Matriz de Priorización	135
Tabla 2.42 Matriz de Vulnerabilidad.....	136
CAPITULO III	148
Tabla 3.1.Inventario de Procesos Colegio Brasil	156
Tabla 3.2 Matriz de Procesos Colegio Brasil	156
Tabla 3.3.Matriz de Procesos Seleccionados	163
Tabla 3.4 Hoja de costos de personal	165
Tabla 3.5.Hoja de costos de operaciones	166
Tabla 3.6 Resumen costos total por minuto	167

Tabla 3.7. Resumen costos unificados	168
Tabla 3.8 Simbología de procesos	169
Tabla 3.9 Matriz de análisis de los procesos.	184

CAPITULO IV 186

Tabla 4.1 Simbología Diagramas de Flujo	190
Tabla 4.2. Simbología de cambios.....	194
Tabla 4.3 Proceso 1 Análisis de puestos.....	197
Tabla 4.4 Proceso 2 Reclutamiento	198
Tabla 4.5 Proceso 3 Selección y Contratación.....	199
Tabla 4.6. Proceso 4 Inducción de personal	200
Tabla 4.7 Proceso 5 Registro y control de personal.....	201
Tabla 4.8 Proceso 6 Elaboración de nóminas	203
Tabla 4.9. Proceso 7 Trámite reembolso seguro médico	204
Tabla 4.10 Proceso 8 Evaluación de desempeño del personal	205
Tabla 4.11. Proceso 9 Capacitación y desarrollo personal	207
Tabla 4.12 Proceso 10 Evaluación de desempeño del personal	208
Tabla 4.13 Matriz análisis comparativo Talento Humano	220
Tabla 4.14 Beneficio Esperado	222

CAPITULO V..... 223

Tabla 5.1 Cuestionario Análisis de puestos	239
Tabla 5.2 Formato Descripción y perfil de puestos.....	242
Tabla 5.3 Descripción y perfil de puesto Rector	243
Tabla 5.4 Descripción y perfil de puesto Vicerrector.	244
Tabla 5.5 Descripción y perfil de puesto Gerente.....	245
Tabla 5.6 Descripción y perfil de puesto Adm. Talento Humano	246
Tabla 5.7 Descripción y perfil de puesto Contador – Auditor	247

Tabla 5.8 Descripción y perfil de puesto Tesorera	248
Tabla 5.9 Descripción y perfil de puesto Adm. de Bienes	249
Tabla 5.10 Descripción y perfil de puesto Mensajero	250
Tabla 5.11 Descripción y perfil de puesto Conserje Interno	251
Tabla 5.12 Descripción y perfil de puesto Inspector General.....	252
Tabla 5.13 Descripción y perfil de puesto Coordinador DOBE	253
Tabla 5.14 Descripción y perfil de puesto Médico Institucional.....	254
Tabla 5.15 Descripción y perfil de puesto Secretario General	255
Tabla 5.16 Descripción y perfil de puesto Docente	256
Tabla 5.17 Descripción y perfil de puesto Secretaria Asistente	257
Tabla 5.18 Ponderación factores clasificación	258
Tabla 5.19 Criterio de valoración: Instrucción	259
Tabla 5.20 Criterio de valoración: Experiencia	260
Tabla 5.21 Criterio de valoración Dificultad y variedad de tareas.....	261
Tabla 5.22 Criterio de valoración: Supervisión.....	262
Tabla 5.23 Criterio de valoración: Consecuencia de errores	262
Tabla 5.24 Criterio de valoración : Condiciones de trabajo.....	263
Tabla 5.25 Criterio de valoración :Toma de decisiones	264
Tabla 5.26 Escala de intervalos de valoración	264
Tabla 5.27 Formulario de valoración de puestos	265
Tabla 5.28 Resultados de la encuesta	267
Tabla 5.29 Formulario de entrevista	268
Tabla 5.30 Preguntas para entrevistas	271
Tabla 5.31 Puntuación Selección	271
Tabla 5.32 Formato rol de pagos	278
Tabla 5.33 Bonificación e Incentivos	279
Tabla 5.34 Indicadores de Gestión	289-290

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPITULO I.....	1
Figura 1.1.Primeras instalaciones	3
Figura 1.2 Fundadores.....	4
Figura 1.3 Cnel. Jorge Salvador Y Chiriboga.....	6
Figura 1.4. Instalaciones.....	9
Figura 1.5.Bloque I Aulas	9
Figura 1.6. Bloque II Aulas	10
Figura 1.7 Organigrama Estructural	13
Figura 1.8 Diagrama de Ishikawa.....	20
Figura 1.9 Proceso Administrativo.....	25
Figura 1.10 Fases del Proceso Administrativo.....	26
Figura 1.11 Gestión Proceso Administrativo.....	26
CAPITULO II.....	42
Figura 2.1.Producto Interno Bruto.....	48
Figura 2.2.Producto Interno Bruto Trimestral	49
Figura 2.3.Inflación Anual 2003-2009	51
Figura 2.4.Inflación Anual 2010.....	53
Figura 2.5 Empleo, desempleo , Subempleo	57
Figura 2.6 Tasa de desocupación y subocupación.....	58
Figura 2.7. Instituciones Educativas Escolarizadas	62
Figura 2.8 Instituciones Educativas Cotocollao.....	63
Figura 2.9 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 1	99
Figura 2.10 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 2	100
Figura 2.11 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 3	102
Figura 2.12 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 4	103
Figura 2.13 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 5	104

Figura 2.14 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 6	105
Figura 2.15 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 7	106
Figura 2.16 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 8	108
Figura 2.17 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 9	109
Figura 2.18 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 10	110
Figura 2.19 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 11	111
Figura 2.20 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 12	112
Figura 2.21 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 13	113
Figura 2.22 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 14	115
Figura 2.23 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 15	116
Figura 2.24 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 16	117
Figura 2.25 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 17	118
Figura 2.26 Gráfico Resultado encuesta Pregunta 18	119
Figura 2.27 Mapa Estratégico.....	147

CAPITULO III 148

Figura 3.1 Gráfico de Proceso	149
Figura 3.2 Mapa de Proceso	151
Figura 3.3 Cadena de Valor	152
Figura 3.4 Mapa de Proceso Colegio Brasil	151
Figura 3.5 Cadena de Valor.....	151
Figura 3.6 Mapa de Procesos Seleccionados.	164
Figura 3.7 Proceso 1 Planificación, Poa y Modulos.	172
Figura 3.8 Proceso 2 Aprobación y Evaluación presupuestaria.	173
Figura 3.9 Proceso 3 Admisión de Estudiantes.....	174
Figura 3.10 Proceso 4 Elaboración de Módulos de Aprendizaje	175
Figura 3.11 Proceso 5 Registro de calificaciones	176
Figura 3.12 Proceso 6 Elaboración de cuadros ministeriales	177

Figura 3.13 Proceso 7 Capacitación del personal	178
Figura 3.14 Proceso 8 Contratación de personal.....	179
Figura 3.15 Proceso 9 Registro y control de personal	180
Figura 3.16 Proceso 10 Cobro de Pensiones.....	181
Figura 3.17 Proceso 11 Elaboración de Nóminas	182
Figura 3.18 Proceso 12 Evaluación de desempeño personal.....	183

CAPITULO IV 186

Figura 4.1 Hoja de análisis	192
Figura 4.2 Hoja de mejoramiento	196
Figura 4.3 Proceso 1 Análisis de puestos	210
Figura 4.4 Proceso 2 Reclutamiento	211
Figura 4.5 Proceso 3 Selección y Contratación	212
Figura 4.6. Proceso 4 Inducción de personal	213
Figura 4.7 Proceso 5 Registro y control de personal	214
Figura 4.8 Proceso 6 Elaboración de nóminas	215
Figura 4.9. Proceso 7 Trámite reembolso seguro médico	216
Figura 4.10 Proceso 8 Evaluación de desempeño del personal	217
Figura 4.11. Proceso 9 Capacitación y desarrollo personal	218
Figura 4.12 Proceso 10 Evaluación de desempeño del personal	219

CAPITULO V..... 223

Figura 5.1 Mapa de proceso Talento Humano	224
Figura 5.2 Cadena de valor Talento Humano	225
Figura 5.3 Organigrama estructural propuesto	235
Figura 5.4 Organigrama Estructural de la Gerencia Colegio Brasil.....	236
Figura 5.5 Sistema de Administración Talento Humano Colegio Brasil	237
Figura 5.6 Formulario de Valoración de puestos	265

Figura 5.7 Reclutamiento	267
Figura 5.8 Selección	270
Figura 5.9 Escala de resultados	272
Figura 5.10 Formulario de Evaluación por competencias	275
Figura 5.11 Capacitación.....	282
Figura 5.12 Factores de éxito	287