

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA (PIA)

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESCUELAS PÚBLICAS PRIMARIAS
DEL DEPARTAMENTO DE GENERAL ALVEAR MENDOZA.”

Sanchez Daiana Lorena
DNI: 37.614.320
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos
-2019-

RESUMEN

La presente investigación se encuentra orientada al sector económico terciario de servicios, tomando en cuenta la actividad de la educación del Departamento de General Alvear Mendoza.

El objetivo central de este trabajo se basa en conocer cómo se implementa la gestión de recursos humanos en las escuelas públicas primarias de dicho departamento.

Para ello en primer lugar, se procede a desarrollar e implementar instrumentos metodológicos que nos proporcionen información sobre el tema en cuestión y por consiguiente se efectúa un análisis de las conclusiones derivadas de los mismos proporcionando datos e información fehaciente respecto a la gestión de Recursos Humanos en las escuelas, conociendo de esta forma cómo se implementa cada uno de los procesos de RR.HH en las mismas.

Por último se concluye la investigación brindando nuevos saberes con el propósito de poder servir para resolver problemas organizacionales en el futuro, contribuyendo de esta forma a la optimización del sector educacional público del departamento mencionado.

Palabras claves: Educación- Escuelas públicas primarias - Gestión de Recursos Humanos- Procesos de Recursos Humanos.



ABSTRACT

The present investigation is oriented to the tertiary economic sector of services, taking into account the education activity of the Department of General Alvear Mendoza.

The main objective of this work is based on knowing how human resources management is implemented in the public primary schools of said department.

First of all, we proceed to develop and implement methodological instruments that provide us with information on the subject in question and therefore an analysis of the conclusions derived from them is carried out, providing data and reliable information regarding the management of Human Resources in schools, knowing in this way how each of the HR processes is implemented in them.

Finally, the research is concluded providing new knowledge with the purpose of being able to serve to solve organizational problems in the future, contributing in this way to the optimization of the public educational sector of the aforementioned department.

Keywords: Education- Primary public schools - Human Resources Management - Human Resources Processes.

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1 Introducción	7
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Justificación del problema.....	8
1.4 Objetivos de investigación	9
1.4.1 Objetivo general.....	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 Hipótesis.....	9
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Gestión y administración de recursos humanos	10
2.1.1 Concepto	10
2.1.2 Importancia	10
2.1.3 Objetivos	10
2.2 Propósito institucional.....	11
2.2.1 Misión	11
2.2.2 Visión.....	11
2.3 Análisis, descripción y diseño de puestos	11
2.3.1 Concepto de puesto	11
2.3.2 Descripción del puesto	11
2.3.3 Análisis del puesto	11
2.3.4 Diseño del cargo	12
2.4 Reclutamiento y selección de personal	12
2.4.1 Reclutamiento de personas	12
2.4.2 Selección de personal.....	12
2.5 Proceso de inducción y capacitación.....	12
2.5.1 Inducción.....	12
2.5.2 Entrenamiento y desarrollo de personal.....	13
2.5.3 Entrenamiento y desarrollo organizacional	13
2.6 Proceso de evaluación de desempeño	13

2.6.1	Proceso de evaluación de desempeño	13
2.7	Mantenimiento de los recursos humanos	13
2.7.1	Compensación.....	13
2.7.2	Beneficios sociales.....	14
2.7.3	Recompensas y sanciones	14
2.7.4	Relaciones laborales.....	14
2.8	Control de los recursos humanos	15
2.8.1	Auditoría de recursos humanos.....	15
CAPITULO 3. METODOLOGÍA		16
3.1	Diseño metodológico	16
3.1.1	Tipo de investigación.....	16
3.1.2	Metodología.....	17
3.1.3	Técnicas de investigación	17
3.1.4	Instrumento	17
3.1.5	Población y muestra.....	17
3.1.6	Criterio muestral	17
3.2	Diagrama de gantt	18
CAPITULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS		19
4.1	Consideraciones generales	19
4.2	Temas de investigación:	20
4.2.1	Opinión sobre clima laboral.	20
4.2.2	Medición del clima laboral.	21
4.2.3	Adquisición de incentivos y bonificaciones extras.....	22
4.2.4	Implementación de planes de motivación del personal	24
4.2.5	Conocimiento sobre misión y visión	26
4.2.6	Conocimiento sobre objetivos.....	27
4.2.7	Medio de ofrecimiento de puestos vacantes	28
4.2.8	Requisitos indispensables	30
4.2.9	Implementación de entrevistas.....	32
4.2.10	Prioridad en la selección	33
4.2.11	Existencia de manual de puestos.....	35
4.2.12	Implementación de proceso de inducción.....	35



4.2.13	Existencia de un plan de inducción.....	36
4.2.14	Realización de seguimiento	37
4.2.15	Implementación de evaluación de desempeño.....	39
4.2.16	Desarrollo de devolución de desempeño.	40
4.2.17	Salario acorde a la ley, satisfacción respecto al mismo	42
4.2.18	Probabilidad de ser promovido del puesto.....	46
4.2.19	Conocimiento sobre recompensas y sanciones	48
4.2.20	Aplicación de métodos de disciplina con el personal	49
4.2.21	Frecuencia de capacitaciones.....	50
4.2.22	Auditoría de recursos humanos.....	53
CAPITULO 5. CONCLUSION		54
BIBLIOGRAFÍA		57
ANEXOS		58
Cuadro de procesamiento de datos de entrevistas a directoras		64
Cuadro de procesamiento de datos de encuestas a docentes		83

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN

El departamento de General Alvear se encuentra situado al sur de la provincia de Mendoza, contando con una dotación de aproximadamente 45.000 habitantes.

Respecto a la actividad económica que predomina en dicha zona es importante mencionar que se desarrolla una economía agro-dependiente. Debido justamente a la dependencia económica que prevalece, General Alvear se encuentra atravesando una crisis económica hace varios años, siendo la causante de ello el hecho de que el agro ha sido afectado por contingencias climáticas dañando en algunas ocasiones de manera parcial y en otras de manera total a la producción trabajada.

La presente investigación se encontrará orientada al sector económico terciario de servicios, tomando en cuenta la actividad de la educación de dicho departamento.

En primer lugar se optará por enfocar nuestra investigación en escuelas primarias públicas debido a que justamente por la crisis mencionada, el 80% de las familias eligen enviar a sus hijos a dichas escuelas debido a su escasez monetaria.

Dado que el departamento de General Alvear Mendoza cuenta con 39 escuelas de esa índole, para hacer esta investigación más factible de ser realizada se tomará una muestra representativa de las mismas escogiendo a las que se encuentran situadas en la zona urbana de la ciudad. Dichas escuelas son 7 y se mencionan a continuación: Escuela Carlos María De Alvear, Escuela Capital Federal, Escuela Delia Duarte De Salonia, Escuela Alas Argentinas, Escuela Pioneros Alvearences, Escuela Constancio C. Vigil, Escuela Ríos Mendocinos.

Las escuelas mencionadas poseen un promedio de 41 empleados por institución, teniendo en cuenta a docentes y celadores y según la Dirección de Estadísticas e Investigaciones económicas, en el año 2017 se presencié un índice de desempleo de un 2,7%.

Cabe destacar que el principal objetivo de este trabajo es conocer como se implementa la gestión de recursos humanos en las escuelas públicas primarias del departamento de General Alvear.

Por este motivo, para obtener información se procederá a desarrollar e implementar instrumentos metodológicos, es decir entrevistas y encuestas, desarrollando por un lado, entrevistas a las Directoras de las 7 escuelas mencionadas y por el otro lado encuestando a una muestra de docentes de dichas escuelas.

Por consiguiente se procederá a analizar las conclusiones derivadas de las mismas proporcionando datos e información fehaciente respecto a la gestión de Recursos Humanos determinando si se ejecuta correctamente o de forma rudimentaria en las escuelas, conociendo de esta forma cómo se implementa cada uno de los procesos de RR.HH en las mismas.

Por último y por causa de la implementación de dichos instrumentos, se procederá a brindar nuevos saberes con el propósito de poder servir para resolver problemas organizacionales en el futuro, contribuyendo de esta forma a la optimización del sector educacional público de General Alvear Mendoza.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo se implementa la gestión y administración de recursos humanos en las escuelas primarias públicas del departamento de General Alvear Mendoza?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana siendo la base de formación y crecimiento para todos los individuos y ciudades. Por ende, se decidió escoger una temática que se encuentre relacionada con ella con el objetivo de investigar acerca de cómo se implementa actualmente la gestión del personal en las escuelas, ya que las personas son el recurso más indispensable en cada organización y de ellas depende el fracaso o éxito educacional

Por otro lado, conociendo que las escuelas no poseen un Área de Recursos Humanos que se encargue de gestionar todos los asuntos y procesos referidos a la administración del personal se arribará a realizar una investigación de carácter práctico a través de la implementación de un instrumento metodológico, analizando de esta forma las conclusiones derivadas de la misma proporcionando datos e información fehaciente respecto a la gestión de Recursos

Humanos determinando si se ejecuta correctamente o de forma rudimentaria en las escuelas. Debido a esto, se procederá a brindar nuevos saberes con el propósito de poder servir para resolver problemas organizacionales en el futuro, contribuyendo de esta forma a la optimización del sector educacional público de General Alvear Mendoza.

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo se implementa la gestión y administración de recursos humanos en escuelas públicas primarias del departamento de General Alvear Mendoza.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer si las instituciones investigadas poseen manual de puestos y si basan su actividad de acuerdo a una misión, visión y objetivos explícitos.
- Analizar cómo se desarrollan los procesos de recursos humanos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.
- Detectar el grado de motivación del personal y la comunicación existente entre los mismos.
- Especificar si se realizan auditorías para la evaluación de la administración de recursos humanos.

1.5 HIPÓTESIS

La gestión y administración de Recursos Humanos se implementa de manera correcta en las escuelas públicas primarias del departamento de General Alvear Mendoza

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Concepto

La administración en una organización resulta indispensable debido a que es la encargada de que se cumplan los objetivos que persigue la misma, a través de la buena gestión de los recursos que posee para llevar a cabo su funcionamiento. Como ya sabemos, entre esos recursos, las personas son el más indispensable, ya que sin ellas, la organización no podría funcionar, por lo tanto, en la actualidad existe un área que se encarga específicamente de la gestión y administración de las mismas. (Flores, 2004)

En este sentido, Flores (2004) considera que una de las principales tareas que posee esta área es mantener motivado al personal, es decir, que cada trabajador se encuentre conforme con el trabajo que posee, con la compensación recibida a cambio del mismo, manteniendo satisfechas sus necesidades de realización personal, y sus objetivos personales pero al mismo tiempo que el mismo demuestre estar comprometido con la organización, alcanzando altos niveles de desempeño y aportando de esta forma para el cumplimiento de los objetivos que persigue la misma.

2.1.2 Importancia

Según Flores (2004) el Área de Recursos Humanos resulta de gran importancia dentro de una organización ya que es el intermediario entre la Dirección General y el personal de la misma. Una de las tareas más importantes que debe realizar el encargado de dicho área es participar en el diseño de las estrategias que se toman a nivel Directivo que afectan al personal, actuando como representante de los mismos, y estando presente en el momento en que se toman decisiones para expresar lo que los trabajadores opinan y las necesidades que estos poseen.

2.1.3 Objetivos

“Los objetivos de la administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización”. (Chiavenato, 2000, p. 167)

Debido a esto resulta importante señalar que si bien dichos objetivos deben estar alineados, a su vez también se debe prestar especial atención a los objetivos que persigue el personal de la

misma, ya que si esto no sucediera, los empleados, procederían a desmotivarse generando un nivel de desempeño más bajo.

2.2 PROPÓSITO INSTITUCIONAL

2.2.1 Misión

La misión de una institución hace referencia a la razón de ser de la misma, según Manes (1999) “es el estado básico de la excelencia y los objetivos de una institución educativa”. (p. 22)

La misma se manifiesta en “todos aquellos elementos que la distingan y le otorguen identidad propia”. (Manes, 1999, p. 22)

2.2.2 Visión

Respecto a la visión de una institución, se puede decir que se encuentra relacionada a lo que aspira llegar a convertirse la misma. Según Manes (1999) “Es una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de la institución educativa”. (p. 22)

Dicha visión debe ser comunicada y compartida con todos los integrantes de la institución para que la misma se mantenga presente en la mente de las personas que la componen y de esta forma actúen comprometidos con el futuro de la misma. (Manes, 1999)

2.3 ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y DISEÑO DE PUESTOS

2.3.1 Concepto de puesto

Según Chiavenato (2000) “El concepto del cargo se fundamenta en nociones de tarea, atribución y función”. (p. 291)

Un puesto se diferencia de otros debido a que cada uno está compuesto por un conjunto de tareas y responsabilidades específicas que se deben cumplir. El mismo, ocupa un lugar determinado en el organigrama de la organización, lo cual lo posiciona en un nivel jerárquico, perteneciendo a un área o división y revelando la relación que posee con otras áreas, su subordinación y si posee personal a cargo. (Chiavenato, 2000)

2.3.2 Descripción del puesto

Flores, (2004) afirma que “en la descripción de puesto de trabajo, se incluye qué, cómo y por qué se hacen las cosas. Básicamente es un listado de los aspectos significativos del puesto, así como los deberes y las responsabilidades que le corresponden”. (p. 40)

2.3.3 Análisis del puesto

De acuerdo con Dolan (citado en Flores, 2004) se define el análisis de puestos como “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales

cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (cha) necesarios”. (p. 30)

2.3.4 Diseño del cargo

En el caso del diseño del cargo, es necesario señalar que el mismo debe estar compuesto por un conjunto de tareas que el empleado deberá cumplir, siguiendo métodos y procesos de trabajo específicos para lograrlo. Paralelamente dicho empleado dependerá de un jefe a quien deberá reportar su trabajo, y en algunos casos tendrá a su cargo a un grupo de subordinados a quienes deberá supervisar y dirigir. (Chiavenato, 2000)

Seguendo a Chiavenato (2000) el mismo expresa que “en el fondo el diseño del cargo representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones”. (p. 294)

2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.4.1 Reclutamiento de personas

Según Chiavenato (2000) “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (p. 208) Para ello, se utilizan diferentes medios de divulgación mediante los cuales se da a conocer a la población la existencia de los puestos que se encuentran vacantes. (Chiavenato, 2000)

2.4.2 Selección de personal

“La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva”. (Chiavenato, 2000, p. 238)

De acuerdo con Chiavenato (2000) la tarea principal de este proceso se encuentra relacionada con escoger entre los candidatos postulados a aquellos que demuestren más idoneidad para ocupar el puesto vacante, además de mostrar atributos en su personalidad que le permitan adaptarse a dicho cargo, y poder manifestar altos niveles de desempeño.

2.5 PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

2.5.1 Inducción

Teniendo en cuenta lo que afirma Dolan (2007) la orientación e inducción es una actividad donde se introduce al recién ingresado a su puesto de trabajo, se le explica acerca de las tareas y responsabilidades que debe cumplir, se le muestra la organización y se le presenta a las personas con las que trabajará. Este proceso va de la mano con el proceso de

socialización, en el cual se le informa al candidato acerca de las normas y cultura que posee la organización facilitando de esta forma su adaptación a la misma.

2.5.2 Entrenamiento y desarrollo de personal

Según Flippo (citado en Chiavenato, 2000) “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”. (p. 557)

2.5.3 Entrenamiento y desarrollo organizacional

Cuando se habla de desarrollo organizacional se hace referencia a la organización en su totalidad, a brindar métodos para aumentar su eficiencia y eficacia mejorando el desarrollo de sus procesos para aportar a la consecución de los objetivos propuestos. (Chiavenato, 2000)

- **Cultura organizacional**

Según Rubio (2016) “El concepto cultura de la perspectiva organizacional, se entiende como una forma de ser y de actuar, propia de un colectivo que tiene una manera de convivir y de relacionarse específica; es como su personalidad”. (p. 43) Dicho concepto está compuesto por un conjunto de valores, creencias, hábitos, costumbres que suceden en el contexto de una organización. (Rubio, 2016)

- **Clima Organizacional**

“El clima ha sido definido como aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización. También se relaciona con la manera en que los componentes empresariales perciben las cosas” (Rubio, 2016, p. 47- 48)

2.6 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.6.1 Proceso de Evaluación de Desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. (Chiavenato, 2000, p. 357) Dicha evaluación es necesaria para estimular el desempeño o corregirlo si el mismo demuestra un bajo nivel, localizando problemas o necesidades de formación en el candidato y desarrollando una política de recursos humanos adecuada a las necesidades que presenta la organización. (Chiavenato, 2000)

2.7 MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.7.1 Compensación

La compensación o salario, es la contraprestación que recibe el empleado por el trabajo realizado en la organización. La recompensa financiera se compone de compensaciones directas e indirectas. (Chiavenato, 2000)

2.7.2 Beneficios Sociales

Según Chiavenato (2000) "Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones". (p. 459)

Dichos beneficios resultan indispensables para mantener al personal motivado, y con un buen nivel de desempeño.

2.7.3 Recompensas y Sanciones

Para mantener el orden en la organización, la misma cuenta con recompensas y castigos para restringir el comportamiento del personal. (Chiavenato, 2000)

2.7.4 Relaciones Laborales

"Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros". (Chiavenato, 2000, p. 511)

- **Motivación**

Resulta necesario preocuparse por conocer cuáles son las motivaciones que persigue cada trabajador, ya que sus actuaciones se encuentran íntimamente relacionadas con las mismas, por lo tanto, el hecho de que se encuentren satisfechos o insatisfechos puede impulsar o frenar el buen desempeño del empleado en su puesto. (Rubio, 2016)

- **Comunicación**

Si bien Rubio (2016) plantea que mediante la comunicación los seres humanos se relacionan, en las organizaciones la comunicación entre sus integrantes siempre ha sido compleja, por este motivo es que se requiere un gran esfuerzo diario para intentar resolver todos los problemas que se presentan.

"Lo importante es que la política establecida para la comunicación interna forme parte de la estrategia general de la empresa y sea coherente con las demás políticas de gestión de personas." (Rubio, 2016, p 56)

- **Disciplina**

En una organización, existe un límite de comportamiento aceptable, es decir, las personas deben adaptar su comportamiento y respetar las reglas y normas que esta posee. En algunos



casos, el personal incumple con lo mencionado y es donde se debe recurrir a acciones disciplinarias para que las mismas corrijan su actuación. (Chiavenato, 2000)

2.8 CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.8.1 Auditoría de recursos humanos

Según Chiavenato (2000) la auditoría de recursos humanos se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”. (p. 652)



CAPITULO 3. METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

FICHA TÉCNICA	
TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
METODOLOGÍA	Cualitativa- Cuantitativa
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	Entrevista –Encuesta
INSTRUMENTO	Guía de Pautas – Cuestionario
POBLACIÓN	Directoras (7) Docentes de escuelas públicas primarias urbanas del departamento de General Alvear Mendoza.(246 docentes)
MUESTRA	Directoras: Población total Muestra de docentes: 35 personas
CRITERIO MUESTRAL	Directoras: total de la población Docentes: Criterio Probabilístico – Muestreo por Conglomerado

Elaboración propia.

A continuación se desarrolla la elección de la metodología para el trabajo presentado:

3.1.1 Tipo de investigación: Descriptiva

La investigación apunta a averiguar acerca de qué manera se implementa la gestión de Recursos Humanos en las escuelas estudiadas, es decir, cómo se manifiesta la misma y por medio de qué prácticas.

3.1.2 Metodología: Cualitativa- Cuantitativa

Para este trabajo de abordarán ambas formas de metodología debido a que se pretende identificar y describir los dichos de las directoras por un lado, y por el otro cuantificar las opiniones que poseen los docentes de las escuelas estudiadas.

3.1.3 Técnicas de investigación: Entrevista- Encuesta

Se realizarán por un lado, entrevistas semi-estructuradas a las Directoras de las 7 escuelas escogidas y por el otro se procederá a realizar encuestas auto- administradas a los docentes pertenecientes a dichas escuelas.

3.1.4 Instrumento: Guía de Pautas – Cuestionario

Para la aplicación de las entrevistas se tomará como instrumento una guía de pautas y para las encuestas el instrumento utilizado serán cuestionarios.

3.1.5 Población y muestra

La población está compuesta por 7 Directoras y 246 Docentes de escuelas públicas primarias del Departamento de General Alvear Mendoza.

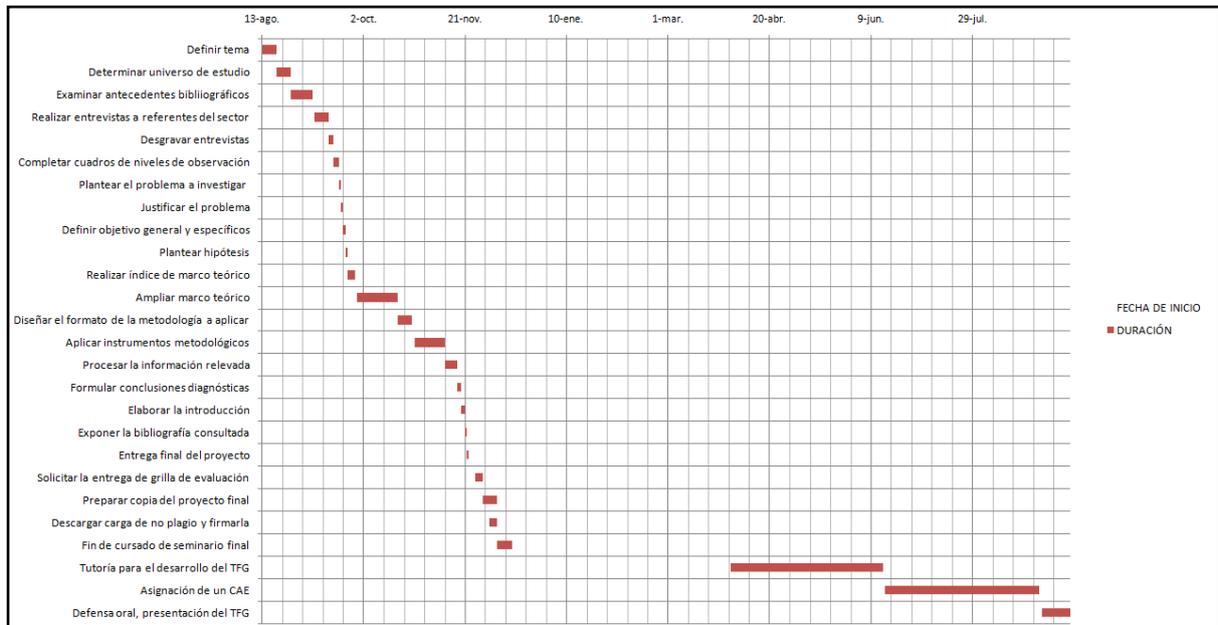
En el caso de las Directoras al ser un número reducido se tomará en cuenta el total de la población. En cambio en el caso de las docentes para hacer el proceso más factible de ser realizado se tomará sólo una muestra representativa de las mismas procediendo a encuestar a 35 docentes entre las 7 escuelas investigadas.

3.1.6 Criterio Muestral: Probabilístico – Muestreo por Conglomerado

Siguiendo con el caso de los docentes, debido a que cualquier sujeto tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para la muestra se abordará un criterio probabilístico, y el mismo será por conglomerado ya que se procederá a seleccionar al azar simple las personas que conformarán la muestra teniendo en consideración los conglomerados (escuelas) en las que se divide en Departamento de Gral. Alvear Mendoza.

3.2 DIAGRAMA DE GANTT

DIAGRAMA DE GANTT			
ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACIÓN	FECHA FINAL
Definir tema	13-ago	7	20-ago
Determinar universo de estudio	20-ago	7	27-ago
Examinar antecedentes bibliográficos	27-ago	11	7-sep
Realizar entrevistas a referentes del sector	8-sep	7	15-sep
Desgravar entrevistas	15-sep	2	17-sep
Completar cuadros de niveles de observación	17-sep	3	20-sep
Plantear el problema a investigar	20-sep	1	21-sep
Justificar el problema	21-sep	1	22-sep
Definir objetivo general y específicos	22-sep	1	23-sep
Plantear hipótesis	23-sep	1	24-sep
Realizar índice de marco teórico	24-sep	4	28-sep
Ampliar marco teórico	29-sep	20	19-oct
Diseñar el formato de la metodología a aplicar	19-oct	7	26-oct
Aplicar instrumentos metodológicos	27-oct	15	11-nov
Procesar la información relevada	11-nov	6	17-nov
Formular conclusiones diagnósticas	17-nov	2	19-nov
Elaborar la introducción	19-nov	2	21-nov
Exponer la bibliografía consultada	21-nov	1	22-nov
Entrega final del proyecto	22-nov	1	23-nov
Solicitar la entrega de grilla de evaluación	26-nov	4	30-nov
Preparar copia del proyecto final	30-nov	7	7-dic
Descargar carga de no plagio y firmarla	3-dic	4	7-dic
Fin de cursado de seminario final	7-dic	7	14-dic
Tutoría para el desarrollo del TFG	1-abr	75	15-jun
Asignación de un CAE	16-jun	76	31-ago
Defensa oral, presentación del TFG	1-sep	14	15-sep



(Ver ampliación en Documento Excel adjunto)

CAPITULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Al inicio de este trabajo de investigación, se planteó como objetivo general, determinar cómo se implementa la gestión y administración de recursos humanos en escuelas públicas primarias del departamento de General Alvear Mendoza.

Con esta finalidad, se aplicaron herramientas de relevamiento de datos para recopilar información al respecto. Para ello, se procedió en primer lugar a realizar entrevistas a las Directoras de las escuelas analizadas, teniendo en cuenta la totalidad de la población, y con el objetivo de ampliar y dar más sustento a la investigación, se realizaron encuestas a una muestra determinada de Docentes pertenecientes a dichas escuelas.

Tomando como base los resultados obtenidos por medio de las distintas herramientas de recolección de información aplicadas en las instituciones, se procede a detallar el análisis de los resultados obtenidos.

Según Celis, (s.f.) sostenedores y directivos de establecimientos educacionales afrontan grandes obstáculos y desafíos que se presentan en la gestión de recursos humanos en la actualidad.

“La gestión de personas ha cobrado cada vez mayor relevancia, ya que es un hecho evidente que los resultados de las organizaciones dependen del desempeño de las personas que trabajan en ellas, por lo que su gestión es fundamental en el logro de las metas institucionales”. (Celis, (s.f.), p. 1)

Además de lo mencionado, es importante señalar que las escuelas no cuentan con un área o departamento encargado de la Gestión y Administración de Recursos Humanos, que se ocupe de llevar a cabo todas las prácticas correspondientes al mismo, por ello son las secretarías con la ayuda y supervisión de Directoras quienes se encargan de llevar a cabo esta significativa tarea.

Debido a que dichas prácticas son llevadas a cabo por personas no profesionales en el tema, resulta necesario conocer que exponen las personas entrevistadas y encuestadas al respecto para conocer cómo se implementa dicha administración.

En primer lugar para adentrarnos en una contextualización inicial se procedió a indagar respecto a la dotación de personal docente que poseen las instituciones teniendo como respuesta que se encuentra en un promedio de 30 a 39 docentes por institución.

Luego se procedió a entrevistar a Directivos y encuestar a Docentes respecto a temas más puntuales y específicos comenzando por conocer que opinan los mismos respecto a los temas que se mencionan a continuación.

4.2 TEMAS DE INVESTIGACIÓN:

4.2.1 Opinión sobre clima laboral: La mayor parte de las personas entrevistadas coincidieron en que la comunicación es regular, ya que existen conflictos y la comunicación es complicada. Una de las entrevistadas opina al respecto lo siguiente: *“Se intenta trabajar en equipo y sin conflictos, pero el dinamismo de la institución lleva a los conflictos, pero diariamente se intenta resolverlos”*. Anexo N° 7. Otra entrevistada coincide diciendo *“El conflicto es parte del hecho educativo, a través de los canales comunicación que se tratan de establecer se tratan de resolver”*. Anexo N° 5. Otra directora también concuerda con las anteriores diciendo *“Lo que pasa es que es una construcción y cuesta mucho, obviamente hay conflictos, el tema es irlos resolviendo a través del diálogo. Cuesta también dar participación sin que esto anule la posibilidad de tomar decisiones”*. Anexo N° 3. Si bien la mayoría de las personas entrevistadas concuerdan con que existen problemas respecto al clima laboral, otras opinan lo contrario, *“La comunicación es buena, es vertical y horizontal.”* Anexo N° 4, concordando con ella otra Directora opina que *“Es como todo, pero es bueno el clima, hay que ir regulándolo. Cuando no es favorable Se buscan estrategias para transformarlo”*. Anexo N° 1.

A su vez los docentes encuestados también aportan su opinión respecto a esta temática:

1- ¿Cómo considera al clima laboral?

Tabla 1

Opinión sobre clima laboral

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 1- ¿Cómo considera el clima laboral?	Cuenta de 1- ¿Cómo considera el clima laboral?2
Bueno	5	14,3%
Excelente	6	17,1%
Muy Bueno	24	68,6%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

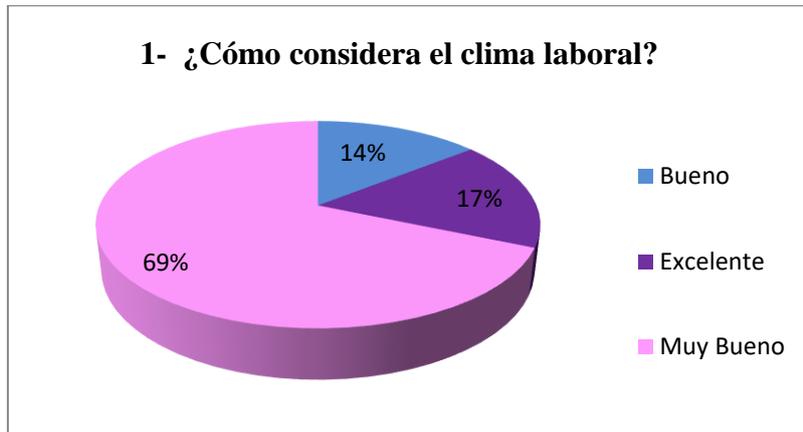


Figura 1 – Opinión sobre clima laboral. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar en el gráfico anterior, si bien las opiniones respecto a esta temática se encuentran divididas, el 69% que corresponde a la mayor parte de los docentes encuestados, percibe que el clima laboral en la institución en la que trabaja es muy bueno.

A través de los datos expuestos se puede concluir que Directivos y Docentes no poseen la misma percepción acerca del clima laboral, ya que por un lado la mayor parte de las Directoras nos reveló que la comunicación es regular, que se presentan muchos conflictos y que la comunicación es complicada, pero a su vez también expresaron que es algo del hecho cotidiano y que día a día se trabaja en ello para resolver cualquier inconveniente y contribuir a optimizar el clima, lo que refleja el esfuerzo y el logro alcanzado por éstos ya que aun existiendo problemas los Docentes llegan a percibir un muy buen clima laboral.

4.2.2 Medición del clima laboral: Respecto a esta temática, las respuestas estuvieron bastante divididas, la mayor parte de las Directoras entrevistadas hizo mención a que

si bien no se realiza una medición formal respecto al clima, si se conversa sobre el tema en reuniones de personal, en las cuáles se intenta brindar una solución al problema, sobre ello una de las entrevistadas expresaba lo siguiente: *“No lo hacemos con encuestas pero si tenemos reuniones periódicas de personal donde si tenemos algo que hablar que comentar, se realiza allí. Además existen temas que son de dominio público y también existen otros temas que se podrían hablar en pequeños grupos y no es necesario que sea expuesto a los demás. Eso se va manejando”*.

Anexo 3. Del mismo modo, otra Directora opinaba *“Se hacen reuniones de personal mensuales donde se destina un momento para la reflexión, y se habilita al diálogo, se realizan acuerdos y se van haciendo ajustes. Esto puede hacerse en general o en grupos específicos”*. Anexo 5. Coincidiendo con las anteriores se expresaba *“Se hacen encuentros mensuales donde se hablan varios temas”*. Anexo 7. Por el

contrario otras entrevistadas respondieron a la pregunta haciendo hincapié que no se mide dicha temática en su escuela expresando lo siguiente, *“No se mide, a medida que es necesario se interviene”*. Anexo 1 *“No, no se mide.”* Anexo 2. Por último, discrepando con las entrevistas anteriores pero con un menor grado de coincidencias una directora expresaba que en su institución si se realiza una medición respecto al clima y lo hacía de la siguiente manera *“Siempre se hace al finalizar el trimestre y los años una evaluación institucional que abarca muchas cosas, entre ellas el clima”*. Anexo 6.

- 4.2.3 **Adquisición de incentivos y bonificaciones extras:** En cuanto a esta pregunta, las respuestas estuvieron también muy divididas, igualando entre por un lado las directoras que contestaron que si se perciben incentivos o bonificaciones extras *“Pequeño aumento, en el recibo de sueldo figura un incentivo docente, incentivo ítem aula”*. Anexo 1. *“Incentivo docente, asignación por la clase (que es eso que no pueden faltar).”* Anexo 4. *“Se cobra un incentivo docente, se cobra zona y quien realiza una capacitación fuera del horario escolar percibe una beca que tiene que presentar constancia para cobrarla”*. Anexo 7. Y por el otro lado las entrevistadas que no contestaron no que perciben ningún concepto en su recibo de sueldo relacionado con este rubro respondiendo simplemente *“no, nunca”*. Anexo 2, 5 y 6. Por último, desde otro punto de vista pero en menor medida, una directora opinaba que si se percibe dicho concepto, pero de forma diferenciada, es decir, solo algunos

pueden llegar a percibirlo “Si, pero de modo arbitrario, por ejemplo hay una evaluación que toman pero se elige un solo curso. También hay un sistema de becas que dicen que tal vez las paguen pero tienen que viajar para adquirirlas, solo para menores de 50 años. Muy arbitrarias y sin un criterio entendible”. Anexo 3.

Del mismo modo, los docentes encuestados también aportaron su opinión respecto a esta temática:

2- ¿Recibe incentivos o bonificaciones extras?

Tabla 2

Adquisición de incentivos o bonificaciones extras.

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 2- ¿Recibe incentivos o bonificaciones extras?	Cuenta de 2- ¿Recibe incentivos o bonificaciones extras?2
No	30	85,7%
No contesta	1	2,9%
Si	4	11,4%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

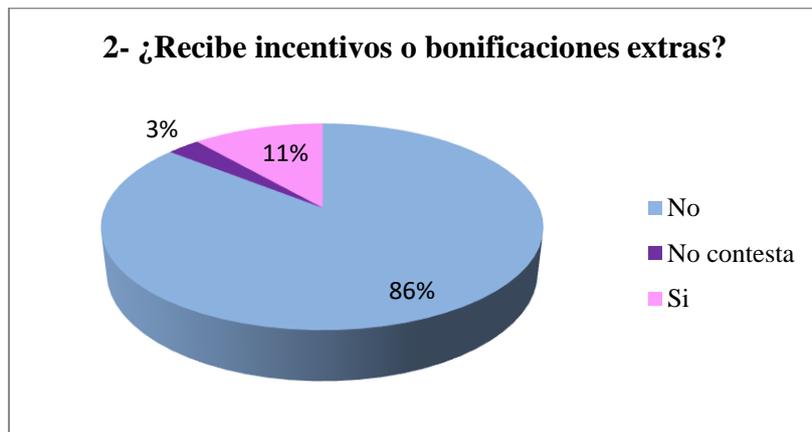


Figura 2 – Adquisición de incentivos o bonificaciones extras. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 86% de los docentes encuestados respondió que no recibe ni incentivos ni bonificaciones extras, sólo una minoría respondió que si los percibe.

Debido a los datos expuestos se puede concluir que en cuanto a las Directoras las respuestas estuvieron igualadas entre las que respondieron que sí perciben dichos rubros y las que no, pero a través de las respuestas de las docentes se pudo comprobar que en la actualidad no se abonan esos rubros, ya que la mayoría de las encuestadas respondió que no percibe ni incentivos ni bonificaciones extras.

4.2.4 Implementación de planes de motivación del personal: En relación con este procedimiento la respuesta fue unánime, es decir, todas las entrevistadas concordaron a la hora de contestar que si se motiva a los docentes, debido a que esto es imprescindible para su desempeño y lo hacían de la siguiente manera *“Si, porque se trata de motivar, de despertar las potencialidades de cada uno. Hay propuestas para que se desarrollen y reconocimientos en forma escrita en libros de disposiciones y cuaderno de actuación y también de forma oral”*. Anexo 5. *“Se lo motiva, si se ve un buen trabajo cuando observa un cuaderno, en el libro de observación de clases se lo motiva”*. Anexo 1. Por otro lado, una de las Directoras aún estando de acuerdo con las entrevistadas anteriores de que se intenta motivar al personal a cargo, hizo hincapié que su implementación se encuentra muy limitada, por lo que decía lo siguiente *“Si se motiva, pero no con los incentivos que corresponden es decir, que hubiera un salario justo, asique la motivación es muy acotada”*.

Acerca de a esta temática, también se indagó a los docentes para conocer su opinión respecto a este procedimiento:

3- ¿Se siente motivado en su trabajo?

Tabla 3

Motivación en el trabajo

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 3- ¿Se siente motivado en su trabajo?	Cuenta de 3- ¿Se siente motivado en su trabajo?2
No	3	8,57%

Si	32	91,43%
Total general	35	100,00%

Fuente: Investigación de campo (2019)



Figura 3 – Motivación en el trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Tabla 4

Causantes de falta de motivación en el trabajo

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 3.1 ¿Por qué?	Cuenta de 3.1 ¿Por qué?2
Por el desinterés de los padres	1	33,3%
Porque el trabajo y la responsabilidad es mucha y el sueldo es muy bajo	2	66,7%
(en blanco)		0,0%
Total general	3	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

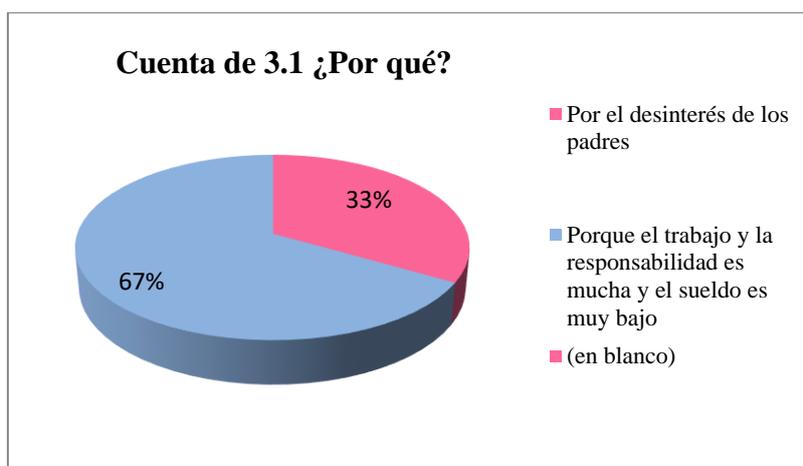


Figura 4 – Causantes de falta de motivación en el trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede apreciar en los gráficos anteriores, el 91% de los docentes encuestados contestó que se siente motivado en su trabajo y sólo un 9% expresó que no se siente motivado. En cuanto a las causas que provocan la desmotivación de esta minoría se puede señalar que la misma se debe en su mayoría a que el trabajo y la responsabilidad sea demasiada y que el sueldo no sea acorde a la tarea realizada, otros, por su parte señalaron como causante de ello el desinterés que los padres demuestran hacia la escuela y sus hijos en la actualidad.

Para concluir con esta temática es importante señalar que si bien se presentaron respuestas diferenciadas, si nos centramos en la mayoría, tanto Directoras como Docentes concuerdan en sus opiniones acerca de que Superiores motivan a su personal y los Docentes pueden perciben esa motivación.

4.2.5 Conocimiento sobre Misión y Visión: En cuanto a este asunto, la respuesta fue pareja, es decir, todas las directoras respondieron que poseen conocimiento respecto a estos temas y una de ellas aportaba lo siguiente “*Si, forma parte del PEI (Proyecto Educativo Institucional)*”. Anexo 5

Con el propósito de enriquecer la recopilación de datos se le realizó la misma pregunta a los docentes encuestados.

4- ¿Conoce usted la misión y visión de la escuela?

Tabla 5

Conocimiento sobre Misión y Visión

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 4- ¿Conoce usted la misión y visión de la escuela?	Cuenta de 4- ¿Conoce usted la misión y visión de la escuela?2
Si	35	100,0%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

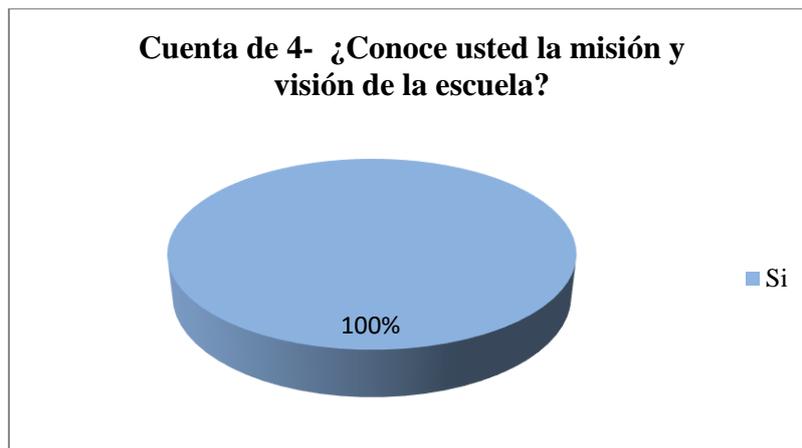


Figura 5 – Conocimiento sobre misión y visión. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede apreciar en el gráfico presentado, la respuesta brindada por los docentes encuestados fue unánime, es decir, el 100% considera que posee conocimiento acerca de la misión y visión que persigue el establecimiento.

A través de los datos presentados se puede concluir que tanto Directoras como Docentes poseen conocimiento respecto a esta temática.

4.2.6 Conocimiento sobre Objetivos: En relación con el conocimiento sobre los objetivos que posee la institución también todas las entrevistadas coincidieron en que poseen conocimiento respecto a los mismos. Por lo que una de ellas agregando decía lo siguiente “*Si, principalmente el objetivo es brindar educación y derecho a los niños de recibir educación*”. Anexo 1.

Del mismo modo, se les realizó la misma pregunta a las personas encuestadas los que aportaron su opinión respondiendo lo siguiente:

5- ¿Conoce los objetivos que persigue el establecimiento?

Tabla 6

Conocimiento sobre Objetivos

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 5- ¿Conoce los objetivos que persigue el establecimiento?	Cuenta de 5- ¿Conoce los objetivos que persigue el establecimiento?2
Si	35	100,0%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

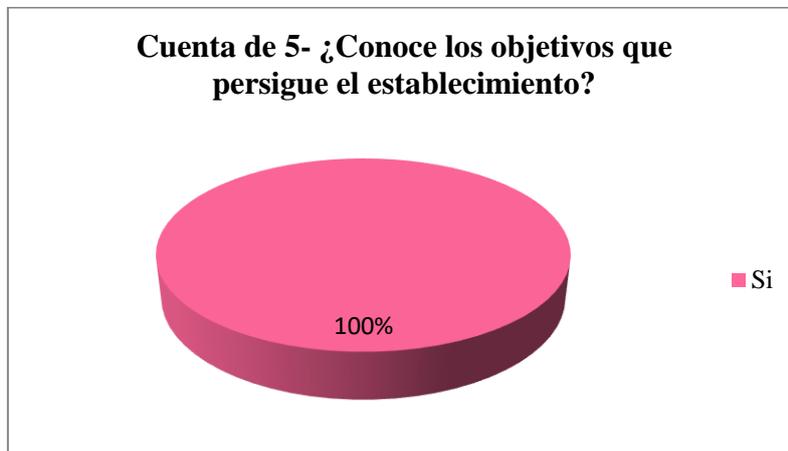


Figura 6 – Conocimiento sobre objetivos. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

A través del gráfico presentado se puede observar que el 100% de los docentes considera que conoce los objetivos que persigue la institución en la que trabaja.

Por este motivo, se puede concluir con que tanto Directoras como Docentes poseen conocimiento sobre dicha temática.

4.2.7 Medio de Ofrecimiento de Puestos Vacantes: De acuerdo a esta temática, es necesario exponer que las respuestas estuvieron divididas, la mayor parte de las entrevistadas señalaron que recurren a la utilización de Módulo GEM (Gestión Educación Mendoza) que es el sistema informático con el que cuenta la D.G.E. y también medios radiales para divulgar la existencia del puesto vacante, ellas lo comentaban de la siguiente manera: *“En medios radiales y través del GEM, este es el sistema informático con el que cuenta Dirección General de Escuelas para el caso de puestos docentes. Respecto a los celadores ahí hay una cuestión, ya que no tenemos injerencia respecto a su elección, se decide en D.G.E. a través de gestión administrativa, pero no correspondería, corresponde según el estatuto docente que*

eso lo decida el equipo directivo de la escuela”. Anexo 3. Coincidiendo, otra Directora expresaba “Ahora se implementó el sistema GEM que es el sistema informático de la DGE donde se publica en el portal educativo y por otro lado también se utilizan los medios radiales.” Anexo 5. A su vez, otra entrevistada concordaba señalando “En caso docente por medio radial, y módulo GEM (Gestión Educación Mendoza) y en celadores por medio de la gestión administrativa” Anexo 2. Por otro lado, otras Directoras entrevistadas coincidían en la misma proporción de reincidencia que las anteriores diciendo que sólo utilizan el Módulo GEM para este proceso y respecto a ello señalaban, “A través de GEM, se carga la vacante, y al cargarlo aparece en los diarios provinciales. No es necesaria la radio. La misma se utiliza como ultimo recursos si no se presentaron candidatos. En cuanto a los celadores, si es para suplencia, los compañeros realizan horas extras a contra turno para cubrirlo, si es para titular, lo escoge el gobierno, de la delegación sureste”. Anexo 6 “A través del GEM, sistema de comunicación de la D.G.E.” Anexo 4. “A través del portal educativo se ponen las características del cargo y se presentan los postulantes de acuerdo a la normativa”. Anexo 7. Además es necesario agregar que una de las Directoras comentó que sólo utiliza los medios radiales para divulgar el ofrecimiento del puesto. “Se hace un ofrecimiento, un comunicado radial donde se ofrece la suplencia”. Anexo 1. Por último analizando los dichos de las entrevistadas es necesario detenernos en lo que algunas de ellas agregaron a sus respuestas con relación a que si bien ellas realizan el ofrecimiento de puestos vacantes de docentes a través de los medios de divulgación mencionados, no sucede lo mismo respecto a la convocatoria de celadores, lo cual no se encuentra bajo su dominio sino que dicho proceso lo realiza la gestión administrativa, por lo cual las mismas se muestran muy desconformes en cuando a dicha arbitrariedad.

Por consiguiente, los docentes entrevistados también aportaron datos respecto a dicho proceso.

6- ¿Cómo se enteró de la disponibilidad del puesto vacante?

Tabla 7

Medio de ofrecimiento de puesto vacante

Rótulos de fila	Valores	
	Cuenta de 6- ¿Cómo se entero de la disponibilidad del puesto vacante?	Cuenta de 6- ¿Cómo se entero de la disponibilidad del puesto vacante?2
Internet	17	48,6%
No contesta	7	20,0%
Radio	11	31,4%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

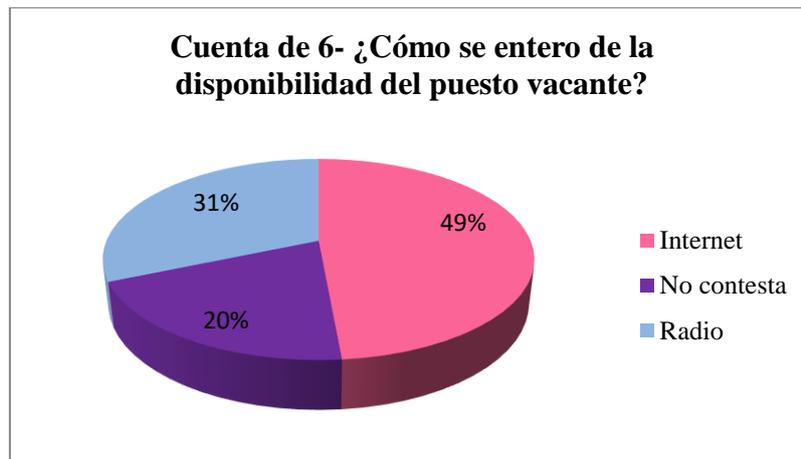


Figura 7 – Medio de ofrecimiento de puesto vacante. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar en el gráfico presentado, las respuestas de los docentes en cuanto a este tema estuvieron bastante divididas pero la mayoría de ellos, para ser más específico un 49% de ellos concordaron en que se enteraron de la disponibilidad del puesto vacante a través de internet, siguiendo con un 31% los que señalaban que tomaron conocimiento de esto a través de la radio.

Debido a los datos expuestos se puede concluir que tanto Directoras como Docentes coincidieron en cuanto a esta pregunta señalando que en su mayoría el medio de ofrecimiento de disponibilidad del puesto vacante es a través de internet (Módulo GEM) y siguiendo a este, a través de la radio.

4.2.8 Requisitos Indispensables: En cuanto a este punto, no hubo división en las respuestas, todas coincidieron que se exige la presentación de la reglamentación vigente de acuerdo a la ley y en cuanto a ello expresaban lo siguiente “*Se tienen en cuenta los requisitos: CUIL, DNI, Declaración Jurada de Cargos, bono de puntaje, certificado de aptitud psicofísica y disposición del postulante, no puede haber superposición de horario*”. Anexo 1

De la misma forma se les preguntó a las personas encuestadas al respecto de la siguiente manera:

7- ¿Cuáles fueron los requisitos necesarios que debió presentar en la concurrencia de candidatos al puesto vacante?

Tabla 8

Requisitos indispensables

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 7- ¿Cuáles fueron los requisitos necesarios que debió presentar a la concurrencia de candidatos al puesto vacante?	Cuenta de 7- ¿Cuáles fueron los requisitos necesarios que debió presentar a la concurrencia de candidatos al puesto vacante?2
No contesta	2	5,7%
Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada, DNI, CUIL	33	94,3%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

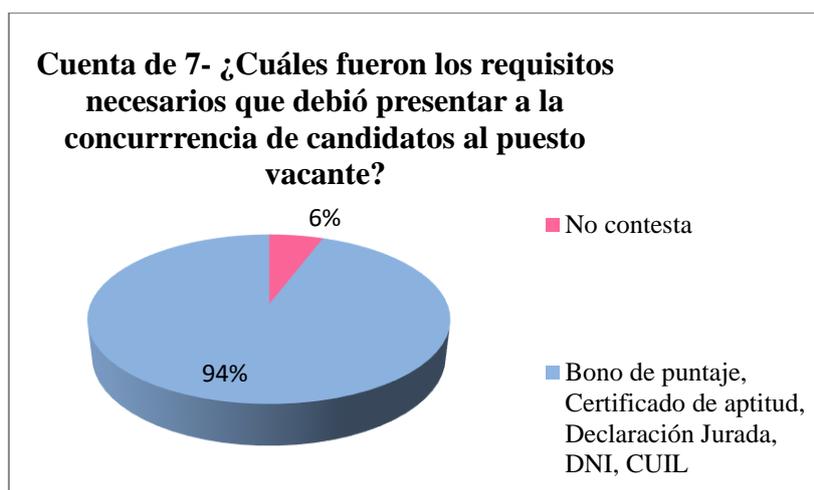


Figura 8– Requisitos indispensables. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar en el gráfico presentado, la mayor parte de los docentes encuestados expuso cuales son los requisitos necesarios que debieron presentar a la concurrencia de candidatos al puesto vacante, coincidiendo a la hora de exponer que los mismos son: bono de puntaje, certificado de aptitud psicofísica, declaración jurada de cargos, CUIL y DNI, por su parte una minoría no respondió a esta pregunta.

Debido a esto es importante expresar que tanto Directoras como Docentes coincidieron a la hora de responder, exponiendo los mismos requisitos necesarios para la postulación.

4.2.9 Implementación de Entrevistas: En cuanto a este paso perteneciente al proceso de selección se pudo reflejar que en ninguna de las escuelas analizadas se realiza este importante procedimiento, las entrevistadas en la conversación hacían referencia a que no se realizan entrevistas para seleccionar que en su lugar, el procedimiento que se lleva a cabo es establecer el orden de profesionales por bono de puntaje y que eso lo realiza la junta calificadora, *“No, eso lo hace la junta calificadora de méritos, establece el orden de prioridades con un bono de puntaje”*. Anexo 3. Concordando con la directora anterior, otra entrevistada agregaba *“No, para los docentes, según el puntaje y por cargo jerárquico por concurso de jerarquía, se rinde para ocupar estos cargos. En caso de celadores, lo elige la D.G.E”*. Así mismo otras Directoras opinando lo mismo agregaban que si bien en ninguna de las escuelas públicas se realiza este importante proceso, si se lleva a cabo en las escuelas privadas *“No, en los colegios privados si se realizan entrevistas, es más selectivo, se elige a la persona”*. Anexo 7 de igual forma también se hizo hincapié en la necesidad de poder incorporar dicha implementación en todas las escuelas para aportar el desarrollo de una selección de personal mas idóneo para el puesto a desempeñar, conociendo al candidato y corroborando que sea acorde para adaptarse a su puesto y a la organización, previniendo que el mismo no fracase en el desarrollo de su trabajo por haber omitido este paso tan importante. *“No, porque es una escuela, en una empresa si se hacen, aunque sería necesario para informarlos acerca del trabajo a realizar y para conocer si su personalidad es acorde al puesto”*. Anexo 1.

Para adicionar información al respecto se le realizó una pregunta en cuanto a dicho tema a los docentes:

8- ¿Le realizaron entrevistas para seleccionarlo?

Tabla 9

Implementación de entrevistas

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 8- ¿Le realizaron entrevistas para seleccionarlo?	Cuenta de 8- ¿Le realizaron entrevistas para seleccionarlo?2
No	32	91,4%
No contesta	2	5,7%
Si	1	2,9%

Total general	35	100,0%
----------------------	-----------	---------------

Fuente: Investigación de campo (2019)



Figura 9 – Implementación de entrevistas. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar en el gráfico presentado, el 91% de los docentes encuestados respondió que no se llevan a cabo entrevistas para seleccionar al personal.

De acuerdo a lo presentado, tanto Directivos como Docentes coincidieron a la hora de contestar que en la institución en la que desempeñan sus tareas, no se realizan entrevistas para seleccionar, agregando que el motivo para tomar la decisión de la elección de un candidato es a través del bono de puntaje.

4.2.10 Prioridad en la Selección: En este punto todas las directoras coincidieron en que lo que se prioriza a la hora de seleccionar es el bono con más puntaje expresando lo siguiente “A través del bono de puntaje, ocupa el cargo quien tenga mayor puntaje.” Anexo 7. Otras entrevistadas aunque coincidían con las anteriores agregaron que si bien se prioriza a la persona que tiene mayor puntaje, en los casos que una de los candidatos no posee trabajo, la prioridad le pertenece a esa persona. “Según orden de méritos, el que mayor puntaje tenga, pero también por prioridades se le da al que no tiene trabajo”. Anexo 5. “Por el bono de puntaje, pero la junta le da lugar a nuevos, por ejemplo se presentan dos docentes por un cargo y las dos docentes tienen trabajo, si no tenés trabajo vos estás primero ahí se le da lugar al nuevo que está bueno eso, es decir si no tenés trabajo vas primero contra otro que no tiene. En caso de que los dos tengan trabajo, si uno es titular y el otro es suplente, corresponde dárselo al que está en una situación más vulnerable, es decir, al suplente, entonces me parece que

está muy bien pensado esta dicotomía entre la experiencia pero también dando lugar a los nuevos”. Anexo 3

Para corroborar se indagó respecto a este tema a las personas encuestadas:

9- ¿Qué fue lo que se priorizó en su postulación?

Tabla 10

Prioridad en la selección

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 9- ¿Qué fue lo que se priorizó en su postulación?	Cuenta de 9- ¿Qué fue lo que se priorizó en su postulación?2
Antigüedad	5	14,3%
Antigüedad y puntaje	4	11,4%
Bono de puntaje	21	60,0%
No contesta	5	14,3%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

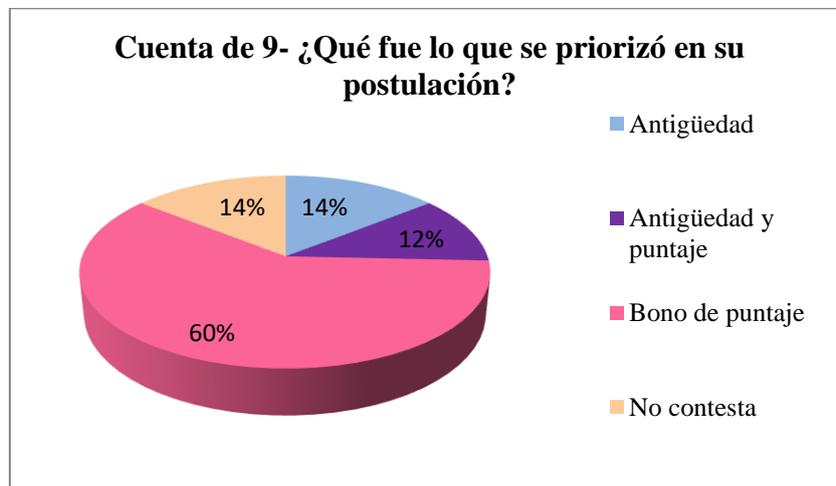


Figura 10 – Prioridad en la selección. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar en gráfico presentado, las respuestas de que Docentes estuvieron divididas, pero la mayor parte de ellas, un 60%, señaló que lo que priorizó en su postulación fue ante todo, el bono de puntaje más alto.

Si bien, hubieron diferentes respuestas aportadas por Directoras y Docentes, si tomamos a la mayoría, podemos señalar que las mismas coinciden en que lo que más se prioriza en una postulación es el bono de puntaje más alto.



4.2.11 Existencia de Manual de Puestos: En cuanto a la existencia de esta tan importante herramienta en toda institución la mayoría de las Directoras hicieron mención a que no poseen específicamente un Manual de Puestos, pero en su lugar, poseen normativas, libros de dirección y organigrama donde se encuentran plasmados todos los puestos, su jerarquía y funciones. De acuerdo con ello las entrevistadas señalaban: *“No específicamente un manual pero se sabe que cada puesto esta determinado”*. Anexo 1. Otra Directora a al mismo tiempo opinaba *“Sí, hay normativas de docentes (derechos y obligaciones) y libros de la dirección en la que está la distribución de tareas”*. Anexo 5. Concordando con las anteriores otra entrevistada agregaba *“Nosotros tenemos resoluciones y decretos y de ahí se describen las funciones, pero respecto a los celadores, si bien existe un decreto donde figuran los cargos, no se implementa, debido a que no ponen a todos los cargos que figuran en el decreto”*. Anexo 6. Por último y también coincidiendo con las anteriores otra entrevistada decía lo siguiente *“No, manual no, si un organigrama con los puestos, eso está en el PEI, en la resolución y estatuto docente”*. Anexo 7.

4.2.12 Implementación de proceso de Inducción: Respecto a dicho proceso la respuesta de las entrevistas fue unánime, es decir, todas coincidieron a la hora de contestar que si se realiza el proceso de inducción en las instituciones diciendo lo siguiente *“Si, se presenta a sus compañeros, alumnos y se explica la misión, visión, y objetivos”*. Anexo 4. Otra directora concordando con la anterior comentaba *“Si, se presenta al personal, las actividades que deben hacer, la misión, visión, normas, recreos, tareas”*. Anexo 2.

Para conocer e indagar a fondo este tema, se le consultó en cuanto a ello a los docentes:

10- Al ingresar al establecimiento ¿usted fue inducido a su puesto, al área de trabajo y presentado ante sus compañeros?

Tabla 11

Implementación de proceso de inducción

	Valores	
--	---------	--

Rótulos de fila	Cuenta de 10- Al ingresar al establecimiento ¿usted fue inducido a su puesto, al área de trabajo y presentado ante sus compañeros?	Cuenta de 10- Al ingresar al establecimiento ¿usted fue inducido a su puesto, al área de trabajo y presentado ante sus compañeros?2
No	1	2,9%
No contesta	2	5,7%
Si	32	91,4%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

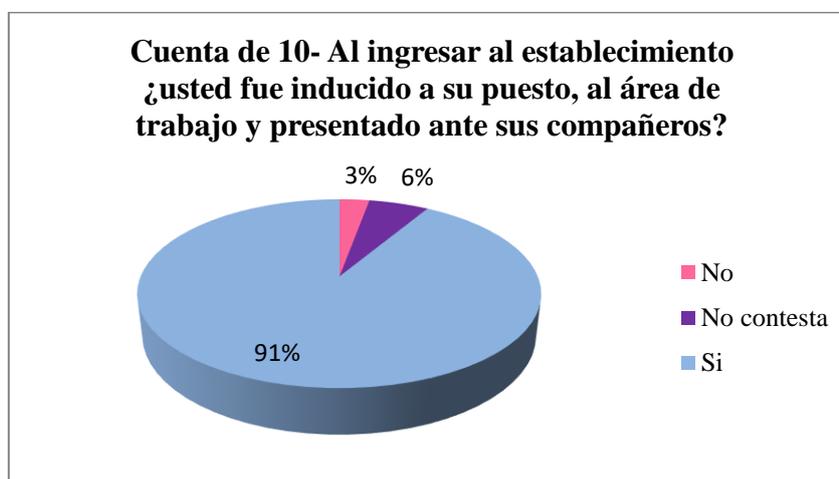


Figura 11 – Implementación de proceso de inducción. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, un 91% de las personas encuestadas, respondió que si fue inducido a su puesto, al área de trabajo y presentado ante sus compañeros en el momento que ingresó a la institución.

Debido a esto es importante señalar que tanto Directoras como la mayoría de Docentes coinciden en que se implementa el proceso de inducción en las instituciones mencionadas aunque de manera informal.

4.2.13 Existencia de un Plan de Inducción: En cuanto a esta pregunta todas las entrevistadas coincidieron con sus respuestas diciendo que si bien se realiza y aplica un proceso de inducción, el mismo posee un carácter informal, es decir, no existe un proceso, un instrumento formalmente planificado con una serie de pasos a seguir para su ejecución, ya que es mismo se realiza de manera improvisada, respecto a ello las



Directoras aportaban lo siguiente “*No, se realiza de manera informal no existe un plan específico*”. Anexo 2. Otra entrevistada coincidiendo con la anterior comentaba “*De forma informal, generalmente se presenta a los alumnos, al personal, se le muestra la escuela*”. Anexo 7.

4.2.14 **Realización de seguimiento:** En el momento que se le preguntó a las entrevistadas si le realizaban un seguimiento a las docentes en el desempeño de sus funciones las mismas coincidieron en responder que si lo realizaban y lo exponían de la siguiente manera “*Si, se observan las carpetas, cuadernos, se las supervisa y de vez en cuando viene la supervisora a observar*”. Anexo 1. Otra directora coincidiendo decía “*Sí, control y seguimiento, y se van contestando las dudas que le puedan surgir*”. Anexo 2. Por último otra entrevistada agregada “*Sí, se hace un seguimiento, no solo en calidad de observador sino para enseñarles*”. Anexo 6.

Para conocer e indagar a fondo este tema, se le consultó en cuanto a ello a los docentes:

11- Luego de ingresar, ¿le realizaron algún seguimiento respecto a su desempeño en el aula?

Tabla 12

Realización de seguimiento

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 11- Luego de ingresar, ¿le realizaron algún seguimiento respecto a su desempeño en el aula?	Cuenta de 11- Luego de ingresar, ¿le realizaron algún seguimiento respecto a su desempeño en el aula?
No contesta	1	2,86%
Si	34	97,14%
Total general	35	100,00%

Fuente: Investigación de campo (2019)



Figura 12 – Realización de seguimiento. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Tabla 13

Medio para la realización de seguimiento

Rótulos de fila	Valores	
	Cuenta de 11.1 ¿Mediante qué medio?	Cuenta de 11.1 ¿Mediante qué medio?2
Capacitación	1	3,7%
Conversaciones	1	3,7%
Evaluaciones de progreso	1	3,7%
Observación y Supervisión	2	7,4%
Observaciones de clases	18	66,7%
Observaciones de clases y carpetas	3	11,1%
Supervisión	1	3,7%
(en blanco)		0,0%
Total general	27	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

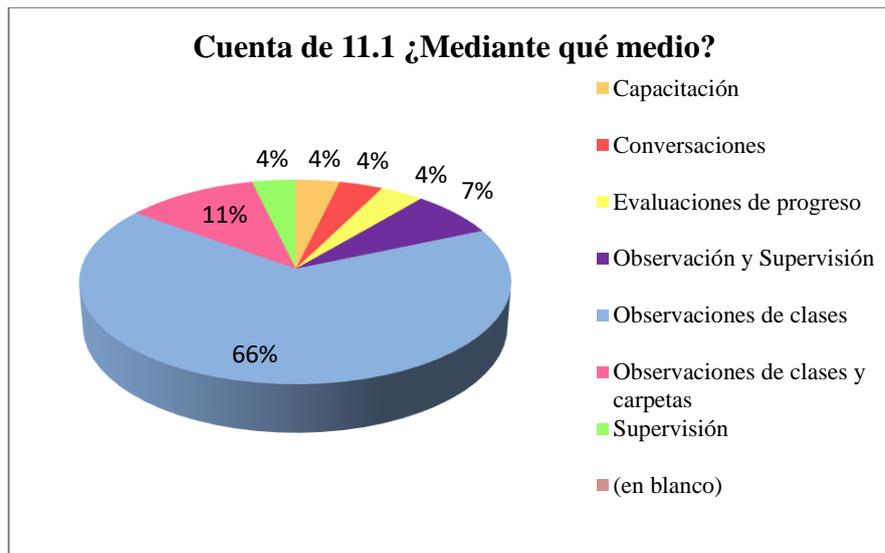


Figura 13 – Medio para la realización de seguimiento. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede apreciar en los gráficos presentados, el 97% de las personas encuestadas coincide en que se realiza un seguimiento para medir el desempeño del personal recién ingresado. En cuanto a los medios para realizar dicho seguimiento las respuestas fueron muy variadas pero la mayoría de los docentes encuestados contestó que dicho proceso se realiza a través de observaciones de clases.

Debido a lo mencionado es importante señalar que tanto Directoras como Docentes coinciden en que se realiza un seguimiento del desempeño del personal en sus establecimientos para apuntalar cambios y corregir desvíos en el personal recién ingresado consiguiendo de esta forma optimizar su desempeño.

4.2.15 Implementación de Evaluación de Desempeño: Respecto a la implementación de este importante proceso, las Directoras contestaron que el mismo si se efectúa en la las instituciones pero de manera informal, a través de reiteradas observaciones, cuadernos de actuación profesional, y autoevaluaciones con la evaluación institucional, es decir, si bien se intenta medir a través de los medios mencionados el desempeño del personal, no poseen un instrumento específico realizado para tan fin, las mismas se referían a este tema de esta manera “*Si, por lo general a fin de año a través del cuaderno de actuación profesional*”. Anexo 2. Otra directora señalaba “*Sí, con la evaluación institucional se hacen autoevaluaciones y nosotros los directivos hacemos observaciones de clases y damos sugerencias*”. Anexo 6. Por último otra entrevistada agregaba “*Si, en charlas, no existe una evaluación formal.*” Anexo 7.

Para conocer e indagar a fondo este tema, se le consultó en cuanto a ello a los docentes.

12- ¿Los directivos evalúan su desempeño?

Tabla 14

Implementación de evaluación de desempeño

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 12- ¿Los directivos evalúan su desempeño?	Cuenta de 12- ¿Los directivos evalúan su desempeño?2
No contesta	5	14,3%
Si	30	85,7%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

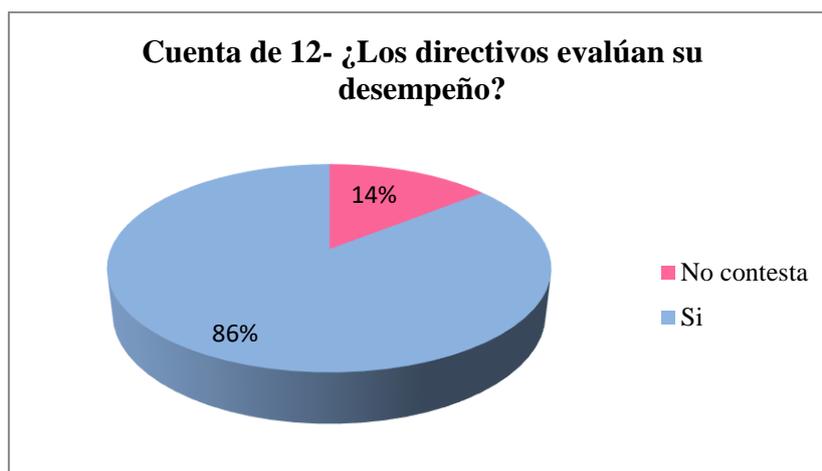


Figura 14 – Implementación de evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Según el gráfico presentado, se puede apreciar que el 86% de los docentes encuestados coincidió en que los directivos evalúan el desempeño en cuanto a su trabajo realizado.

Debido a esto es importante señalar que tanto Directoras como Docentes expresaron que se implementa un proceso de Evaluación de Desempeño en las escuelas aunque dicho proceso se implementa de manera informal.

4.2.16 **Desarrollo de Devolución de Desempeño:** Respecto a esta temática, igualmente todas las Directoras coincidieron en responder que si efectúan una devolución al

candidato evaluado en cuanto a su desempeño. Las mismas señalaban esto diciendo “Si mediante el cuaderno de actuación, se evalúa lo positivo y lo negativo y si corresponde se hacen apercibimientos”. Anexo 1. Otra entrevistada comentaba “Si en la planilla de observación y se le da sugerencias”. Anexo 4. Por último y coincidiendo también con las entrevistadas anteriores otra Directora agregaba “Lo que hace el director es observar las prácticas áulicas, y luego realiza sugerencias y estímulos.” Anexo 7.

Para corroborar la información obtenida, se le realizó la misma pregunta a los docentes encuestados:

13. Luego de la evaluación, ¿usted recibe una devolución respecto a su desempeño?

Tabla 15

Desarrollo de devolución de desempeño

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 13- Luego de la evaluación, ¿usted recibe una devolución respecto a su desempeño?	Cuenta de 13- Luego de la evaluación, ¿usted recibe una devolución respecto a su desempeño?2
No contesta	4	11,4%
Si	31	88,6%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

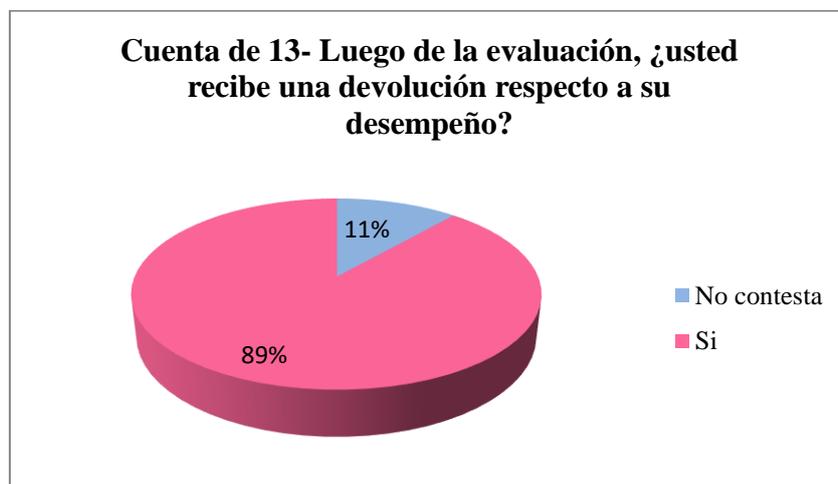


Figura 15 – Desarrollo de devolución de desempeño. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Según el gráfico anterior, se puede observar que el 86% de los docentes encuestados expresan que reciben una devolución por parte de los directivos en cuanto a su desempeño alcanzado.

Debido a esto, es importante señalar que tanto Directoras como Docentes demostraron estar de acuerdo en que luego de la evaluación de desempeño se le brinda una devolución en cuando al mismo a cada candidato evaluado aportándole el feedback correspondiente para tomar conocimiento en cuanto a su desempeño alcanzado y poder tomar acciones para corregirlo o mejorarlo.

4.2.17 Salario acorde a la ley, satisfacción respecto al mismo: Indagando respecto a dicha temática nos encontramos con respuestas divididas por parte de las entrevistadas, la mayor parte de ellas hizo hincapié en que el salario no es acorde a la ley y no posee satisfacción en cuanto al mismo debido a que dicho monto no es acorde al trabajo realizado y lo expresaban de la siguiente manera *“No, el sueldo que se percibe no está de acuerdo a lo que el maestro realiza”*. Anexo 2. Otra Directora concordando con la anterior señalaba *“No está de acuerdo al trabajo realizado.”* Anexo 6. Del mismo modo también se exponía *“Se paga de acuerdo al cargo y a la antigüedad, actualmente se perciben sueldos bajos, que no están de acuerdo con el trabajo realizado”*. Anexo 7. Por otra parte otras entrevistadas pero en menor cantidad brindaron una respuesta positiva en cuanto a dicha pregunta diciendo que el salario si está acorde a la ley y lo expresaban de la siguiente manera *“Sí, de acuerdo a la ley”*. Anexo 4. Por último es importante aclarar que las demás directoras no respondieron a dicha pregunta.

13- ¿El monto de salario que adquiere es de acuerdo a lo contemplado en la ley?

Tabla 16

Salario acorde a la ley

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 14- ¿El monto de salario que adquiere es de acuerdo a lo contemplado en la ley?	Cuenta de 14- ¿El monto de salario que adquiere es de acuerdo a lo contemplado en la ley?2
No	8	22,9%

No contesta	6	17,1%
Si	21	60,0%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

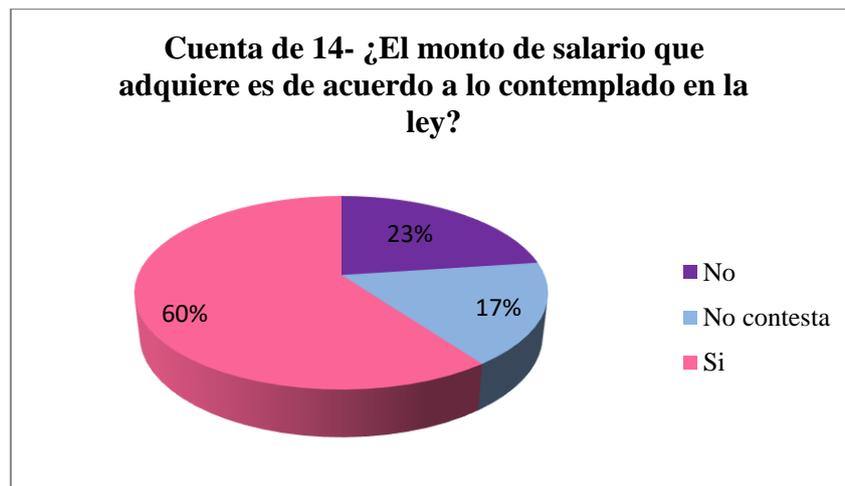


Figura 16 – Salario acorde a la ley. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

14- ¿Está conforme con el salario adquirido?

Tabla 17

Satisfacción en cuanto al salario

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 15- ¿Está conforme con el salario adquirido?	Cuenta de 15- ¿Está conforme con el salario adquirido? 2
No	28	80,0%
No contesta	1	2,9%
Si	6	17,1%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

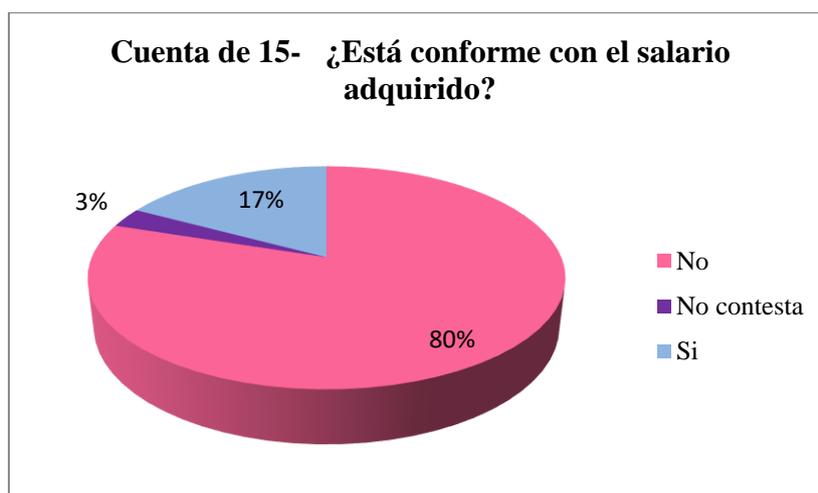


Figura 17– Satisfacción en cuanto al salario. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Tabla 18

Causantes de la insatisfacción en cuanto al salario

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 15.1- ¿Por qué?	Cuenta de 15.1- ¿Por qué?2
No alcanza para cubrir las necesidades básicas	7	35,0%
No coincide con la labor desempeñada	2	10,0%
No es acorde a la inflación que hay en el país	3	15,0%
No es suficiente por la cantidad de trabajo y responsabilidades	4	20,0%
Requiere llevarse mucho trabajo al hogar	2	10,0%
Sueldo bajo en relación a otros profesionales	2	10,0%
(en blanco)		0,0%
Total general	20	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

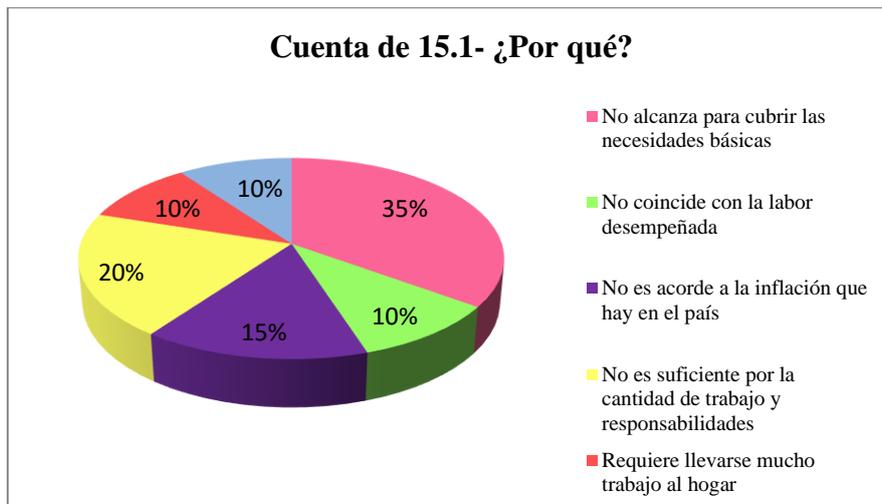


Figura 18 – Causantes de la insatisfacción en cuanto al salario. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Según el gráfico presentado, se puede apreciar que la mayoría de docentes encuestados consideran que el sueldo percibido es acorde a la ley, pero al mismo tiempo también exponen que no se encuentran satisfechos con el monto recibido. Esto se debe a diversos motivos, la mayoría de ellos, con un 35% expresó que una de las causas se debe a que dicho sueldo no alcanza para cubrir las necesidades básicas, siguiendo a la misma, con un 20% otros encuestadas exponían que no se encuentran satisfechos debido a que el salario no es suficiente por la cantidad de trabajo y responsabilidades que deben asumir los docentes en la actualidad.

De acuerdo con la información presentada, se puede concluir señalando que si bien las Directoras opinaron que el sueldo percibido no es acorde a la ley, y la mayoría de las docentes considera que si es acorde, ambas coincidieron en que no se encuentran satisfechas con el salario percibido, revelando como causantes de ello, en su mayoría, que dicho sueldo no alcanza para cubrir las necesidades básicas y que tampoco es suficiente por la cantidad de trabajo y responsabilidades que deben asumir los docentes en su quehacer cotidiano.

Hoy en día en la provincia de Mendoza se puede ver como los docentes año tras a año realizan paros ante el gobierno exigiendo paritarias para negociar un nuevo monto de sueldo, no consiguiendo victorias en ellos, ya que los salarios son muy bajos en relación con otros profesionales y no son acordes al trabajo realizado. El trabajo docente incluye mucha



responsabilidad, dedicación y llevarse trabajo al hogar, asuntos que no son tomados en cuenta a la hora de remunerar.

4.2.18 **Probabilidad de ser promovido del puesto:** Respecto a si existe alguna probabilidad de ascender de puesto, todas las Directoras coincidieron en contestar que si y que el medio para consumarlo es a través de la antigüedad, de rendir concurso y en algunos casos por sus capacidades, de esta manera obtendrían un puesto en la Dirección, las mismas lo expresaban de la siguiente manera *“Debido a la antigüedad se asciende a la vice dirección, también se concursa para ascender, en otros casos ha habido docentes ascendidos por sus aptitudes”*. Anexo 1. Otra entrevistada agregaba *“Algunos sí, se asciende de maestro a secretario o vice director en caso de cubrir una suplencia, para ser titular se rinde en el concurso de jerarquía”*. Anexo 6.

16-¿Usted ha sido promovido de su puesto durante sus años de trabajo?

Tabla 19

Probabilidad de ser promovido

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 16- ¿Usted ha sido promovido de su puesto durante sus años de trabajo?	Cuenta de 16- ¿Usted ha sido promovido de su puesto durante sus años de trabajo?2
No	23	65,7%
No contesta	4	11,4%
Si	8	22,9%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

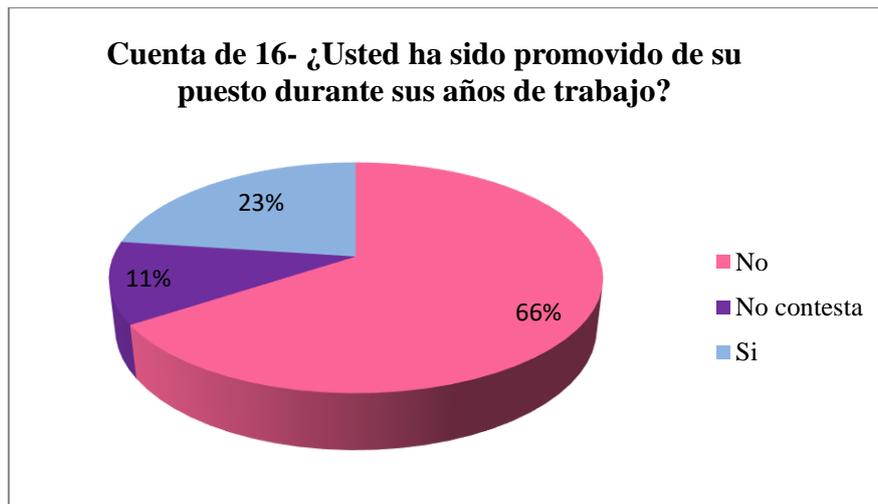


Figura 19 – Probabilidad de ser promovido. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Tabla 20

Causante de promoción

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 16.1 ¿Cómo?	Cuenta de 16.1 ¿Cómo?2
No contesta	1	20,0%
Por concurso	1	20,0%
Titularizándome	3	60,0%
(en blanco)		0,0%
Total general	5	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

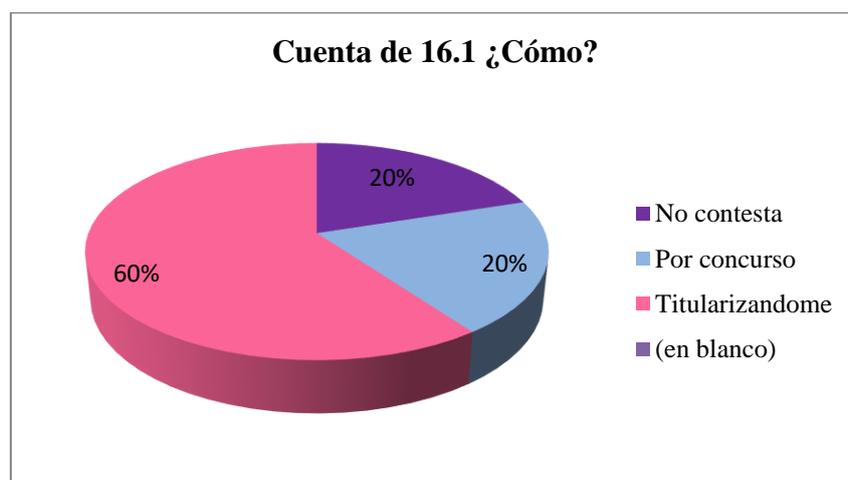


Figura 20 – Causante de promoción. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar en los gráficos presentados, la mayor parte de los docentes encuestados hicieron referencia a que no han sido promovidos ni ascendidos durante sus años de trabajo, sólo una minoría, un 23% respondió que sí fue ascendido de su puesto y como motivo de ello expresó que fue a través de lograr conseguir su titularidad en el puesto, y, siguiendo a esto como otros motivos otros docentes contestaron que rindiendo concurso para crecer jerárquicamente.

Respecto a esta temática se puede concluir diciendo que en cuanto a las Directoras, éstas expresaron que existe probabilidad de ser ascendido de su puesto mediante su antigüedad, titularizándose, rendir concurso o debido a las capacidades que poseen, ahora bien en cuanto a las Docentes, la mayoría de ellas, con un 66%, respondieron que nunca fueron promovidas de su cargos, sólo un 23% logró alcanzar este ascenso y los motivos fueron los brindados por las Directoras.

4.2.19 Conocimiento sobre recompensas y sanciones: Respecto a dicha temática la respuesta fue unánime, es decir, todas las Directoras coincidieron que poseen conocimiento acerca de cuáles son los recompensas y sanciones que se pueden desprender de acuerdo a su comportamiento y lo expresaban de la siguiente manera “*Si, sabe que si no actúa bien va a ser sancionado*”. Anexo 1. Otra entrevistada agregaba “*Si, por el estatuto docente.*”. Anexo 4.

17. ¿Conoce las recompensas y sanciones por su comportamiento?

Tabla 21

Conocimiento sobre recompensas y sanciones por su comportamiento.

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 17- ¿Conoce las recompensas y sanciones por su comportamiento?	Cuenta de 17- ¿Conoce las recompensas y sanciones por su comportamiento?2
No	1	2,9%
No contesta	5	14,3%
Si	29	82,9%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

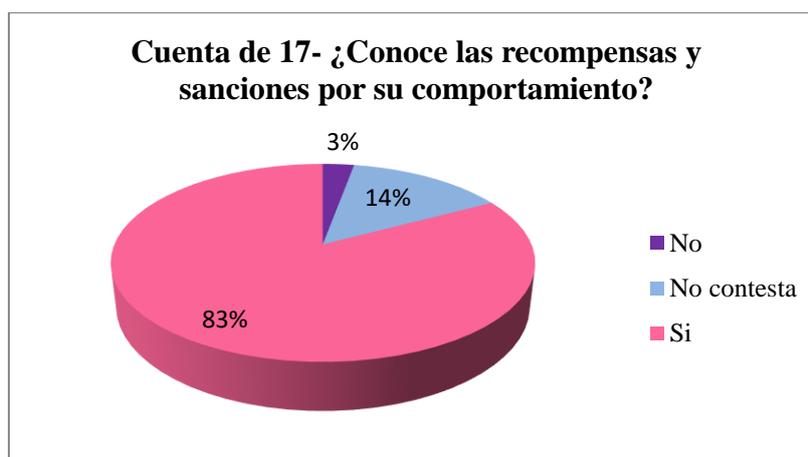


Figura 21 – Conocimiento sobre recompensas y sanciones por su comportamiento. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede apreciar en el gráfico presentado, la mayor parte de los docentes encuestados, es decir, un 83% consideran que poseen conocimiento respecto a las recompensas que pueden adquirir por causa de su comportamiento y también cuales son las sanciones que pueden otorgarles si su comportamiento no es el adecuado.

Para concluir se puede expresar que ambas profesionales, tanto directoras como la mayoría de las docentes encuestadas coinciden en contestar que poseen conocimiento respecto a este punto.

Al mismo tiempo algunas docentes agregaban que no son beneficiarias de ninguna recompensa por su desempeño, aportando que las mismas no se implementan en las instituciones.

4.2.20 Aplicación de métodos de disciplina con el personal: En cuanto a dicha pregunta todas las entrevistadas respondieron que si aplican métodos para mantener el buen comportamiento de su personal, lo realizan mediante un orden específico, primero brindando sugerencias e indicaciones para corregir el comportamiento, en segundo lugar se efectúan apercibimientos, si esto no fuera suficiente se elaboran actas y si aún así la persona no corrigiera su comportamiento se recurre como última opción a una Junta de Disciplina, las entrevistadas se expresaban respecto a esto de la siguiente manera *“Si no cumple se actúa en consecuencia, como no es una escuela autoritaria se apercibe en varias oportunidades y si no se realizan disposiciones o se recurre a otras autoridades”*. Anexo 1. Otra entrevistada señalaba *“A través de actas,*

sugerencias e indicaciones”. Anexo 4. Por último otra Directora agregaba “*Hay una ley administrativa de los empleados públicos y ahí está el estatuto docente. Se deben cumplir esas normas, si no se cumple se realizan apercibimientos primera oral, que se registra en un acta, luego escrito, lo cual se escribe en un libro de sanción disciplinaria y si no alcanza con esto se recurre a la Junta de Disciplina para que ellos intervengan*”. Anexo 6.

4.2.21 **Frecuencia de Capacitaciones:** En cuanto a dicha pregunta, las entrevistadas expresaron que se realizan capacitaciones obligatorias y particulares y lo expresaban de la siguiente manera “Si, se los capacita. Hay capacitaciones de la Dirección General de Escuelas trimestralmente y los que quieren pueden acceder a pagar por particulares”. Anexo 2. Otra entrevistada coincidiendo con la anterior señalaba “Si, hay distintas instancias algunas son opcionales que son las que uno particularmente decide realizar, y otras obligatorias”. Anexo 5. También otra Directora expresaba lo siguiente al respecto “La DGE presenta distintas capacitaciones y después existen otras que son a elección del particular”. Anexo 7.

18. ¿Recibe capacitaciones?

Tabla 22

Recibimiento de capacitaciones

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 18- ¿Recibe capacitaciones?	Cuenta de 18- ¿Recibe capacitaciones?2
Si	35	100,0%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

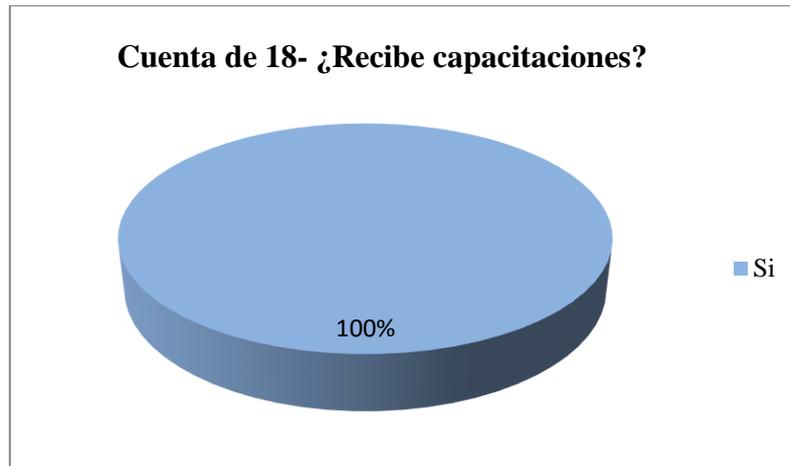


Figura 22 – Recibimiento de capacitaciones. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

19. ¿Cómo son esas capacitaciones?

Tabla 23

Tipo de capacitaciones

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 19-¿Cómo son esas capacitaciones?	Cuenta de 19-¿Cómo son esas capacitaciones?2
Obligatorias	4	11,4%
Obligatorias y opcionales	3	8,6%
Obligatorias y Particulares	1	2,9%
Opcionales	6	17,1%
Opcionales y Particulares	2	5,7%
Particulares	7	20,0%
Todas las respuestas son correctas	12	34,3%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

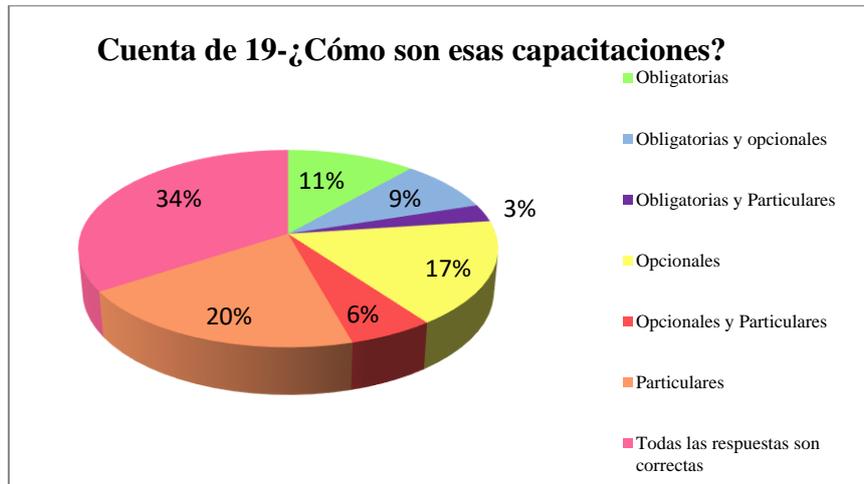


Figura 23– Tipo de capacitaciones. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

15- ¿Con qué frecuencia las recibe?

Tabla 24

Frecuencia de capacitaciones

	Valores	
Rótulos de fila	Cuenta de 20- ¿Con qué frecuencia las recibe?	Cuenta de 20- ¿Con qué frecuencia las recibe?2
No contesta	4	11,4%
Periódicamente	16	45,7%
Todas las respuestas son correctas	9	25,7%
Trimestralmente	6	17,1%
Total general	35	100,0%

Fuente: Investigación de campo (2019)

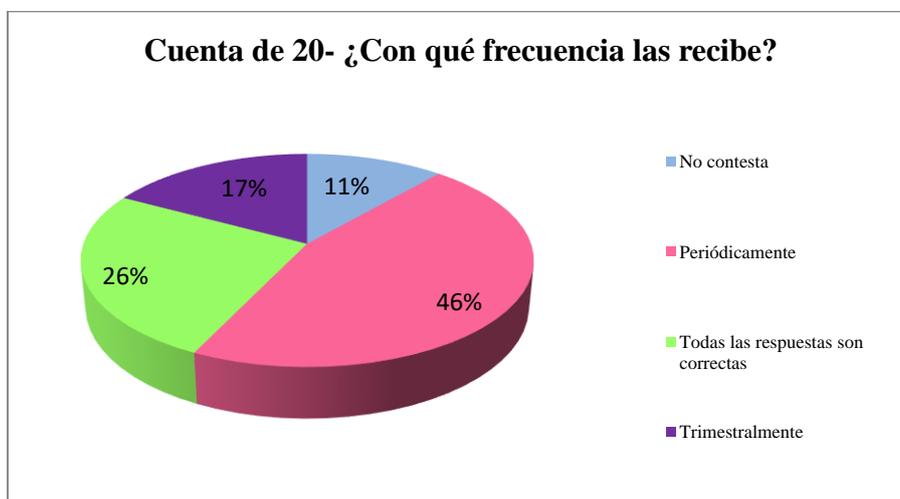


Figura 24 – Frecuencia de capacitaciones. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede apreciar en los gráficos y tablas presentadas, el 100% de Docentes coincidió en responder que recibe capacitaciones para acrecentar sus conocimientos, habilidades y aptitudes, el 34% de ellos, expresó que las capacitaciones se presentan de diversas formas, algunas son obligatorias, que son las brindadas por la D.G.E. (Dirección General de Escuelas), de la misma manera otras se dictan con carácter de opcional, que son las que el Docente elige si la quiere realizar o no y por otro lado en otros casos se presentan las capacitaciones particulares, que son las que se encuentran bajo la elección de cada Docente, ya que ellos las escogen y también son los encargados de abonarlas. Por último, en cuanto a la frecuencia de las capacitaciones, el 46% de los docentes expuso que las mismas se dictan periódicamente.

Para concluir es necesario expresar que tanto Directoras como Docentes coinciden en que se realizan capacitaciones en las instituciones analizadas y también coinciden en las formas en las que las mismas son presentadas: obligatorias, opcionales y particulares.

4.2.22 Auditoría de Recursos Humanos: Por último finalizando con la recaudación de información, respecto a esta pregunta la mayor parte de las Directoras encuestadas señalaron que no se implementan auditorías en las instituciones analizadas y lo hacían de la siguiente manera “No, pero estaría bueno hacerlo ya que no hay un área de Recursos Humanos y hay cosas que se podrían mejorar”. Anexo 1. Por otro lado, otras entrevistadas expresaron que el control de la administración de RR.HH. si se realiza pero en conjunto con la supervisión de la administración general de la escuela y lo hacían de la siguiente manera “Sí, porque todos los años se hace un análisis de fortalezas y debilidades donde se evalúa la administración”. Anexo 5. Otra entrevistada coincidiendo agregaba “Sí, la supervisora específica de cada área observa todo y sugiere, la misma puede venir en el momento que considere, no avisa antes”. Anexo 7.

CAPITULO 5. CONCLUSIÓN

A lo largo de la presente investigación como objetivo general se buscó conocer cómo se implementa actualmente la gestión Recursos Humanos en las escuelas, ya que las personas son el recurso más indispensable en cada organización y de ellas depende el fracaso o éxito educacional. Además dado que las escuelas no poseen un área de Recursos Humanos, resulta interesante conocer cómo es implementada dicha gestión en las mismas.

Para ello, se efectuó la implementación de dos instrumentos metodológicos (guía de pautas y cuestionario) y consecuentemente se pudo contar con información fehaciente arrojado por los mismos.

El trabajo realizado nos permitió determinar que si bien las escuelas primarias de dicho departamento no cuentan con un Área de Recursos Humanos en sus instalaciones los procesos de Gestión de personal, tenidos en cuenta como objetivos específicos en esta investigación, en gran parte se implementan en dichas instituciones como es el caso de los planes de motivación para el personal, proceso de reclutamiento, seguimiento del desempeño, devolución de desempeño al candidato evaluado, programas de capacitación al personal. No obstante, algunas variables se desarrollan de manera rudimentaria, es decir, simples, incompletas, de manera informal, no siguiendo un orden sistemático ni contando con pasos a seguir para su ejecución como es el caso de la evaluación del clima laboral, la comunicación, la existencia de un manual de puestos, el proceso de inducción del personal y el proceso de evaluación de desempeño. A su vez otros directamente no se realizan como es el caso entrevistas para seleccionar al personal, adquisición de incentivos, recompensas o bonificaciones extras por el buen desempeño, plan de inducción (dado que el mismo se realiza de manera informal) y auditorías para medir la administración de Recursos Humanos.

Los datos expuestos nos conducen a refutar la hipótesis inicialmente planteada debido a que los resultados obtenidos se contradicen con la misma teniendo en cuenta que no todos los procesos de recursos humanos se implementan de manera adecuada en las instituciones, sino mas bien predomina la implementación rudimentaria en gran parte de ellos, tema de suma importancia que representa un alerta y afecta directamente al rendimiento y desempeño del personal.

Como lo afirma Celis, (s.f.) sostenedores y directivos de establecimientos educacionales afrontan grandes obstáculos y desafíos que se presentan en la gestión de recursos humanos en la actualidad.

Esto nos permite demostrar que aunque gran parte de los procesos se implementen de manera adecuada, aún se presentan grandes desafíos que deben enfrentarse para mejorar y optimizar la administración del personal, por ello es momento de no mirar para otro lado y prestar atención al mayor capital social de las instituciones: sus Recursos Humanos.

Un primer paso a partir de estas conclusiones sería la plena toma de conciencia por parte de la D.G.E (Dirección General de Escuelas) de la necesidad de conocer, destinar tiempo y presupuesto para implementar medidas tendientes a optimizar la administración de recursos humanos en las escuelas, para lograr un mayor rendimiento y desempeño del personal de las mismas, y de esta forma agregarle valor al personal de las instituciones y por ende a los alumnos.

Para ello es necesario que se deje de considerar la gestión de Recursos Humanos como un gasto, y se proyecte una adecuada profesionalización incorporando un Área de Recursos Humanos en las escuelas públicas, como se presenta en gran parte de las escuelas privadas, para que de esta forma se cuente con un profesional encargado de corregir y optimizar todas las informalidades y deficiencias presentadas en la materia debido al desconocimiento y la carencia de una persona especializada a cargo.

“La organización no logrará sus fines si no cuenta con personas competentes y motivadas para trabajar con otras personas, capaces de comunicarse fluidamente, dispuestas a compartir esfuerzos y destrezas a fin de alcanzar objetivos comunes” Tejerina, S.

Finalmente, cabe resaltar la importancia que posee la educación a nivel mundial motivo por el cual con el presente trabajo se apunta a brindar una base de información para conocer cómo se implementa la gestión de Recursos Humanos y los problemas que se presentan actualmente en las escuelas, sus causas y consecuencias con el propósito de resolver problemas organizacionales en el futuro, contribuyendo de esta forma a la optimización del sector educacional público de General Alvear Mendoza.



“La gestión de personas ha cobrado cada vez mayor relevancia, ya que es un hecho evidente que los resultados de las organizaciones dependen del desempeño de las personas que trabajan en ellas, por lo que su gestión es fundamental en el logro de las metas institucionales”. (Celis, (s.f.), p. 1)

BIBLIOGRAFÍA

- Celis, M. (s.f.). *Gestión de Recursos Humanos en la escuela: un desafío permanente*. Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Lily Solano Arévalo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Lily Solano Arévalo.
- Dolan, S. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid, España: McGraw.
- Dolan, S. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid, España: McGraw.
- Flores, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Col. La Loma Tlalnepantla, México: UNID.
- Hernández, R. (s.f.).
- Hernandez, R. Fernández, C. Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Colonia de Desarrollo Santa Fe, México: McGRAWHILL.
- Manes, J. M. (1999). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos: dirección y gestión de las personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Octaedro S.L.
- Wilber, D. (2014). *Procesar encuestas con Mc Excel*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=pPoTI1ch8GE>
- Wilber, D. (2014). *Procesar encuestas con Ms Excel*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=pPoTI1ch8GE>



ANEXOS

ANEXO 1

Entrevistas realizadas a Directoras

 UNIVERSIDAD SIGLO 21	ENTREVISTA A DIRECTORAS	Octubre 2018
--	------------------------------------	---------------------

FECHA: / /

HORA:

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____

OBJETIVO:

Conocer cómo se implementa en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos en las escuelas públicas primaria, con el propósito de poder servir para resolver problemas organizacionales en el futuro, contribuyendo de esta forma a la optimización del sector educacional público de General Alvear Mendoza.

PREGUNTAS

- 1- ¿Cuánto personal conforma aproximadamente a la escuela?
- 2- El establecimiento, ¿Cuenta con un manual de puestos donde se describa la función, tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo?
- 3- ¿Conoce la misión y visión de la escuela?
- 4- ¿Conoce los objetivos que persigue el establecimiento?
- 5- ¿Cómo considera al clima laboral? Es decir, ¿existen muchos conflictos, o hay tranquilidad a la hora de trabajar? ¿La comunicación es buena? ¿se lleva a cabo trabajo en equipo?
- 6- ¿Con que frecuencia se mide el clima laboral? Si es que se mide.
- 7- ¿Cuándo existe un puesto vacante, cómo se da a conocer el mismo?
- 8- A la hora de la presentación de candidatos ¿Qué es indispensable que estos presenten?
- 9- ¿Se realizan entrevistas para seleccionar?
- 10- A la hora de seleccionar, ¿qué se tiene en cuenta?
- 11- ¿Sus colaboradores durante sus años de trabajo, han sido promovidos de sus puestos?
- 12- Al ingresar el nuevo empleado, ¿es inducido a su puesto, al área de trabajo y presentado ante sus compañeros?
- 13- ¿Poseen un plan de inducción con pasos a seguir para llevar a cabo este proceso?
- 14- ¿Se realiza un seguimiento luego que se induce al nuevo empleado a su puesto?
- 15- ¿Se capacita al personal? ¿Con qué frecuencia?



-
- 16- ¿Se evalúa el desempeño del personal?
 - 17- ¿Se realiza una devolución de desempeño al candidato evaluado?
 - 18- ¿Cómo están compuestas las estructuras salariales? ¿Se paga de acuerdo a lo contemplado en la ley?
 - 19- El personal, ¿Recibe incentivos o bonificaciones extras?
 - 20- El personal, ¿Conoce las recompensas y sanciones por su comportamiento?
 - 21- ¿De qué forma se disciplina al personal?
 - 22- ¿Se motiva al personal? ¿Con que frecuencia?
 - 23- Por último, ¿Se realizan auditorías para medir la gestión y administración del personal en su escuela? ¿Con qué frecuencia?

ANEXO 2

Encuestas realizadas a Docentes

	ENCUESTA A DOCENTES	Junio 2019
---	--------------------------------	-------------------

FECHA:/...../.....

HORA:.....

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____

OBJETIVO:

Conocer cómo se implementa en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos en las escuelas públicas primaria, con el propósito de poder servir para resolver problemas organizacionales en el futuro, contribuyendo de esta forma a la optimización del sector educacional público de General Alvear Mendoza.

INSTRUCCIONES

Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas y proceda contestarlas según considere pertinente.

PREGUNTAS

1- ¿Cómo considera al clima laboral?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular

2- ¿Recibe incentivos o bonificaciones extras?

- Si
- No

3- ¿Se siente motivado en su trabajo?

- Si
- No ¿Por qué? _____

4- ¿Conoce usted la misión y visión de la escuela?

- Si
- No

5- ¿Conoce los objetivos que persigue el establecimiento?

- Si
 No

6- ¿Cómo se enteró de la disponibilidad del puesto vacante?

- Radio
 Televisión
 Internet

7- ¿Cuáles fueron los requisitos necesarios que debió presentar en la concurrencia de candidatos al puesto vacante?

8- ¿Le realizaron entrevistas para seleccionarlo?

- Si
 No

9- ¿Qué fue lo que se priorizó en su postulación?

- Antigüedad
 Profesional joven ¿Por qué? _____

10- Al ingresar al establecimiento ¿usted fue inducido a su puesto, al área de trabajo y presentado ante sus compañeros?

- Si
 No

11- Luego de ingresar, ¿le realizaron algún seguimiento respecto a su desempeño en el aula?

- Si ¿Mediante que medio? _____
 No

12- ¿Los directivos evalúan su desempeño?

- Si
 No

13- Luego de la evaluación, ¿usted recibe una devolución respecto a su desempeño?

- Si
 No

14- ¿El monto de salario que adquiere es de acuerdo a lo contemplado en la ley?

- Si
 No

15- ¿Está conforme con el salario adquirido?

- Si
 No ¿Por qué? _____

16- ¿Usted ha sido promovido de su puesto durante sus años de trabajo?

- Si ¿Cómo? _____
 No

17- ¿Conoce las recompensas y sanciones por su comportamiento?

- Si
 No



18- ¿Recibe capacitaciones?

- Si
 No

19- ¿Cómo son esas capacitaciones?

- Opcionales
 Obligatorias
 Particulares
 Todas las respuestas son correctas

20- ¿Con qué frecuencia las recibe?

- Periódicamente
 Mensualmente
 Trimestralmente
 Todas las respuestas son correctas



ANEXO 3

CUADRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS DE ENTREVISTAS A DIRECTORAS

1- CONTEXTUALIZACIÓN INICIAL		2- LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN				
N°	1.1 Datos Generales	1.2 Cantidad de personal docente	2.1 Opinión sobre el Clima Laboral	2.2 Medición del Clima Laboral	2.3 Adquisición de incentivos y bonificaciones extras	2.4 Implementación de planes de motivación del personal
Anexo N° 1	Directora Esc. 1-070 "Capital Federal"	Mas o menos 39 más personal no docente que son 7.	Es como todo, pero es bueno el clima, hay que ir regulándolo. Cuando no es favorable Se buscan estrategias para transformarlo.	No se mide, a medida que es necesario se interviene.	Pequeño aumento, en el recibo de sueldo figura un incentivo docente, incentivo ítem aula.	Se lo motiva, si se ve un buen trabajo cuando observa un cuaderno, en el libro de observación de clases se lo motiva.



Anexo N° 2	Directora Esc. Constancio C. Vigil	38 personas. (31 docentes y siete celadores)	Bueno, la comunicación es complicada pero se trabaja diariamente.	No, no se mide.	No.	Si se lo motiva a través del libro de disposiciones.
---------------	--	--	--	-----------------	-----	--



Anexo N° 3	Directora Esc. Carlos María de Alvear	60 personas, entre docentes y no docentes, 50 docentes, 10 celadores.	Lo que pasa es que es una construcción y cuesta mucho, obviamente hay conflictos, el tema es irlos resolviendo a través del diálogo. Cuesta también dar participación sin que esto anule la posibilidad de tomar decisiones,	No lo hacemos con encuestas pero si tenemos reuniones periódicas de personal donde si tenemos algo que hablar que comentar, se realiza allí. Además existen temas que son de dominio público y también existen otros temas que se podrían hablar en pequeños grupos y no es necesario que sea expuesto a los demás. Eso se va manejando.	Si, pero de modo arbitrario, por ejemplo hay una evaluación que toman pero se elige un solo curso. También hay un sistema de becas que dicen que tal vez las paguen pero tienen que viajar para adquirirlas, solo para menores de 50 años. Muy arbitrarias y sin un criterio entendible.	Si se motiva, pero no con los incentivos que corresponden es decir, que hubiera un salario justo, asique la motivación es muy acotada.
Anexo N° 4	Directora Esc. Duarte de Salonia	44 (37 docentes, 7 celadores)	Es buena es vertical y horizontal.	Mensualmente en la reunión de personal.	Incentivo docente, asignación por la clase (que es eso que no pueden faltar).	Si, valorando lo positivo es decir cuál es su mejor desempeño



Anexo N° 5	Directora Esc. Ríos Mendocinos	35 personas, 27 docentes y 8 celadores.	El conflicto es parte del hecho educativo, a través de los canales comunicación que se tratan de establecer se tratan de resolver.	Se hacen reuniones de personal mensuales donde se destina un momento para la reflexión, y se habilita al diálogo, se realizan acuerdos y se van haciendo ajustes. Esto puede hacerse en general o en grupos específicos.	No.	Si, porque se trata de motivar, de despertar las potencialidades de cada uno. Hay propuestas para que se desarrollen y reconocimientos en forma escrita en libros de disposiciones y cuaderno de actuación y también de forma oral.
---------------	--------------------------------------	---	---	--	-----	---



Anexo N° 6	Directora Esc. Pioneros Alvearenses	Entre 35 y 40 contando a docentes y celadores (33 docentes y 7 celadores)	Se trata de llegar al trabajo en equipo. Conflictos siempre hay en la tarea diaria. La comunicación es buena, somos como familia y nos ayudamos mucho entre nosotros.	Siempre se hace al finalizar el trimestre y los años una evaluación institucional que abarca muchas cosas, entre ellas el clima.	No, nunca.	Si, todo el tiempo.
Anexo N° 7	Directora Esc. Alas Argentinas	Aproximadamente 29. (29 docentes y 7 celadores)	Se intenta trabajar en equipo y sin conflictos, pero el dinamismo de la institución te lleva a los conflictos, pero diariamente se intenta resolverlos.	Se hacen encuentros mensuales donde se hablan varios temas.	Se cobra un incentivo docente, se cobra zona y quien realiza una capacitación fuera del horario escolar percibe una beca que tiene que presentar constancia para cobrarla.	Permanentemente, es importante los lazos afectivos, es un ámbito mas bien familiar.

3- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4- PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS



3.1 Conocimiento sobre Misión y Visión	3.2 Conocimiento sobre Objetivos	4.1 Medio de Ofrecimiento de Puestos Vacantes	4.2 Requisitos Indispensables	4.3 Implementación de Entrevistas	4.4 Prioridad en la Selección
Si.	Si, principalmente el objetivo es brindar educación y derecho a los niños de recibir educación,	Se hace un ofrecimiento, un comunicado radial donde se ofrece la suplencia.	Se tienen en cuenta los requisitos: CUIL, DNI, Declaración Jurada de Cargos, bono de puntaje, certificado de aptitud psicofísica y disposición del postulante, no puede haber superposición de horario.	No, porque es una escuela, en una empresa si se hacen, aunque sería necesario para informarlos acerca del trabajo a realizar y para conocer si su personalidad es acorde al puesto.	No, se tiene en cuenta el bono de puntaje



<p>Si, se trabaja en reuniones de personal, están especificados.</p>	<p>Si.</p>	<p>En caso docente por medio radial, y módulo GEM (Gestión Educación Mendoza) y en celadores por medio de la gestión administrativa</p>	<p>En caso de los docentes: CUIL, DNI, Declaración Jurada de Cargos, bono de puntaje, certificado de aptitud psicofísica y disposición del postulante, no puede haber superposición de horario. En el caso de los celadores, se manda de la delegación, ahora debe tener secundario completo, pero no se maneja de la escuela, en ocasiones recibimos C.V. se los mandamos a RR.HH. de Mendoza y rara vez seleccionas a ese candidato.</p>	<p>No, en ningún caso.</p>	<p>Solo el bono de puntaje en los docentes, y el cargo de celadores no se maneja de la escuela</p>
--	------------	---	--	----------------------------	--



Si.	También si.	<p>En medios radiales y través del GEM, este es el sistema informático con el que cuenta Dirección General de Escuelas para el caso de puestos docentes. Respecto a los celadores ahí hay una cuestión, ya que no tenemos injerencia respecto a su elección, se decide en D.G.E. a través de gestión administrativa, pero no correspondería, corresponde según el estatuto docente que eso lo decida el equipo directivo de la escuela.</p>	<p>Bono de puntaje, certificado de aptitud psicofísica, certificado de buena conducta y declaración jurada de cargos para que no haya incompatibilidad.</p>	<p>No, eso lo hace la junta calificadora de méritos, establece el orden de prioridades con un bono de puntaje.</p>	<p>Por el bono de puntaje, pero la junta le da lugar a nuevos, por ejemplo se presentan dos docentes por un cargo y las dos docentes tienen trabajo, si no tienes trabajo vos estás primero ahí se le da lugar al nuevo que está bueno eso, es decir si no tienes trabajo vas primero contra otro que no tiene. En caso de que los dos tengan trabajo, si uno es titular y el otro es suplente, corresponde dárselo al que está en una situación más vulnerable, es decir, al suplente, entonces me parece que está muy bien pensado esta dicotomía entre la experiencia pero también dando lugar a los nuevos.</p>
-----	-------------	---	---	--	---



Si.	Si.	A través del GEM, sistema de comunicación de la D.G.E.	Bono de puntaje, psicofísico, DNI y CUIL.	No, porque es a través del bono de puntaje o carpeta de antecedentes.	No, es por bono de puntaje.
Si, forma parte del PEI (Proyecto Educativo Institucional)	Si.	Ahora se implementó el sistema GEM que es el sistema informático de la DGE donde se publica en el portal educativo y por otro lado también se utilizan los medios radiales.	La reglamentación vigente según la ley: bono de puntaje, Declaración Jurada, DNI y CUIL. Cualquier documento faltante es excluyente.	No, solo llamados.	Según orden de méritos, el que mayor puntaje tenga, pero también por prioridades se le da al que no tiene trabajo.



Si.	Si.	A través de GEM, se carga la vacante, y al cargarlo aparece en los diarios provinciales. No es necesario la radio. La misma se utiliza como ultimo recursos si no se presentaron candidatos. En cuanto a los celadores, si es para suplencia, los compañeros realizan horas extras a contra turno para cubrirlo, si es para titular, lo escoge el gobierno, de la delegación sureste.	Bono de puntaje, Declaración Jurada, DNI y CUIL.	No, para los docentes, según el puntaje y por cargo jerárquico por concurso de jerarquía, se rinde para ocupar estos cargos. En caso de celadores, lo elige la D.G.E.	Se tiene en cuenta el bono de puntaje, pero la mayoría de los docentes consiguen trabajo ya que existe falta de docentes.
Si.	Si.	A través del portal educativo se ponen las características del cargo y se presentan los postulantes de acuerdo a la normativa.	Bono de puntaje, Declaración Jurada, DNI y CUIL.	No, en los colegios privados si se realizan entrevistas, es mas selectivo, se elige a la persona.	A través del bono de puntaje, ocupa el cargo quien tenga mayor puntaje.

5- APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 Existencia de Manual de Puestos	5.2 Implementación de proceso de Inducción	5.3 Existencia de un Plan de Inducción	5.4 Realización de seguimiento	5.5 Implementación de Evaluación de Desempeño	5.6 Desarrollo de Devolución de Desempeño
-------------------------------------	--	--	--------------------------------	---	---



<p>No específicamente un manual pero se sabe que cada puesto esta determinado.</p>	<p>Se realiza una presentación un pantallazo, pero a medida que va pasando el tiempo va conociendo.</p>	<p>No.</p>	<p>Si, se observan las carpetas, cuadernos, se las supervisa y de vez en cuando viene la supervisora a observar.</p>	<p>Si.</p>	<p>Si mediante el cuaderno de actuación, se evalúa lo positivo y lo negativo y si corresponde se hacen apercibimientos.</p>
--	---	------------	--	------------	---



No se si manual, si un organigrama donde figura el rol de cada uno.	Si, se presenta al personal, las actividades que deben hacer, la misión, visión, normas, recreos, tareas.	No, se realiza de manera informal no existe un plan específico.	Si, control y seguimiento, y se van contestando las dudas que le puedan surgir.	Si, por lo general a fin de año a través del cuaderno de actuación profesional	Si se realiza.
---	---	---	---	--	----------------



<p>Si, en el organigrama.</p>	<p>Si, generalmente toman el cargo e inmediatamente los acompañamos lo presentamos con el personal, incluso en el grado también, se les avisa a los alumnos por cuánto tiempo va a estar, pero siempre se hace que se construya la autoridad entre todos.</p>	<p>No, no hay un plan lo vamos haciendo nosotros.</p>	<p>Si, por supuesto.</p>	<p>Si.</p>	<p>Si, lo hacemos por observaciones de clase y desde el año pasado tenemos previsto de que también incluya una autoevaluación.</p>
<p>Si, cada uno tiene su función</p>	<p>Si, se presenta a sus compañeros, alumnos y se explica la misión, visión, y objetivos.</p>	<p>No.</p>	<p>Si, observaciones de clase.</p>	<p>Si, a través de la observación en clase se guía.</p>	<p>Si en la planilla de observación y se le da sugerencias.</p>



<p>Sí, hay normativas de docentes (derechos y obligaciones) y libros de la dirección es la que está la distribución de tareas.</p>	<p>Si, ante sus compañeros, alumnos y reconocimiento de la escuela</p>	<p>No se realiza de manera informal</p>	<p>Si.</p>	<p>En este momento está suspendido, si se evalúa mediante un puntaje a los celadores.</p>	<p>Si, se hacen sugerencias, orientaciones, e indicaciones.</p>
<p>Nosotros tenemos resoluciones y decretos y de ahí se describen las funcione, pero respecto a los celadores, si bien existe un decreto donde figuran los cargos, no se implementa, debido a que no ponen a todos los cargos que figuran en el decreto.</p>	<p>Sí, eso siempre, ya sea celador o docente, se le presenta la escuela, los alumnos, los compañeros de trabajo.</p>	<p>No, se realiza informalmente.</p>	<p>Sí, se hace un seguimiento, no solo en calidad de observador sino para enseñarles.</p>	<p>Sí, con la evaluación institucional se hacen autoevaluaciones y nosotros los directivos hacemos observaciones de clases y damos sugerencias.</p>	<p>Si, dando sugerencias</p>



No, manual no, si un organigrama con los puestos, eso está en el PEI, en la resolución y estatuto docente.	Si.	De forma informal, generalmente se presenta a los alumnos, al personal, se le muestra la escuela.	Si.	Si, en charlas, no existe una evaluación formal.	Lo que hace el director es observar las prácticas áulicas, y luego realiza sugerencias y estímulos.
--	-----	---	-----	--	---

6- MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS				7- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	8- CONTROL DE RECURSOS HUMANOS
6.1 Salario acorde a la ley, satisfacción respecto al mismo	6.2 Probabilidad de ser promovido del puesto	6.3 Conocimiento sobre recompensas y sanciones	6.4 Aplicación de métodos de disciplina con el personal	7.1 Frecuencia de Capacitaciones	8.1 Auditoría de Recursos Humanos
Depende del gobierno.	Debido a la antigüedad se asciende a la vice dirección, también se concursan para ascender, en otros casos ha habido docentes ascendidos por sus aptitudes.	Si, sabe que si no actúa bien va a ser sancionado.	Si no cumple se actúa en consecuencia, como no es una escuela autoritaria se percibe en varias oportunidades y si no se realizan disposiciones o se recurre a otras autoridades.	Se hacen periódicamente jornadas institucionales y mensualmente los quieren lo realizan de forma particular.	No, pero estaría bueno hacerlo ya que no hay un área de Recursos Humanos y hay cosas que se podrían mejorar.



No, el sueldo que se percibe no está de acuerdo a lo que el maestro realiza.	Si, por la antigüedad se puede ascender a la vice dirección.	Si.	A través de disposiciones.	Si, se los capacita. Hay capacitaciones de la Dirección General de Escuelas trimestralmente y los que quieren pueden acceder a pagar por particulares.	No, no se realiza.
--	--	-----	----------------------------	--	--------------------



No, no hubo paritarias este año ni el año anterior tampoco.	Si, se puede rendir por el concurso de jerarquía directiva, las escuelas tienen previsto eso.	Si.	Hay una junta de disciplina y algunas veces cuando hay algo que está fuera del estatuto se hacen actas.	Una vez por mes tenemos reuniones de personal, más lo trabajado lo que va llegando nosotros lo hacemos por medio virtual.	Cuando se comete un error interviene junta de disciplina y junta de mérito. Si se esta frente a una situación muy confusa se llama a junta de méritos. No sé si auditoría pero sí injerencia de otros órganos.
---	---	-----	---	---	--



Sí, de acuerdo a la ley.	Si, a través de concursos de dirección, por la supervisión de jerarquía.	Si, por el estatuto docente.	A través de actas, sugerencias e indicaciones.	Si, en D.G.E., en capacitaciones o becas y cursos de la escuela.	La supervisora controla las clases y la administración.
Emm sí. (Dudosa)	Si, se puede ascender por escala jerárquica.	Si.	A través de la normativa.	Si, hay distintas instancias algunas son opcionales que son las que uno particularmente decide realizar, y otras obligatorias.	Si, porque todos los años se hace un análisis de fortalezas y debilidades donde se evalúa la administración.



<p>No está de acuerdo al trabajo realizado.</p>	<p>Algunos sí, se asciende de maestro a secretario o vice director en caso de cubrir una suplencia, para ser titular se rinde en el concurso de jerarquía.</p>	<p>Si.</p>	<p>Hay una ley administrativa de los empleados públicos y ahí está el estatuto docente. Se deben cumplir esas normas, si no se cumple se realizan apercibimientos primera oral, que se registra en un acta, luego escrito, lo cual se escribe en un libro de sanción disciplinaria y si no alcanza con esto se recurre a la Junta de Disciplina para que ellos intervengan.</p>	<p>Las capacitaciones generalmente son individuales, el docente decide si realizarlas o no ya que son algo particular, que la abona el propio docente. Además en algunas reuniones de personal, las cuales se realizan todos los meses, se realizan capacitaciones.</p>	<p>Si, la supervisora específica de cada área observa todo y sugiere, la misma puede venir en el momento que considere, no avisa antes.</p>
<p>Se paga de acuerdo al cargo y a la antigüedad, actualmente se perciben sueldos bajos, que no están de acuerdo con el trabajo realizado.</p>	<p>Si.</p>	<p>Si.</p>	<p>Se orienta a los docentes, se deben cumplir horarios, planificaciones, tiempos, formas. Todo está reglado, cuando no se cumple se sanciona.</p>	<p>La DGE presenta distintas capacitaciones y después existen otras que son a elección del particular</p>	<p>No.</p>



ANEXO 4

CUADRO DE PROCESAMIENTO DE DATOS DE ENCUESTAS A DOCENTES

CONTEXUALIZACIÓN INICIAL		LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN				ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
N°	Datos Generales	1- ¿Cómo considera el clima laboral?	2- ¿Recibe incentivos o bonificaciones extras?	3- ¿Se siente motivado en su trabajo?	3.1 ¿Por qué?	4- ¿Conoce usted la misión y visión de la escuela?	5- ¿Conoce los objetivos que persigue el establecimiento?
1	Docente Esc. 1-070 "Capital Federal"	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
2	Docente Esc. 1-070 "Capital Federal"	Bueno	No	Si		Si	Si
3	Docente Esc. 1-070 "Capital Federal"	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
4	Docente Esc. 1-070 "Capital Federal"	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
5	Docente Esc. 1-070 "Capital Federal"	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
6	Docente Esc. Constancio C. Vigil	Bueno	Si	Si		Si	Si
7	Docente Esc. Constancio C. Vigil	Muy Bueno	No	Si		Si	Si



8	Docente Esc. Constancio C. Vigil	Bueno	No	Si		Si	Si
9	Docente Esc. Constancio C. Vigil	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
10	Docente Esc. Constancio C. Vigil	Bueno	No	Si		Si	Si
11	Docente Esc. Carlos María de Alvear	Muy Bueno	No	No	Porque el trabajo y la responsabilidad es mucha y el sueldo es muy bajo	Si	Si
12	Docente Esc. Carlos María de Alvear	Muy Bueno	No contesta	No	Porque el trabajo y la responsabilidad es mucha y el sueldo es muy bajo	Si	Si
13	Docente Esc. Carlos María de Alvear	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
14	Docente Esc. Carlos María de Alvear	Bueno	No	Si		Si	Si
15	Docente Esc. Carlos María de Alvear	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
16	Docente Esc. Delia Euliarte de Salonia	Excelente	No	Si		Si	Si



17	Docente Esc. Delia Euliarte de Salonia	Excelente	No	Si		Si	Si
18	Docente Esc. Delia Euliarte de Salonia	Excelente	Si	Si		Si	Si
19	Docente Esc. Delia Euliarte de Salonia	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
20	Docente Esc. Delia Euliarte de Salonia	Excelente	Si	Si		Si	Si
21	Docente Esc. Ríos Mendocinos	Excelente	No	Si		Si	Si
22	Docente Esc. Ríos Mendocinos	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
23	Docente Esc. Ríos Mendocinos	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
24	Docente Esc. Ríos Mendocinos	Muy Bueno	No	Si		Si	Si



25	Docente Esc. Ríos Mendocinos	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
26	Docente Esc. Pioneros Alvearenses	Muy Bueno	No	No	Por el desinterés de los padres	Si	Si
27	Docente Esc. Pioneros Alvearenses	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
28	Docente Esc. Pioneros Alvearenses	Excelente	No	Si		Si	Si
29	Docente Esc. Pioneros Alvearenses	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
30	Docente Esc. Pioneros Alvearenses	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
31	Docente Esc. Alas Argentinas	Muy Bueno	Si	Si		Si	Si
32	Docente Esc. Alas Argentinas	Muy Bueno	No	Si		Si	Si



33	Docente Esc. Alas Argentinas	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
34	Docente Esc. Alas Argentinas	Muy Bueno	No	Si		Si	Si
35	Docente Esc. Alas Argentinas	Muy Bueno	No	Si		Si	Si

PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS					APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
6- ¿Cómo se entero de la disponibilidad del puesto vacante?	7- ¿Cuáles fueron los requisitos necesarios que debió presentar a la concurrencia de candidatos al puesto vacante?	8- ¿Le realizaron entrevistas para seleccionarlo?	9- ¿Qué fue lo que se priorizó en su postulación?	9.1 ¿Por qué?	10- Al ingresar al establecimiento ¿usted fue inducido a su puesto, al área de trabajo y presentado ante sus compañeros?	11- Luego de ingresar, ¿ le realizaron algún seguimiento respecto a su desempeño en el aula?	11.1 ¿Mediante qué medio?	12- ¿Los directivos evalúan su desempeño?	13- Luego de la evaluación, ¿usted recibe una devolución respecto a su desempeño?
No contesta	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observaciones de clases	Si	Si



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada, DNI	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observaciones de clases	Si	Si
Radio	Bono de Puntaje, DNI	No	Bono de puntaje		Si	Si		Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada	No	Bono de puntaje		No contesta	Si		Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada, DNI	Si	Bono de puntaje		Si	Si	Observaciones de clases	No contesta	Si
Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada, DNI	No	Antigüedad		Si	Si	Supervisión	Si	Si



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada, DNI	No	Antigüedad		Si	Si	Observación y Supervisión	Si	Si
No contesta	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada, DNI	No	Antigüedad		Si	Si	Observación de clases	Si	Si
Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada, DNI	No	Antigüedad		Si	Si		Si	Si
Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud, Declaración Jurada, DNI	No	Antigüedad		Si	Si	Observación de clases	Si	Si



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		No	Si	Capacitación	Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observaciones de clases y carpetas	Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	No contesta		Si	Si	Observación de clases y carpetas	Si	Si



Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si		Si	Si
Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clases	Si	Si
No contesta	No contesta	No contesta	No contesta		Si	No contesta		No contesta	No contesta
Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	No contesta		Si	Si	Observación de clases y carpetas	Si	Si



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clases	Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clases	Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	No contesta		Si	Si	Observación de clases	Si	Si



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Antigüedad y puntaje		Si	Si		Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clase	Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clase	Si	Si



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Antigüedad y puntaje		Si	Si	Conversaciones	Si	Si
No contesta	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Antigüedad y puntaje		Si	Si	Observación de clase	Si	No contesta
Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clase	Si	Si



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clase	Si	Si
Radio	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clase	Si	Si
Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	No contesta		Si	Si	Observación de clase	Si	Si



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Observación de clase	Si	Si
No contesta	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje - Antigüedad		Si	Si	Observación de clase	No contesta	Si
Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si	Evaluaciones de progreso	Si	Si
No contesta	No contesta	No contesta	Bono de puntaje		No contesta	Si	Observación y supervisión	No contesta	No contesta



Internet	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si		No contesta	No contesta
No contesta	Bono de puntaje, Certificado de aptitud psicofísico, Declaración Jurada, DNI, CUIL,	No	Bono de puntaje		Si	Si		Si	SI

MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS					DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS			
14- ¿El monto de salario que adquiere es de acuerdo a lo contemplado en la ley?	15- ¿Está conforme con el salario adquirido?	15.1- ¿Por qué?	16- ¿Usted ha sido promovido de su puesto durante sus años de trabajo?	16.1 ¿Cómo?	17- ¿Conoce las recompensas y sanciones por su comportamiento?	18- ¿Recibe capacitaciones?	19-¿Cómo son esas capacitaciones?	20- ¿Con qué frecuencia las recibe?
Si	Si		Si	No contesta	Si	Si	Particulares	Periódicamente



Si	No	Sueldo bajo en relación a otros profesionales	No		Si	Si	Opcionales	No contesta
Si	Si		No		Si	Si	Obligatorias y opcionales	Todas las respuestas son correctas
No	No		No contesta		Si	Si	Particulares	Periódicamente
No	No	Sueldo bajo en relación a otros profesionales	No		Si	Si	Obligatorias y opcionales	Todas las respuestas son correctas
Si	Si		No		Si	Si	Todas las respuestas son correctas	Trimestralmente
Si	No	Requiere llevarse mucho trabajo al hogar	No		Si	Si	Particulares	Trimestralmente
Si	No	No alcanza para cubrir las necesidades básicas	No		Si	Si	Opcionales y obligatorias	Trimestralmente
Si	No		No		Si	Si	Todas las respuestas son correctas	Trimestralmente



Si	No		No		Si	Si	Particulares	Trimestralmente
No	No	No alcanza para cubrir las necesidades básicas	No		Si	Si	Opcionales	Periódicamente
Si	No	Porque no es acorde a la inflación que hay en el país	No		Si	Si	Obligatorias y Particulares	Periódicamente
No contesta	No contesta		No		Si	Si	Opcionales y Particulares	Todas las respuestas son correctas
Si	No	No es suficiente por la cantidad de trabajo y responsabilidades	Si		Si	Si	Particulares	Periódicamente
Si	No	No es lo suficiente por la cantidad de trabajo y responsabilidades	Si		Si	Si	Opcionales	Periódicamente
Si	Si		No contesta		No contesta	Si	Opcionales	No contesta



Si	No	No alcanza para cubrir las necesidades básicas	No		Si	Si	Opcionales	Periódicamente
Si	Si		No		Si	Si	Particulares	Periódicamente
No contesta	No	No coincide con la labor desempeñada	No		No contesta	Si	Todas las respuestas son correctas	Periódicamente
Si	No	No es acorde a la inflación que hay en el país	No		Si	Si	Todas las respuestas son correctas	Periódicamente
No contesta	No	No alcanza para cubrir las necesidades básicas	Si	Titularizándome	Si	Si	Todas las respuestas son correctas	Todas las respuestas son correctas
Si	No	No alcanza para cubrir las necesidades básicas	Si	Titularizándome	Si	Si	Obligatorias	Periódicamente



Si	No	No alcanza para cubrir las necesidades básicas	Si	Titularizándome	Si	Si	Obligatorias	Periódicamente
Si	No	No es acorde a la inflación que hay en el país	No		No	Si	Todas las respuestas son correctas	Periódicamente
No	No		Si		Si	Si	Opcionales y particulares	Trimestralmente
No contesta	No	No alcanza para cubrir las necesidades básicas	No		No contesta	Si	Todas las respuestas son correctas	Todas las respuestas son correctas
No contesta	No		No		No contesta	Si	Opcionales	No contesta
Si	Si		No contesta		Si	Si	Todas las respuestas son correctas	Periódicamente



Si	No	Requiere llevarse mucho trabajo al hogar	No		Si	Si	Particulares	No contesta
No contesta	No		No		Si	Si	Todas las respuestas son correctas	Todas las respuestas son correctas
No	No	No es suficiente por la cantidad de trabajo y responsabilidades	No contesta		Si	Si	Obligatorias	Periódicamente
No	No	No coincide con la labor desempeñada	No		Si	Si	Todas las respuestas son correctas	Todas las respuestas son correctas
Si	No	No es suficiente por la cantidad de trabajo y responsabilidades	Si	Por concurso	No contesta	Si	Todas las respuestas son correctas	Todas las respuestas son correctas
No	No		No		Si	Si	Todas las respuestas son correctas	Todas las respuestas son correctas



No	No		No		Si	Si	Obligatorias	Periódicamente
----	----	--	----	--	----	----	--------------	----------------

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista	Sanchez Daiana Lorena
DNI	37.614.320
Título y subtítulo	La gestión de Recursos Humanos en escuelas públicas primarias del departamento de General Alvear Mendoza.
Correo electrónico	daii.sanchezreche@hotmail.com
Unidad Académica	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	Si
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifique la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.