



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CIENCIAS EMPRESARIALES

PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE  
TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN EDUCATIVA HIGHLANDS ECUADOR  
UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO  
PLAN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL CON CERTIFICACIÓN EN MARKETING

AUTOR: MARÍA CAMILA PACHÓN MARTÍNEZ

PROFESOR GUÍA: DAVID PAREDES

DICIEMBRE, 2017

### **Declaración de aceptación de norma ética y derechos.**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios. De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

María Camila Pachón M.

**CI No:** 171525969-1

## **Dedicatoria**

Quiero agradecer a Dios por estar tan presente en mi vida; por las oportunidades que me da, por las personas que pone en mi camino y sobre todo por cada prueba que me ayuda a ser una mejor persona y cumplir con mi misión.

A la Mater por ser mi intercesora, compañera y por consentirme tanto.

Agradezco también a toda mi familia que a pesar de la distancia me apoya incondicionalmente. A mis papás, Jorge y María Lucía por ser un ejemplo de fortaleza y perseverancia. A mis hermanas, Majo y Gaby, por darme tanto cariño y enseñarme cada día a luchar para cumplir todos nuestros sueños. A Santi Pachón, por ser el compañero y la alegría de mi vida.

A mis amigos y a quienes se fueron sumando a este grupo a lo largo de mi carrera universitaria. Gracias por estar siempre presentes, por tantas risas, momentos, por ser un soporte para mí y por seguir acompañándome en mi vida.

A todas las personas que fueron parte de esta etapa y que con todos sus conocimientos y consejos lograron dejar una huella.

Por último, quiero agradecer a todos los que forman parte de la familia Highlands Ecuador por su apertura y cariño durante todo este tiempo juntos.

## Resumen

El Manual de Procedimientos para el Departamento de Talento Humano de la Fundación Educativa Highlands Ecuador tiene como finalidad ser una guía de trabajo por medio de la cual se podrán resolver muchos de los problemas que enfrenta en la actualidad.

El tipo de investigación que se utilizó para llevar a cabo este estudio fue una combinación de investigación descriptiva y documental. Mediante esta metodología se pudo diagnosticar la situación de la institución, identificar sus principales problemas y establecer una posible solución por medio de la propuesta de un plan de mejora a través de la implementación de un manual.

Al integrar esta herramienta a sus procesos internos, el área de talento humano va a poder tener una mejor relación con el personal, el mismo que al tener información sabrá como reaccionar ante situaciones extraordinarias en su jornada laboral. Adicionalmente, al conocer sobre las inquietudes que tiene el personal, el área de talento humano podrá desarrollar de mejor manera la planificación de capacitaciones, beneficios institucionales, entre otros. De esta forma, se creará un mejor ambiente laboral y sobre todo un ambiente con comunicación transparente y clara, que mejorará el desempeño del personal por ende un mejorará el funcionamiento general de la institución.

**Palabras claves:** Talento humano, procesos, planificación estratégica, institución educativa, manual.

## **Abstract**

The Human Resource Department Procedure Manual for the Fundación Educativa Highlands Ecuador aims to be a guide to confront the different problems presented in the educational institution.

The type of research that was used to create this guide was a combination of descriptive and documentary research. Through this methodology it was possible to diagnose the situation of the institution, identify its main problems and establish a possible solution through the implementation of a manual.

By integrating this tool into their internal processes, the Human Resource Department will be able to have a better relationship with the staff and will have the necessary information to react in extraordinary situations. Additionally by knowing about the staff concerns, the Human Department will be able to improve the professional development plans, institutional benefits, among others. By creating a better place to work and above all, an environment with transparent and clear communication, the staff will carry out their work in a better way, bringing as a result a better performance of the institution.

**Key words:** Human Resource, procedures, strategic plan, educational institution, manual.

## Índice

Declaración de aceptación de norma ética y derechos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción .....	1
Planteamiento del problema.....	1
Diagnóstico. ....	1
Pronóstico. ....	2
Delimitación espacial.....	3
Formulación del problema .....	3
Sistematización del problema. ....	3
Objetivos de la investigación.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivo específico 1 .....	3
Objetivo específico 2 .....	4
Objetivo específico 3 .....	4
Hipótesis .....	4
Justificación de la investigación .....	4
Marco referencial.....	5
Antecedentes de la investigación.....	5
Marco teórico.....	9
Crecimiento empresarial.....	9
Planeación Estratégica. ....	11
Recursos Humanos.....	12
Procesos. ....	14
Herramientas de estudio.....	15
FODA.....	15
Mapa de Empatía. ....	15
Marco metodológico .....	16
Tipo de investigación.....	16
Diseño de la investigación .....	17
Fuentes de investigación.....	17

Primarias.....	17
Secundarias.....	18
Técnicas y herramientas de recolección de datos .....	18
Capítulo I.....	20
Red de colegios Semper Altius.....	20
Fundación Educativa Highlands Ecuador.....	25
FODA Institucional.....	28
Capítulo II.....	30
FODA.....	30
Fortalezas.....	30
Debilidades.....	31
Oportunidades.....	31
Amenazas.....	31
Mapa de Empatía .....	33
Entrevistas.....	35
Encuesta.....	38
Conclusiones.....	44
Capítulo III.....	46
Estrategias.....	46
Estrategia N° 1: Crear el Departamento de Talento Humano.....	46
Estrategia N° 2: Desarrollar un plan de comunicación interna.....	47
Estrategia N° 3: Mejorar los programas de capacitación.....	48
Estrategia N° 4: Optimizar el proceso de reclutamiento y selección.....	50
Estrategia N° 5: Implementar un manual de procesos.....	51
Capítulo IV.....	52
Manual de Procedimientos para el Departamento de Talento Humano de la Fundación Educativa Highlands Ecuador.....	52
Objetivo.....	52
Alcance.....	52
Simbología.....	53
Reclutamiento y selección de personal.....	54
Control de asistencia del personal.....	58
Justificación de faltas y atrasos.....	60
Permisos.....	62

Capacitación.....	66
Evaluación de desempeño.....	68
Beneficios. ....	70
Cumpleaños.....	72
Bibliografía. ....	74
Anexos .....	78
Anexo 1: Colegios pertenecientes a la red Semper Altius.....	78
Anexo 2: Organigrama Fundación Educativa Highlands Ecuador .....	81
Anexo 3: Entrevista.....	82
Anexo 4: Encuesta .....	83
Anexo 5: Resumen resultados encuesta.....	90
Anexo 6: Formulario para justificar atrasos y/o faltas.....	97
Anexo 7: Formulario para solicitar permisos.....	98

## **Introducción**

### **Planteamiento del problema**

#### **Diagnóstico.**

La sociedad a nivel mundial enfrenta día a día distintos problemas en su desarrollo social. Hablar de los mismos implicaría mencionar temas como educación, religión, pobreza y violencia familiar. Si bien es cierto que existen varios organismos que ofrecen ayuda con respecto a los temas planteados anteriormente, es fundamental contar con instituciones privadas que tengan como objetivo principal cumplir con proyectos educativos que se enfoquen en formar personas íntegras, líderes y constructores de una civilización justa y humana.

Un claro ejemplo en el ámbito educativo, es la red de colegios Semper Altius. Con su lema en latín, que significa siempre más alto, tiene más de sesenta años de experiencia a nivel mundial. Fue creada por los Legionarios de Cristo y el Movimiento Regnum Christi con el fin de implementar un modelo de formación integral. Su misión es formar personas íntegras, trabajando en conjunto con sus familias según los principios católicos. En la actualidad la red se encuentra en diecinueve países entre ellos México, Colombia, Estados Unidos y España dirigiendo universidades, unidades educativas y colegios “Mano Amiga”.

Con el objetivo de ampliar la red, en el año 2012 inició el proyecto de un nuevo colegio en Latinoamérica. La Fundación Educativa Highlands Ecuador, conocida también como The Highlands School Quito, fue fundada por un grupo de familias pertenecientes al Movimiento Regnum Christi. La unidad educativa se encuentra ubicada a las afueras de la capital, e inició su actividad económica oficialmente el mes de septiembre del 2017 con el inicio del primer año lectivo.

Al ser un proyecto nuevo, The Highlands School Quito ha ido creciendo en cuando la estructuración de áreas administrativas y directivas. A lo largo del año 2016, se manejó el

proyecto bajo un solo departamento administrativo sin necesidad de dividir sus áreas por lo que en algunas ocasiones se presentaron problemas. A pesar de que se cumplió lo requerido por la institución y se llenaron todas las vacantes disponibles, es necesario considerar cambios e implementar nuevas herramientas que faciliten los procesos con el nuevo personal y con las personas que ya forman parte del colegio.

Si bien es cierto que la Fundación Educativa Highlands Ecuador en la actualidad es una institución pequeña, es primordial que se haga una división y se haga una reestructuración al Departamento de Talento Humano. Cada año la fundación incrementará el número de colaboradores, por lo que es fundamental que exista un proceso de reclutamiento y selección correcto y luego al ingresar, se sientan motivados y parte de la institución. De esta forma el colegio tendrá un mejor desempeño, mayor control y crecerá correctamente.

### **Pronóstico.**

Actualmente la Fundación Educativa Highlands Ecuador ha comenzado sus operaciones y necesita que los procesos tanto internos como externos, se plasmen con eficientes herramientas para tener un mejor funcionamiento. Por tanto, la implementación de un manual de procedimientos para el Departamento de Talento Humano conseguirá ser una guía sobre cómo proceder en cada ocasión. Adicionalmente, una vez que se optimicen sus procesos internos a largo plazo podrían lograr un crecimiento óptimo y optar por una expansión.

Por el contrario, la ausencia del manual de procedimientos para el Departamento de Talento Humano podría generar que la fundación continuara con el problema de falta organización y los conflictos operacionales y del personal podrían incrementar. Cabe resaltar que la manera en la cual la fundación se da a conocer y tiene contacto con los postulantes y las personas ya seleccionadas, es la parte fundamental, por un lado tener una buena reputación y por otro mantener un buen clima laboral.

### **Delimitación espacial.**

El objeto de estudio será la Fundación Educativa Highlands Ecuador, proyecto impulsado en la ciudad de Quito en el año 2016 por un grupo de familias comprometidas con una mejora del país. Esta institución está ubicada en el sector de Chaupi Molino, Puembo a las afueras de la ciudad de Quito. El estudio abarcará el análisis actual de la fundación y una propuesta de procesos en el área administrativa, por medio de la implementación de un manual de procedimientos para el Departamento de Talento Humano. El tiempo en el que se concluirá este trabajo será a finales del año 2017.

### **Formulación del problema**

¿A través de qué herramienta la Fundación Educativa Highlands Ecuador podría mejorar los procesos del área de talento humano?

### **Sistematización del problema.**

¿Cuál es la situación actual de la Fundación Educativa Highlands Ecuador?

¿Cuáles son los principales problemas que tiene la Fundación Educativa Highlands Ecuador en el área de talento humano?

¿A través de qué herramienta la Fundación Educativa Highlands Ecuador logrará tener una mejor organización y mayor control de los procesos del área de talento humano?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de mejora por medio de la implementación de un manual de procedimientos para el área del talento humano de la Fundación Educativa Highlands Ecuador.

### **Objetivo específico 1**

Diagnosticar la situación actual de la Fundación Educativa Highlands Ecuador.

## **Objetivo específico 2**

Analizar los principales problemas que se presentan en la Fundación Educativa Highlands Ecuador en el área de talento humano.

## **Objetivo específico 3**

Diseñar una propuesta del manual de procedimientos para el área de talento humano de la fundación educativa.

## **Hipótesis**

Mediante la implementación de un manual de procedimientos para el Departamento de Talento Humano, la Fundación Educativa Highlands Ecuador conseguirá trabajar de manera eficiente y eficaz, generará el cumplimiento adecuado de las distintas fases, mejorará su servicio, captará un mayor número de postulantes, obtendrá una mayor integración del personal y por ende más compromiso organizacional.

## **Justificación de la investigación**

Con relación a la parte teórica del trabajo, se llevará a cabo una investigación enfocada en el funcionamiento administrativo de la Fundación Educativa Highlands Ecuador. Entre las herramientas que se utilizarán se encuentran estrategias de negocio, procesos y resultados, entre otros indicadores. Una vez analizadas todas las variables, podrán aportar con información pertinente para poder conocer el panorama real de la fundación educativa y de esa forma tomar las mejores decisiones.

En cuanto al punto de vista práctico, al tener los datos necesarios se observará con mayor claridad el escenario de la fundación educativa y al tomar decisiones con respaldo se podrá fomentar su crecimiento junto con el de nuevos proyectos y estrategias que le permitirán tener una mejor situación.

Por otro lado, desde el punto de vista social el trabajo aportará notoriamente al desarrollo nacional. A través de mejoras y crecimiento dentro de la fundación educativa se podrá contribuir con mayores beneficios para los alumnos y familias.

## **Marco referencial**

### **Antecedentes de la investigación**

Con el propósito de obtener una guía y vincular el proyecto con otros previamente realizados, se efectuaron varias investigaciones en busca de distintas fuentes. Es importante tener conocimientos de investigaciones previas debido a que de esta forma se previenen errores y crece la posibilidad de obtener resultados con mayor precisión. Se debe mencionar, que a pesar de que se encontraron varios proyectos relacionados, éstos difieren en distintas variables debido a que fueron desarrollados en otros entornos y con otros enfoques.

El primer antecedente, se trata de la investigación hecha por Hernández Sánchez (2012) en su estudio: “La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas”. El objetivo de este documento se enfocó en observar el proceso de selección de personal y analizar esta práctica desde la perspectiva de la ética. Dentro de la misma se evaluaron las problemáticas de este tipo de procesos y se establecieron pautas de cómo manejar el talento humano de mejor manera. Adicionalmente se recopiló información de varios autores entre ellos Llevens (1984), Hortal (2002), Pena (2004) y Hernández (2009).

Las metodologías utilizadas para el desarrollo de la investigación se basaron en el método analítico y descriptivo. Mediante los cuales la autora del documento planteó responder preguntas sobre actividades o eventos que se ocultan en las prácticas y procedimientos, qué efectos se producen en el candidato con las técnicas y herramientas empleadas y en qué nivel este tipo de procesos afectan la dignidad de la persona.

Entre los resultados obtenidos por la autora, se destaca que las empresas muchas veces dejan de lado la parte humana y se enfocan en conseguir un recurso que les permita cubrir

una vacante. Se utilizan herramientas que le dan poder al entrevistador y de esa forma se puede afectar la autoestima del candidato y en casos extremos se puede crear un evento de abuso. Un claro ejemplo, es el polígrafo. Finalmente, se establece que lo fundamental es tener presente que se trata con personas y que se deben estructurar procedimientos dignos para seleccionar personal en las empresas.

En segunda instancia se encuentra la investigación realizada por Pérez Redondo (2014) en su artículo: “Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis”. El documento tiene como objetivo resaltar la importancia que tiene la persona dentro de una empresa. Muchas veces cuando se vive en un entorno de crisis, los procesos de selección sufren pérdida de potencial porque se enfocan en conseguir postulantes económicos sin importar que en un largo plazo podrían ser un costo alto para la institución. Adicionalmente pretende resaltar la importancia que tiene que los departamentos de recursos humanos se adapten a las herramientas de la nueva era.

Para la elaboración del documento se utilizó una metodología descriptiva. Por medio de investigación de teorías de autores como Brunet y Belzunegui (1999), Castaño, Lopez-Montalvo y Prieto (2011) y Porret (2007), se pudo determinar cuáles son las disfunciones más comunes en el área de selección. Adicionalmente, los autores establecieron cuáles son las prácticas recomendables para el Departamento de Recursos Humanos de las empresas en distintas etapas como planificación, reclutamiento y evaluación.

En cuanto a los resultados, se determinó que en la actualidad las empresas están cambiando radicalmente su know how de las áreas de selección y reclutamiento. Recalcando que el enfocarse en procesos parciales atrae a postulantes de low cost y al no satisfacer las necesidades de la empresa, ni del postulante, se crea una desprofesionalización. Por otra parte, cuando la persona que evalúa no tiene una buena preparación o el perfil indicado, es muy difícil evaluar las competencias del postulante. Para terminar, los autores mencionan que

el no darle la importancia adecuada al Departamento de Recursos Humanos genera pérdida de potencialidad, la misma que muchas veces puede estar vinculada a una falsa rentabilidad y a tener personal barato.

El siguiente antecedente es la investigación realizada por Morán Gortaire (2014): “Creación de una guía para la implementación de un Departamento de Gestión y Formación del Talento Humano en una institución educativa en el Ecuador”. El objetivo de dicho documento es la elaboración de un estudio profundo sobre la posibilidad de integrar en una sola herramienta todos los recursos necesarios para la implementación de un Departamento de Talento Humano. El autor realizó el análisis de los factores que influyen en dicho proceso en base a postulados de otros autores como Alles (2005, 2006, 2013), Estrada (2010) y Ventura & Delgado Gonzáles (2011).

La presente investigación se realizó mediante los métodos analítico, descriptivo, de campo y de aplicación. Por un lado se inició con un marco teórico en el cual se estudió varios puntos de vista y se recopiló información para poder plantear una propuesta. Mientras que por otro lado, se realizaron entrevistas en la institución seleccionada para tener un mejor y mayor conocimiento del entorno en el cual se iba a trabajar. Una vez recopilada la mayor cantidad de información, el autor pudo dar respuesta a la pregunta de su investigación.

Entre los principales resultados obtenidos por Morán se encuentran las siguientes afirmaciones: efectivamente es posible que en una institución educativa se integren en una sola herramienta los recursos para el manejo del Departamento de Recursos Humanos, el nombre del departamento debe ser más específico y humano por lo que se recomienda llamarlo Gestión y Formación del Talento Humano y por último, es necesario que se elabore una campaña de difusión de esta herramienta para que los colaboradores estén al tanto de todo lo que este departamento abarca.

Por último, está la investigación de Nicolás-Martínez y Rubio-Bañon (2015) en su proyecto académico: “Gestión de recursos humanos en la empresa social”. El objetivo principal del artículo es responder si las empresas sociales sin fines de lucro, manejan de igual manera el Departamento de Recursos Humanos que las empresas normales. Las autoras respaldaron su trabajo en las bases conceptuales de otros autores entre ellos: Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) y Guinot, Chiva y Mallén (2015).

Optaron por una investigación con la mezcla de método descriptivo y estudio de casos. Hay que mencionar que para el desarrollo del estudio de casos, se realizó trabajo de campo por medio de entrevistas en las que participaron cinco empresas españolas. Las cinco empresas se dividen en una ONG, tres empresas sociales sin ánimo de lucro y una empresa Híbrida. Todas ellas fueron creadas entre el año 2004 y 2013.

Los datos que se analizaron en esta investigación se dividen en tres: procesos de contratación, formación del personal y gestión de retribuciones. Al finalizar la investigación se obtuvo como resultado que la mayoría de empresas sociales que no son organizaciones no gubernamentales con el paso de los años han adoptado y se manejan muy similar que las empresas que no son sociales. Sin embargo, muchas de las empresas sociales manejan personal voluntario por lo que es necesario implementar un proceso concreto para todas esas personas. Es importante añadir, que las autoras a lo largo del artículo recomiendan que la gestión de recursos humanos debe alinearse con la misión de la empresa, tener una descripción de cada puesto, ampliar las fuentes de reclutamiento de personal, tener un proceso selectivo establecido y deben tener un plan de motivación y evaluación.

En conclusión, por un lado, los antecedentes de Hernández Sánchez (2012) y Pérez Redondo (2014), recalcan la importancia que tiene el saber reclutar, seleccionar y formar al personal humano de una empresa de la mejor manera. Adicionalmente, hablan sobre los

problemas que pueden surgir, entre ellos una crisis económica o abuso de poder y como se deben manejar para que esto no sea un factor negativo para la empresa.

Mientras que el antecedente de Nicolás-Martínez y Rubio-Bañon hace énfasis en que es fundamental conocer cómo funciona una empresa social y qué factores se deben considerar para que la misma tenga éxito en el entorno empresarial. Es sumamente necesario comprender la forma de operación de una empresa social en distintos países ya que a diferencia de una empresa regular, ésta tiene por un lado distintos factores de estudio y por otro su objetivo principal es resolver problemas vinculados a la disminución de problemas sociales. Sin embargo, también se debe tomar en cuenta que al hablar del talento humano de las empresas sociales éstas con el paso del tiempo están teniendo un parecido mayor al funcionamiento de las empresas que no son sociales.

Para complementar los anteriores antecedentes, el documento de Morán aporta a esta investigación con sus puntos sobre cómo una institución educativa debe manejar el departamento de talento humano de forma óptica, unificando los recursos para crear una sola herramienta que sea más fácil de entender y de poner en marcha. Esta investigación permite orientar la búsqueda de la información, haciendo énfasis en lo que está más relacionado con el problema que se tratará en este documento.

## **Marco teórico**

### **Crecimiento empresarial.**

En un comienzo, Perroux (citado en De Ravel, 1972) define que “El crecimiento empresarial viene dado por el incremento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables”.

En segundo lugar, se encuentra el concepto de Sallenave (1984) quien amplía el concepto de crecimiento utilizando expresiones como crecimiento controlable y crecimiento sostenible. “El crecimiento debe venir inducido por la evolución de la demanda, de tal manera que: La estrategia de crecimiento consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y control del crecimiento. Este objetivo de crecimiento equilibrado es forzado a la vez por factores humanos (crecimiento controlable) y por factores financieros (crecimiento sostenible)”. (Sallenave, 1984, p. 97)

Sin embargo, existen autores como Correa, González y Acosta (2001) que defienden la idea de que el crecimiento empresarial todavía no cuenta con una teoría general, ni con una definición conceptual desarrollada. Hacen esa afirmación debido a que plantean que el concepto “crecimiento empresarial” se puede estudiar con distintos enfoques, parámetros de medida y factores que determinan su significado.

Es importante hacer una recopilación de las tres definiciones. Por un lado como menciona Perroux, es fundamental tener en cuenta que el crecimiento va de la mano con el progreso económico. Mientras que por otro, es importante complementar el concepto con los tipos de crecimiento que Sallenave nos presenta. Si bien es cierto que toda empresa busca tener un crecimiento equilibrado, es importante conocer los dos tipos de crecimientos que forzar a que se dé. Finalmente, se debe resaltar que el concepto del crecimiento empresarial va a depender de enfoque en el que se esté estudiando como lo defienden Correa, González y Acosta. Se podría decir que no va a ser lo mismo que la empresa se expanda territorialmente o que se creen nuevos departamentos; sin embargo en ambos casos se podría hablar de un crecimiento de la empresa.

Complementando las anteriores definiciones, para el investigador crecimiento empresarial es un ciclo en el cual una empresa se encuentra en una etapa de expansión. En el caso de esta investigación, el crecimiento estará directamente vinculado con el incremento del tamaño de

la empresa mediante el aumento de la rentabilidad que se genere. En este caso, es importante considerar indicadores que puedan respaldar el concepto de crecimiento. No obstante, el investigador está totalmente de acuerdo en que la teoría sobre crecimiento empresarial está poco desarrollada.

### **Planeación Estratégica.**

Al ser la forma idónea para alcanzar los objetivos de una empresa, y por ende el crecimiento de la misma, es importante analizar este concepto. Por un lado, Sallenave (1991) define planificación estratégica como:

“El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.” (pág. 145)

Mientras que por otro lado, Steiner (1997) plantea que la planeación estratégica es el proceso que se encarga de llegar a los objetivos establecidos mediante el planteamiento de estrategias, políticas y planes detallados para asegurar la implementación y funcionamiento de las mismas. Cabe recalcar que este proceso es el que se encarga de analizar la situación actual de la organización y la que se espera en un futuro. Por muy sencillo que parezca, el desarrollo del plan estratégico es una etapa compleja ya que se debe identificar y estudiar variables externas a la organización y establecer la mejor forma de confrontarlos en base a las capacidades de la empresa.

Por último, Aranda (2007) establece que “la planificación estratégica se constituye en el puente que permite unir la situación actual con el futuro deseado, en otros términos adecuar el ser y el quehacer al deber ser de las instituciones educativas”. (pág.10) En esencia, planificación estratégica es la dirección que alinea las metas y los recursos de las empresas para poder aprovechar oportunidades y confrontar amenazas del mercado.

Se puede observar que a pesar de que los tres autores defienden definiciones muy similares, cada uno aporta un enfoque distinto. Primero, Sallenave resalta que se debe a un proceso de comunicación y de determinación de decisión. Steiner, enfatiza que se desarrolla mediante el planteamiento de políticas y planes de desarrollo. Por último, Aranda lo define como la relación entre el ser y quehacer de la empresa con lo que debe ser. El aporte generado por las definiciones de los autores nombrados anteriormente es muy importante porque para que una empresa pueda lograr una planificación estratégica exitosa, no solo debe enfocarse a dónde quiere llegar sino también en cómo lo va a ser y por medio de qué herramientas y qué procesos. Para efectos de este trabajo se tomarán en cuenta todas las definiciones mencionadas anteriormente ya que todas aportan con su distinta perspectiva al concepto.

Para el investigador, la planificación estratégica es el proceso en el cual las organizaciones estructuran de la manera más óptima, la forma en la que se va a cumplir los objetivos de la misma. En otras palabras, representa a un plan estratégico que ayuda a que las organizaciones prevean el futuro, a través de distintas herramientas que permitan alinear las estrategias con los valores empresariales y de esa manera lograr un crecimiento constante.

### **Recursos Humanos.**

Como primera definición se encuentra la de Chiavenato (2007), quién planteó el significado de recursos humanos como las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Hay que mencionar, además que el autor divide a los recursos humanos de una empresa en tres niveles: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. En cuanto al nivel institucional, el autor hace referencia a las personas que forman parte de la directiva de la organización. Con respecto al nivel intermedio, abarca al personal de gerencia y asesoría. Y al hablar del nivel operacional, se refiere a todos los técnicos, empleados, etc.

En segunda instancia, Puchol Moreno (2007) sostiene que los recursos humanos son uno de los muchos inputs que reciben las empresas, los cuales son utilizados para generar bienes y/o servicios. Plantea también, la importancia que tiene dentro de una empresa la Dirección de Recursos Humanos y establece parámetros que deberían seguir para que las organizaciones manejen a su personal de la mejor manera.

En tercera instancia, Werther y Davis (2008) en su libro “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas”, define a los recursos humanos como “grupo de personas que se encuentran dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa” (pág. 557). Es importante mencionar, que el autor no solo define el concepto de recursos humanos sino también hace un énfasis en los objetivos y funciones que tienen dentro de una empresa.

Tanto Chiavenato, Puchol Moreno, Werther y Davis, establecen un concepto de recursos humanos vinculado con un activo o capital de la empresa que brinda sus competencias para que la empresa pueda desarrollar su producto y/o servicio. Son muy reales y simples las definiciones que dan estos autores, sin embargo, son definiciones que ayudan a entender que en la actualidad la mayoría de empresas trabaja con personas y que es primordial tener un departamento que se encargue de velar por sus intereses y bienestar.

Para el investigador, el término recursos humanos debe ser reemplazado por talento humano. Si bien es cierto que para una empresa las personas son un recurso de trabajo, hoy en día al tener la posibilidad de llevar un trato más humano y menos mecanicista se puede ver que las personas no se deben tratar tan solo como un recurso. Al reemplazar el término recursos humanos por talento humano se le da mayor dignidad a la persona y a su trabajo. Es necesario recalcar que, a pesar de que el término talento humano se acopla mejor a la persona, el hecho de que las empresas mantengan el término recursos humanos no hace mejor o peor al mismo. En efecto, lo que hace funcional a un departamento de talento humano o

recursos humanos es la forma en la que está organizada y la importancia que le dan a la persona como tal.

### **Procesos.**

Muñoz Machado (1999), en su libro “La gestión de calidad total en la administración Pública”, señala que un proceso es una recopilación de actividades por medio de las cuales se quiere llegar a cumplir un objetivo. Plantea que éste debe cumplir cuatro características para que se cumpla de la mejor manera: debe alinearse al fin u objetivo, debe ser sistemático y seguir una secuencia, viable y legal.

La siguiente definición viene dada por Robbins y Coulter (2010) quienes enfatizan que un proceso es una herramienta de control con la cual se evalúa el desempeño de actividades específicas y se corrigen las que están desarrollándose de forma equivocada. Los autores establecen tres pasos que se deben seguir para llevar a cabo un proceso de control: medición del desempeño real, comparación del desempeño real contra el estándar y la toma de acciones administrativas por parte de la organización.

Finalmente, García (1997) plantea que:

“Un proceso se presenta cuando partiendo de un sujeto de proceso que se encuentra en una situación inicial conocida, se desea llevarlo hasta otra situación final distinta, también conocida, pero en el camino se interponen una serie de barreras, obstáculos o impedimentos, que deben ser franqueados mediante la realización de operaciones” (pág. 27).

De acuerdo con los autores, la palabra proceso define a varias etapas que se deben cumplir para poder lograr un objetivo o llegar a una meta planteada. Conviene subrayar como lo explican Robbins y Coulter, que los procesos son herramientas que permiten obtener información de cómo se lleva a cabo una tarea compuesta por varias actividades. También es importante rescatar como lo dice García que los procesos son un medio que se tiene para poder vencer problemas que se presentan en el desarrollo del mismo.

Todas estas definiciones se relacionan con la definición del investigador de este documento. En base a lo estudiado, el autor puede definir la palabra proceso como varias acciones que se realizan en un orden específico con la finalidad de conseguir un objetivo. Es una herramienta que le permite a las organizaciones y a las personas en general, desarrollar de mejor manera lo que se proponen, evaluar actividades pasadas y poder estructurar fases para futuros proyectos.

## **Herramientas de estudio**

### **FODA.**

La primera herramienta que se utilizará para llevar a cabo el estudio de la operación de la empresa mediante un análisis situacional es la matriz FODA. Este instrumento se compone por cuatro variables que permiten diagnosticar tanto el interior de la empresa como el exterior de la misma. Por un lado, se encuentran los factores que estudian la situación interna de la empresa: fortalezas y debilidades. Mientras que por otro lado, están las oportunidades y amenazas que constituyen las fuerzas de carácter externo de la organización. Estos últimos factores no son controlados por la empresa, sin embargo, brindan información fundamental para establecer medidas de crecimiento y mejora.

Como lo afirma George Steiner,

“la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros“(pág.20).

Al utilizar esta herramienta, se podrá conocer todo tipo de ventajas y desventajas que la fundación posee; información con la cual, se podrán establecer estrategias óptimas.

### **Mapa de Empatía.**

Como herramienta complementaria, se llevará a cabo un mapa de empatía. Por medio del mismo se podrá observar al personal y recopilar información que ayudará a diagnosticar la

situación actual del personal dentro de la institución. Esta herramienta es utilizada en el método Design Thinking con el fin de resolver problemas de una manera distinta, enfocándose en la parte humana para llegar a una solución. El mapa permite conocer distintas variables: qué ve, qué dice y hace, qué oye y qué piensa y siente la persona.

Serrano y Blazquez (2015), en su libro “Design Thinking: Lidera el presente. Crea el Futuro” resaltan la importancia que tiene este tipo de herramienta debido a que fomenta a pensar de forma distinta y garantiza una solución viable. Concorde a lo planteado anteriormente, se puede afirmar que este tipo de análisis es fundamental porque permite localizar información de cómo se siente el personal dentro de su lugar de trabajo. A través de esa información, se podrá realizar un diagnóstico del funcionamiento de la organización, que permitirá conocer los problemas que se quieren resolver para lograr un mejor funcionamiento.

## **Marco metodológico**

### **Tipo de investigación**

El presente estudio se realizará mediante dos tipos de investigación que permitirán no solo analizar a la empresa sino también evaluarla y plantear un plan de acción específico. Primero, se llevará a cabo una investigación descriptiva, por medio de la cual se podrá diagnosticar la situación actual de la empresa. Luego, se realizará una investigación documental que ayudará oportunamente a establecer una propuesta de plan de mejora óptimo por medio de la implementación del manual de procedimientos para el área de talento humano.

Como menciona Salkind, autor citado en el libro de Bernal (2000), la investigación descriptiva es aquella en la que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de objeto de estudio” (pág. 11). Concordando con lo planteado por el autor, se procederá como primera instancia a recopilar información que permita responder las preguntas de investigación formuladas en un inicio de la investigación.

Por lo que se refiere al segundo tipo de investigación, Bernal (2000) plantea que su propósito es establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. En esta etapa de la investigación, se utilizará principalmente la información recopilada en un principio junto con otras fuentes de referencia que permitirán llevar a cabo la estructuración de un plan de acción.

### **Diseño de la investigación**

Al trabajar con dos tipos de investigación, descriptiva y documental, el diseño de la misma se dividirá en dos fases. En la primera fase, mediante el estudio descriptivo, se generará un diagnóstico. Este diagnóstico se enfocará en la situación actual de la fundación; en sus proyectos, procesos internos y otros factores que permitirán levantar la información oportuna para continuar con la siguiente fase de la investigación. Para la primera etapa es importante tomar en cuenta que el estudio de campo debe ser efectuado con mucha precisión y con la mejor disposición de parte de la fundación para poder obtener información real y pertinente.

Una vez finalizada la primera fase, la investigación debe estar enfocada en el tipo documental; en otras palabras, orientada a establecer una propuesta. En este caso concretamente, se debe analizar la información recopilada en la primera fase y estructurar el proyecto de implementación del manual de procedimientos para el ingreso de nuevos estudiantes.

### **Fuentes de investigación**

#### **Primarias.**

Como lo menciona Bernal (2000), las fuentes primarias hacen referencia a información recopilada directamente por el investigador de manera directa o desde el lugar de estudio. En este caso, la recopilación de información se la realizará mediante contacto directo con la empresa. Se tomará en cuenta que para el desarrollo de esta investigación es necesario

levantar información confidencial de la institución por lo que la confianza y la prudencia son fundamentales para obtener la data esperada.

### **Secundarias.**

Por otra parte, se define como secundaria a las fuentes que tienen alguna relación con el tema estudiado, pero no mantiene una relación directa con los hechos. Este tipo de herramienta es de mucha ayuda en todo tipo de investigación ya que trabaja como referencia y guía. El levantamiento de información mediante este tipo de fuente se lo lleva a cabo normalmente mediante la recopilación de libros, revistas científicas, documentos, entre otros medios de información. Para la elaboración de la presente investigación se utilizarán libros que posean teorías relacionadas con el proyecto.

### **Técnicas y herramientas de recolección de datos**

En relación a la forma en la cual se recolectarán los datos de la investigación, se utilizarán las siguientes herramientas: observación directa, entrevistas y encuestas. En primer lugar, se utilizará observación directa, las cuales tienen como propósito conocer sobre la situación actual de la empresa y colaborará con el diagnóstico de la misma. Mediante este método se intenta obtener información espontánea y real. Sobre esta herramienta Bernal (2010) plantea que:

Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (p. 194)

En segundo lugar, se trabajará mediante entrevistas y encuestas con el fin de complementar la información obtenida con la primera herramienta. Este tipo de instrumento generará información espontánea y abierta, que en conjunto con otros datos permitirá proponer soluciones reales y viables para el mejor funcionamiento de la empresa. A pesar de

que son herramientas muy útiles, es importante tener presente que si bien se puede obtener información espontánea también se puede generar información sesgada.

## **Capítulo I**

Antes de comenzar la investigación e implementar las distintas herramientas de estudio para diagnosticar la situación de la Fundación Educativa Highlands Ecuador es fundamental conocer sobre la red de instituciones a la que pertenece, sus modelos de enseñanza y cómo ha sido manejado el proyecto desde su implementación en el Ecuador.

### **Red de colegios Semper Altius**

La red internacional de colegios Semper Altius lleva más de sesenta años de experiencia monitoreando todas las instituciones e implementando el modelo educativo del Movimiento Regnum Christi. Las instituciones educativas de la red Semper Altius se encuentran distribuidas en los siguientes países: México, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Chile, El Salvador, Estados Unidos, Venezuela, Alemania, Corea, España, Filipinas, Francia, Hungría, Irlanda, Suiza e Italia. (Anexo 1)

Con el objetivo de tener un control educativo, los colegios de la Red Semper Altius son guiados por su propio centro de formación integral conocido como ICIF, Internacional Center for Integral Formation. La misión de esta organización es desarrollar el modelo educativo, asesorar al personal y realizar investigaciones educativas. Las áreas en las que brindan soporte y guía se dividen en: Ambientes Seguros, Capital Humano, Comunicación Institucional, Dirección, Evaluación, Formación de Formadores, Investigación y Gestión Académica, Mercadotecnia, Operaciones, Pastoral Educativa, Psicopedagogía y Sistemas.

Este equipo de expertos en educación son quienes apoyan al colegio por medio del proceso de acreditación, gestión administrativa e implementación del curriculum. Adicionalmente, tienen la obligación de mantener la excelencia y el modelo académico que le caracteriza a la red sin descuidar ninguno de los pilares. La formación integral de los colegios de la red se construye bajo las siguientes dimensiones: humana, espiritual, intelectual y apostólica.

La formación humana hace referencia al proceso de conocer y entender a cada alumno. Por medio de esta etapa los educadores se enfocan en comprender varios factores entre ellos, fortalezas, intereses, debilidades, personalidad de cada estudiante. De esta forma logran tener un panorama completo de circunstancias, momentos y capacidades de cada persona para poder guiarles y ayudarles dentro de un entorno sano. Esta ayuda se da por medio de un trabajo muy cercano en el cual se potencializan las habilidades de cada estudiante y se lo motiva para que alcance todo lo que se propone.

El ser una institución que se enfoca en el lado humanista hace que los colegios de la red puedan enfocarse en proyectar su educación en base a valores trascendentes y éticos para formar seres humanos íntegros comprometidos con defender la verdad. El modelo educativo de la red impulsa a que los estudiantes puedan adquirir virtudes mientras desarrollan sus competencias y comprenden la fe.

La formación espiritual de los colegios Semper Altius se centra en la religión católica. Se fomenta una formación espiritual sólida por medio de la cual los estudiantes tengan la apertura para conocer sobre Dios. Es importante recalcar que no solo se habla sobre Dios sino que se hace énfasis en enseñar que Jesús es un amigo y que María es la madre del cielo. El objetivo final es que los alumnos cultiven una vida interior por medio de la oración y el conocimiento integral de su fe para que puedan asumir con coherencia su papel dentro de la Iglesia y de la sociedad.

Continuando con el siguiente pilar, la formación apostólica hace referencia a la coherencia que los seres humanos deben llevar a lo largo de toda su vida. . El actuar dando testimonio de Jesús por medio de acciones concretas que den respuesta y ayuden a las necesidades actuales de otros es parte fundamental de lo que caracteriza a quienes forman parte de los colegios Semper Altius. Los educadores son quienes ayudan a los alumnos a tomar conciencia sobre las exigencias de la justicia social, las necesidades que tiene cada comunidad y la importancia

que tiene el ayudar a los demás en todo momento. Por medio de los talentos de cada alumno los colegios logran ejecutar distintos proyectos de servicio comunitario.

Por último, la formación intelectual tiene como principal propósito desarrollar las capacidades de cada alumno. En cada etapa de aprendizaje, inicial, básica y secundaria, los educadores utilizan distintas herramientas para que los alumnos puedan desarrollar sus competencias en el nivel adecuado para su edad. Así mismo, todas las instituciones educativas pertenecientes a la red ofrecen programas de lenguas extranjeras, deportivos y de disciplinas científicas. Es importante resaltar que dentro de la red Semper Altius se maneja la enseñanza/aprendizaje por medio de competencias y se complementa con la educación diferenciada y con valores y principios aprendidos en casa.

Los colegios de la red, son instituciones que manejan una metodología moderna y distinta a la de la mayoría de instituciones educativas. El enfoque que tiene la red es enseñar a los alumnos por medio del desarrollo de competencias. En otras palabras, los colegios Semper Altius centran la educación en una autoformación para que los alumnos tengan la capacidad de relacionar lo que aprenden en el colegio con su día a día. La idea principal de este tipo de educación es que cada alumno aplique los conocimientos que tiene en las distintas situaciones que se le presenten.

El término competencia, nace a principio de los años setenta con el fin de calificar a las personas capaces de llevar a cabo una actividad específica de manera eficiente. En un inicio esta palabra se utilizaba en el ámbito empresarial con el fin de tener un control del rendimiento del personal. Por medio del desarrollo de competencias, las organizaciones podían evaluar el nivel del trabajo de cada individuo al igual que gestionar su crecimiento profesional. Luego de varios años, el concepto de competencia empieza a ser utilizado en el mundo escolar sin imaginar que en el futuro se utilizaría en varias instituciones como método

de enseñanza con el fin de atender una necesidad que no se estaba cubriendo de la forma indicada.

La propuesta de aprender por medio de competencias genera un valor agregado a la educación. En los últimos años, este concepto se ha implementado como herramienta y eje de varias malla curriculares con el fin de modificar y actualizar el modelo educativo para dar respuesta a las nuevas generaciones. Esta metodología ayuda a que la enseñanza no solo se quede en contenidos sino que hace énfasis en competencias básicas que les permite a los estudiantes seleccionar información y formar su criterio. Adicionalmente, por medio de este modelo los educadores pueden medir y cuantificar logros de los estudiantes de una forma distinta.

Como lo plantean Zabala y Arnau (2007), es fundamental que los alumnos cambien la visión del estudio y que no aprendan por aprender sino que aprendan para emprender. Al hacerlo, comienzan a interiorizar hábitos provocando que la teoría y la práctica se complementen. Hay que mencionar también que la enseñanza por medio de competencias cumple con el papel de formación para que los estudiantes puedan responder a los problemas y situaciones que la vida personal y profesional les va a deparar.

Para manejar la metodología de enseñanza por medio de competencias, los colegios de la red Semper Altius utilizan varias estrategias didácticas como mapas conceptuales, proyectos y análisis de caso, simulación de juego, entre otros. La principal herramienta que se maneja en los colegios son proyectos escolares. En estos, se motiva a los estudiantes a aprender por medio del desarrollo de actividades concretas que tengan un objetivo y que se pueda poner en práctica aplicando las destrezas que se desarrollaron previamente en el aula. Por medio de esta herramienta los alumnos pueden integrar y aplicar sus conocimientos y dar solución a una necesidad que no estaba cubierta o que no se cubría de la forma idónea.

Por otro lado, se debe agregar que parte fundamental de la labor de las instituciones pertenecientes a la red, se centra en el conocimiento y la cercanía con la familia, entendida como espacio donde comienza su formación y principal escuela de los alumnos. El vínculo entre la familia de los estudiantes y el colegio es primordial para que la institución tenga éxito debido a que existen varias actividades en las que se necesita su apoyo y participación.

Como equipo, las instituciones educativas promueven y fomentan la dedicación de los padres a la educación de los hijos, por medio de cursos, entrevistas y de una comunicación fluida entre familia y colegio. Incluso existen espacios de convivencia y se fomenta oportunidades para que las familias puedan conocer a otras familias que buscan educar a sus hijos con los mismos principios y valores.

Para complementar la metodología de enseñanza/aprendizaje por medio de desarrollo de competencias la red maneja el modelo de educación diferenciada. Este modelo básicamente es una herramienta en la cual se plantea que para resolver problemas educativos que no han podido resolverse con otros métodos se debe utilizar la enseñanza separada de niños y niñas.

Existen varios estudios que coinciden en que este tipo de educación trae muchos beneficios en la educación. Entre ellos se encuentran mejores rendimientos académicos, mayor desarrollo socioemocional, menor conflictividad y mayor respeto entre niños y niñas. Sin embargo, a pesar de que existe respaldo, hay muchos casos en los que la educación diferenciada puede entenderse de manera equivocada y es cuando las personas afirman que este tipo de educación perjudica la integración social. La clave está en que las personas estén conscientes de dos factores: las diferencias que existen entre hombres y mujeres y las oportunidades y logros que ambos pueden conseguir.

Por naturaleza, el hombre y la mujer son diferentes; tienen distintas reacciones, gustos, maduran a distintas edades entre otros factores que hacen a cada uno único y diferente. Un claro ejemplo es la forma en la que niñas y niños trabajan en un grupo. Los niños siempre

están concentrados en competir y ser el mejor mientras que las niñas buscan la cooperación y son más solidarias.

Al implementar la separación dentro de las clases, los colegios de la red fomentan a que cada uno pueda desenvolverse de mejor manera y aprender a su ritmo y forma. A medida que se da el cambio, los estudiantes se sienten más seguros y logran desarrollarse evitando todo tipo de estereotipo. Como resultado el nivel académico de ambos incrementa y se evita problemas de autoestima y bajo rendimiento.

### **Fundación Educativa Highlands Ecuador**

En el año 2012, nace la idea de fundar una institución de la red en el Ecuador. El primer paso fue la estructuración del proyecto por parte de familias pertenecientes al movimiento Regnum Christi para poder presentarlo a los directivos del mismo. En los siguientes años, se realizaron varios estudios de mercado y de viabilidad para verificar si era posible implementar el proyecto. Los resultados arrojaron que la opción idónea en el Ecuador era implementar un colegio. Por esa razón, se adquirió un terreno de doce hectáreas ubicado en el sector Chaupi Molino en Pifo en el cual se destinaron ocho hectáreas para la construcción de la nueva institución.

En el 2016, comienzan oficialmente los trabajos operativos de la Fundación Educativa Highlands Ecuador, conocida también como The Highlands School Quito. La construcción de las instalaciones se dividió en varias fases. La primera etapa de construcción consistió en un bloque de instalaciones que en un futuro sería el bloque de educación inicial. En la actualidad el colegio funciona en su totalidad en ese edificio. Se modificaron temporalmente varias aulas y espacios para la parte administrativas para poder operar con normalidad.

La segunda etapa abarca la construcción de dos edificios: el comedor y la iglesia. Al ser un colegio católico y tener como objetivo crear una comunidad, es muy importante fomentar el que las familias compartan no solo en actividades sociales sino también en actividades

religiosas. Posteriormente se tiene previsto edificar el knowledge center, lugar que contará con espacios propios para la exploración artística, salas de exhibiciones y laboratorios de las principales disciplinas científicas. Y por último está la construcción del edificio de primaria y del edificio de secundaria. Las áreas deportivas se construirán acorde a la necesidad demandada por los estudiantes y el crecimiento de la institución.

Es importante recalcar que el colegio comenzó a operar en el año lectivo en curso. Los niveles que oferta son: nursery, prekinder, kínder, primer grado, segundo grado y tercer grado. La forma de crecimiento de la institución es incrementar un grado cada año lectivo. En otras palabras, se proyecta que en el año lectivo 2026-2027 el colegio va a tener disponible en su totalidad todos los niveles de educación inicial, básica y bachillerato y va a graduar su primera promoción.

The Highlands School define su misión como, “Formar personas íntegras, trabajando en conjunto con sus familias, para que sean líderes de acción positiva y constructores convencidos de la civilización de la justicia y el amor según los principios del humanismo cristiano”. Como se plantea en su objetivo, la institución no solo quiere educar personas sino que por medio de la enseñanza formar seres humanos con la capacidad de enfrentar el mundo y que tengan las herramientas necesarias para cambiarlo.

Al pertenecer a la red de colegios Semper Altius, la Fundación Educativa Highlands Ecuador se alinea a los parámetros y métodos de enseñanza que la misma impone. De esta forma, el colegio se acopla también a los parámetros del ICIF y trabaja en función de cumplir los requisitos que la organización tiene para poder cumplir con la acreditación correspondiente. El colegio está dividido en tres grandes áreas, el área académica, el área de formación integral y el área administrativa, las mismas que se encargan de que la institución opere de la mejor manera.

Como se puede observar en el organigrama de la institución (Anexo 2), el área académica está conformada por: docentes, asistentes de aula, nanas, subdirector de etapa inicial y director de etapa inicial. El rector del colegio supervisa y toma decisiones junto con el director académico, sin embargo, este último es el jefe inmediato del resto de personas que trabajan en el área académica. El subdirector inicial cumple con el papel de asesorar y trabajar junto con el director para poder guiar a los docentes y asistentes de aulas. El puesto de nana tiene como objetivo brindar apoyo a todos los docentes en el cuidado de los estudiantes.

El área de formación integral está compuesta por el DECE (Departamento de Consejería Estudiantil) y todas las personas que se encargan de la formación católica. El fin de esta área es complementar los estudios académicos de los niños y ser un apoyo cuando los mismos tengan dificultades. La persona encargada de esta área es el director de formación integral quien forma parte de los Legionarios de Cristo.

Por otra parte, el área administrativa en la actualidad está dirigida por el rector del colegio quien cumple también con el papel de administrador y encargado del departamento de talento humano. Bajo su supervisión se encuentra la asistente administrativa, el coordinador de admisiones, promociones y comunicación junto con su asistente, secretaría general, auxiliar contable, doctor, recepcionista y servicios generales. Todo el equipo reporta su trabajo y resultados al rector de la institución.

Al ser una institución nueva en el mercado ecuatoriano, la Fundación Educativa Highlands Ecuador tiene un panorama distinto al de otras instituciones educativas del país. Se puede observar con facilidad que al estar en una etapa de crecimiento potencial, el colegio debe implementar distintas estrategias que le permita llevar este proceso de la mejor manera y de esa forma evitar mayores problemas. Para poder estructurar estrategias acorde al modelo de

negocio es fundamental conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

### **FODA Institucional.**

#### ***Fortalezas***

- ❖ Forma parte de una red de instituciones educativas con más de sesenta años de experiencia a nivel mundial.
- ❖ Cuenta con uno de los campus más modernos entre los colegios de la ciudad.
- ❖ Los alumnos reciben educación bilingüe al 70%.
- ❖ La educación que se imparte cuenta con el aval del ICIF.
- ❖ Es un colegio de inclusión.
- ❖ Maneja un modelo de educación moderno por desarrollo de competencias y educación diferenciada.
- ❖ Cuenta con oportunidades a nivel mundial para sus alumnos en cuanto a intercambios y universidades.
- ❖ Posee recursos didácticos de último nivel.
- ❖ Seguridad
- ❖ Es la primera institución en abrirse en el Distrito 9 después de 10 años.

#### ***Oportunidades***

- ❖ Cada año se abre un nuevo nivel.
- ❖ Avance tecnológico
- ❖ Apoyo a nivel ministerial
- ❖ Seminarios y capacitaciones.
- ❖ Nuevas metodologías educativas.

### ***Debilidades***

- ❖ No tiene todos los niveles de educación.
- ❖ Falta de conocimiento del programa Sunrise por parte de los docentes.
- ❖ No puede ofertar servicio de transporte ni cafetería de forma directa a los padres de familia.
- ❖ Falta de experiencia y posicionamiento en el país.
- ❖ Poca comunicación interna.
- ❖ Carencia de manuales y procesos administrativos formales.

### ***Amenazas***

- ❖ Competidores con posicionamiento.
- ❖ Reglamentaciones y exigencias del Ministerio de Educación.
- ❖ Conflictos familiares.

## Capítulo II

Para diagnosticar la situación actual de la empresa en el área de talento humano, se utilizaron varias herramientas. Por un lado, se realizó un análisis FODA para poder conocer las fortalezas y debilidades internas y externas al departamento y poder estructurar estrategias de acción. Se complementó el estudio por medio de observaciones y talleres que se resumieron en un mapa de empatía que permitió obtener información sobre la parte humana del personal. Por otra parte, para obtener un mejor panorama, se llevaron a cabo entrevistas a las personas encargadas del área y encuestas a todos los empleados del colegio. Los datos recopilados mostraron un claro escenario de cómo se maneja el departamento en la institución en su primer año de funcionamiento. Cabe recalcar que la información arrojó varios problemas a los que el colegio debe dar solución para que su administración, específicamente el área de talento humano tenga mejores resultados.

### **FODA.**

Como primera herramienta se usó la matriz FODA con la cuál se pudo detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del departamento de talento humano de la institución. De esta forma se obtuvo información fundamental para diseñar y planificar estrategias.

### **Fortalezas.**

- ❖ Apertura al cambio.
- ❖ En los colegios de la red existen departamentos de talento humano con años de experiencia.
- ❖ Buen clima laboral.
- ❖ Flexibilidad y apertura hacia el personal.
- ❖ Compensaciones por alto desempeño.
- ❖ Beneficios por ser parte de la institución.
- ❖ Oportunidad de crecimiento

### **Debilidades.**

- ❖ Poca comunicación.
- ❖ Políticas y procesos informales.
- ❖ Estructura ambigua del departamentos.
- ❖ Falta de programas de capacitación.
- ❖ No se controla a los empleados en el uso del uniforme, timbre, faltas y atrasos.
- ❖ Poca motivación.

### **Oportunidades.**

- ❖ Competencia laboral.
- ❖ Crecimiento profesional.
- ❖ Apoyo a nivel ministerial.
- ❖ Seminarios y capacitaciones.
- ❖ Nuevas metodologías.

### **Amenazas.**

- ❖ Competidores con posicionamiento.
- ❖ Falta de oferta de personal calificado para cubrir vacantes.
- ❖ Competividad salarial.
- ❖ Políticas y normativas exigidas por los organismos gubernamentales.

Por medio de las fortalezas y oportunidades que tiene la institución en el mercado se pueden establecer estrategias para contrarrestar sus debilidades y las amenazas a las que está expuesta. A continuación se encuentran algunas de las estrategias con las que el colegio puede trabajar para mejorar su funcionamiento.

- El buen clima laboral de la institución se debe potencializar por medio de la implementación de actividades de integración, celebraciones de fechas especiales y

programas de crecimiento que permitan que el personal se siga sintiendo en una zona de confianza y que el colegio sea el lugar ideal para trabajar. Por medio de esta fortaleza se soluciona la falta de motivación que existe por parte de los trabajadores. Al eliminar este problema, el rendimiento del personal va a incrementar y el ambiente laboral mejorará de igual forma.

- La falta de formalidad de las políticas y procesos de la institución se puede atacar con el hecho de que en los colegios de la red existen departamentos de talento humano con mucho años de experiencia. Los colegios de la red pueden compartir información y la Fundación Educativa Highlands Ecuador puede tropicalizar esos datos a la realidad ecuatoriana. De esta manera las políticas y procesos quedarán establecidos.
- Para combatir la amenaza del mercado por competitividad salarial, la estrategia que el colegio debe implementar es impulsar el concepto de crecimiento profesional. Es necesario resaltar esta fortaleza, si bien es cierto que al ser una institución que está comenzando no compite con sus sueldos en el mercado, las personas que ingresan a la misma tienen una posibilidad sumamente alta para crecer a nivel profesional y personal dentro de la empresa. Adicionalmente, se pueden resaltar otras fortalezas como: compensaciones por alto desempeño y beneficios por ser parte de la institución.
- La apertura al cambio permite que debilidades como falta de estructuración del departamento y poca capacitación sean combatidas. Al tener una buena disposición para oír sugerencias, aceptar nuevas ideas y hacer cambios, los directivos del colegio generan que el nivel de confianza por parte de sus empleados sea alto. Además, al tener esta apertura se puede gestionar la creación de departamentos mejor estructurados.

## Mapa de Empatía

Para obtener mayor información sobre la Fundación Educativa Highlands Ecuador, se llevó a cabo el proceso de observación de todo el personal y se realizaron varios talleres en los cuales los empleados pudieron expresar cómo se sienten en su trabajo. Toda la información recopilada se la sintetizó en un mapa de empatía que permitió conocer lo que el personal piensa, siente, oye, ve, dice, hace, sus retos, sus miedos, sus expectativas y esperanzas.

<i>¿Qué piensa y siente?</i>	<i>¿Qué oye?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le preocupa la falta de capacitación del programa educativo de la red.</li> <li>-En varias ocasiones siente frustración por no saber cómo actuar o a quién acudir.</li> <li>-Ve esta situación como una oportunidad de crecimiento profesional y personal.</li> <li>-Falta de motivación.</li> <li>-Le toca asumir responsabilidades fuera de las de su puesto de trabajo.</li> <li>-Ilusión por ser parte del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consejos y apoyo por parte de sus compañeros y de los directivos.</li> <li>-Quejas de otros compañeros con respecto a la falta de comunicación y organización.</li> <li>-Que el colegio es radical y muy católico.</li> <li>-Falta de estabilidad y salarios bajos por ser una institución nueva.</li> </ul>
<i>¿Qué ve?</i>	<i>¿Qué dice y hace?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que sus compañeros también tienen problemas al aplicar el programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de liderazgo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de estructura por ser un colegio nuevo.</li> <li>-Material inadecuado.</li> <li>- El ambiente laboral es amistoso y existe apoyo entre el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Al comienzo las herramientas de trabajo no funcionaban.</li> <li>-Falta tiempo para planificación y resolver dudas.</li> </ul>
<p><b><i>Retos y miedos</i></b></p>	<p><b><i>Expectativas y/o esperanzas</i></b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-No le resulta fácil adecuar el modelo educativo de la red al currículo del ministerio.</li> <li>-Le frustra no tener un conocimiento profundo sobre la metodología que debe aplicar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sus alumnos lo motivan a seguir.</li> <li>-El horario de trabajo es adecuado para realizar otras actividades fuera del colegio.</li> <li>-La apertura, franqueza y la confianza de los directivos es algo que le da tranquilidad con respecto al futuro.</li> </ul>

Después de realizar el mapa de empatía y tener un mejor conocimiento del cliente interno del colegio, se llega a varias conclusiones. Primero, si bien es cierto que es un proyecto nuevo, es fundamental tener una planificación de cómo motivar, capacitar y atender cualquier necesidad que se le presente al personal. Al tener presente todos esos factores, el manejo interno del colegio será más fácil y se podrán eliminar varias de las dudas, frustraciones y problemas que los empleados puedan tener.

Adicionalmente, al pertenecer a una red internacional, se debe instruir a los empleados de la mejor manera para que puedan tropicalizar los métodos utilizados en otros colegios. Un claro ejemplo son los docentes. En un inicio se les entrega los programas de la red con los

cuales deben planificar sus clases y enseñarles a sus alumnos, sin embargo, si no tienen una buena capacitación, van a tener problemas al momento de implementar dichos programas. Al implementar un programa de capacitaciones bien estructurado se pueden evitar este tipo de molestias.

Por otra parte, se detecta un problema crítico que es la falta de estructura del departamento de talento humano. Al tener una mejor organización y nombrar un responsable de área, el personal va a sentir mayor confianza y tranquilidad debido a que tiene información sobre procedimientos y funciones de cada cargo.

Es importante tener en cuenta que a pesar de las frustraciones y miedos que tiene el personal éste confía plenamente en la institución y a pesar de que muchas veces, oye, siente y piensa cosas negativas sobre la institución, lo que vale es que están dispuestos a trabajar por conseguir mejoras y minimizar problemas.

### **Entrevistas**

Continuando con la investigación, se realizaron dos entrevistas para poder conocer la posición de la institución. La primera entrevista se la realizó a la encargada de reclutamiento y selección en los primeros meses de funcionamiento del proyecto. La entrevistada comentó que en la etapa inicial del colegio, se utilizaron las redes sociales para informar sobre la necesidad de personal. Afirmó que no fue necesaria otro canal de difusión debido a que al ser un colegio nuevo era novedad aplicar a un puesto en la institución y la oficina al estar muy bien ubicada, era de fácil acceso para que los candidatos llevarán sus carpetas.

Mencionó también que, en la actualidad no existe una persona exclusivamente para el área de talento humano sino que los labores del departamento se encuentran divididos en tres personas; una se encarga del reclutamiento, otra de la selección y otra de la nómina.

A lo largo de la entrevista, repitió que en esta rama la institución necesita tener una cabeza clara y una guía formal para que tanto directivos como el personal sepan como llevar cada situación. La entrevistada acotó que al no existir un manual cada persona se guía bajo su propia experiencia y su criterio trayendo como consecuencia mayor desorganización y poca eficiencia.

Para complementar la información, se llevó a cabo una segunda entrevista a la actual secretaria general de la institución, quién desempeñó el papel de administradora del colegio, encargada del reclutamiento y parte de selección del personal desde enero del 2017 hasta septiembre del mismo año.

Para contestar sobre cuál fue el proceso de reclutamiento y selección, la entrevistada mencionó los siguientes pasos:

1. Revisión de carpetas de candidatos.
2. Perfiles acorde a la vacante pasan a una entrevista con ella.
3. Si se considera que tiene el perfil ideal se procede a la siguiente entrevista que la hace la directora de preescolar.
4. Si pasa la segunda entrevista, la psicóloga de la institución procede a realizar un test para evaluar su perfil psicológico.
5. El candidato que se alinee de mejor forma al puesto es analizado en el comité y es donde se decide entre varias personas si el candidato es idónea para el puesto.

Otro tema mencionado fue la planificación de inducción y capacitaciones. Al respecto, mencionó que no existe un programa estructurado para estos casos y que se debería observar cuales son los principales temas que los empleados necesitan reforazar para poder satisfacer a los clientes. Acotó que las mejoras que se deben realizar en los procesos para seleccionar al personal es el tiempo de entrega de los perfiles psicológicos. Al no tener control sobre este

tiempo, el proceso de reclutamiento y selección puede ser muy rápido pero a la vez sumamente lento, factor que molesta a los candidatos y puede llegar a aparentar falta de formalidad y seriedad de la institución.

Los puntos críticos que afectan al área de talento humano según la respuesta de la segunda entrevistada son: el tiempo de entrega de resultados e información a los candidatos y la falta de formalidad en los procesos por falta de un manual o de una guía escrita. No obstante, hizo énfasis en que el principal problema de la institución es que no existe un departamento de talento humano bien estructurado. Para ella, no se le está dando la importancia necesaria que el área requiere y plantea que si se diera respuesta a esta necesidad se podrían resolver otros problemas relacionados con los procesos internos del colegio.

Esta entrevista arrojó información muy importante para la investigación debido a que por medio de las respuestas de la entrevistada, se pudo ver que no existen procedimientos definidos ni un tiempo establecido para llevar a cabo los pasos dentro del proceso de reclutamiento y selección. Como lo afirmó mientras respondía la tercera pregunta (Anexo 3), no existe un manual pero las personas encargadas del procedimiento mencionado anteriormente, saben los pasos que deben seguir y tienen una idea de cómo manejar cada etapa.

En base a las entrevistas realizadas, se puede afirmar que los directivos y el personal que maneja el área de talento humano tiene pleno conocimiento que hay varias falencias dentro de los procesos y que este departamento necesita una nueva estructuración para poder definir cargos, implementar guías formales y poder resolver cualquier problema que se le presente a los trabajadores.

## **Encuesta**

Para concluir la investigación de campo, se realizaron encuestas al personal de la Fundación Educativa Highlands Ecuador (Anexo 4). Por medio de esta herramienta se pudo verificar varias dificultades y se identificaron nuevos problemas que afronta el colegio en el área de talento humano. Los resultados de las encuestas se pueden resumir de la siguiente forma (Anexo 5).

Referente a las tres primeras preguntas se obtuvo como resultado que el 83% del personal es femenino, que la mayoría del personal se encuentra entre los 20 y 39 años y que el personal está dividido de la siguiente manera: 23% administrativos, 60% docentes, 13% mantenimiento y 3% personal de apoyo. Este tipo de información sirve como guía para la implementación de herramientas y capacitaciones. Al conocer el segmento de mercado con el que se trabaja, es más fácil encontrar formas de llegar a los mismos.

Referente a la pregunta 4: ¿Por qué medio se enteró sobre la vacante en la Fundación Educativa Highlands Ecuador?; el 77% del personal conoció sobre la institución por medio del boca a boca. Cabe resaltar que es clave que la publicidad de la institución se enfoque en que las personas que visitan o tienen algún contacto con la misma, se lleven una imagen positiva del colegio. Se pudo ver que es muy bajo el porcentaje de personas que se enteraron sobre la vacante por medio de Facebook o por la página web.

En cuanto a la pregunta 5: ¿Por qué medio se contactaron con usted para iniciar el proceso de reclutamiento y selección?; el resultado marcó que la mayoría del personal, siendo más precisos el 77%, fue contactado por primera vez por vía telefónica. Esta información arroja que la forma en la que se hizo el primer acercamiento a los postulantes fue profesional. Sin embargo, es importante combinar medios de comunicación para que exista un respaldo de que si existió contacto y sobre qué se informó a los candidatos.

Referente a la pregunta 6: Desde su punto de vista, ¿el encargado de reclutamiento fue profesional?; el 93% de las personas que resolvieron la encuesta concuerdan con que el reclutador manejó el proceso de forma profesional. Este dato es significativo para la institución debido a que respalda la decisión de que la persona a la que se le confió esa función desempeñó su trabajo de forma correcta.

La pregunta 7: ¿Cree que el encargado del proceso le comunicó con claridad todos los detalles del puesto (horarios, beneficios, entre otros)?; el 57% del personal respondió de forma negativa. Con estos datos se puede inferir que la persona encargada a pesar de que fue catalogada como profesional, durante el proceso no fue clara o no utilizó un canal adecuado para comunicar los detalles de los puestos de trabajo a los cuales los candidatos estaban aplicando.

La siguiente pregunta, evaluó el tiempo de respuesta por parte de la Fundación Educativa Highlands. En este enunciado se tuvieron las siguientes respuestas: 3% muy rápida, 37% rápida, 37% adecuada, 20% lenta y 3% muy lenta. A pesar de que internamente el encargado manifestó que el tiempo de espera era algo que había que mejorar, porque causaba molestia en los participantes, las encuestas respaldan que el tiempo de demora está dentro del promedio de respuesta de otras instituciones.

Referente a la pregunta 9: Dentro del proceso, ¿hubo algún evento que le disgustó?; el 87% del personal no tuvo ningún problema o evento que les haya causado molestia. No obstante, es importante conocer lo que le disgustó al 13% restante: condiciones confusas de trabajo, tiempo de respuesta durante el proceso, cambios de nivel o de puesto a último momento, pérdida de papeles, entre otros.

Referente a la pregunta 10: ¿Cuál fue su grado de satisfacción respecto al proceso de reclutamiento y selección?; el 60% del personal marcaron que se sintieron satisfechos con

respecto al proceso. Este es un punto positivo porque a pesar de los problemas que pudieron presentarse, la mayoría del personal afirma que se llevó a cabo de manera correcta.

En la pregunta 11: ¿Recibió inducción para su nuevo puesto de trabajo?; el 67% de las personas que trabajan en la institución respondieron que no habían recibido ningún tipo de inducción. Esto demuestra que existen falencias en el área de talento humano en procesos posteriores al de reclutamiento y selección. El 33% del personal complementó su respuesta aconsejando el tipo de inducción que se debería implementar en la institución. Entre los puntos clave que no se deben descuidar se encuentran: comunicación clara, expectativas y funciones del personal y apoyo constante al personal.

La pregunta 12, calificó el nivel de satisfacción con respecto a capacitaciones recibidas a lo largo del año escolar. En este punto el personal calificó las capacitaciones por medio de tres factores: tema, capacitador y tiempo; calificando con un puntaje de 5 como excelente y 1 como deficiente. El 65% calificó el tema de las capacitaciones que han tenido con un puntaje de 3. En otras palabras, creen que los temas en las capacitaciones fueron buenos. Con respecto al capacitador, el 35% lo catalogaron como bueno, 24% como muy bueno y un 18% como excelente. Por último, el 59% calificó como bueno al tiempo establecido por cada capacitación. Estos resultados son positivos ya que muestran que la mayoría de los trabajadores se encuentran felices y motivados con las charlas que se han programado.

Referente a la pregunta 13: ¿Conoce el programa de capacitación que ofrece la Fundación Educativa Highlands Ecuador?; el 50% del personal dio respuesta negativa, mientras que el otro 50% marcó que sí conoce el programa. Esto demuestra que falta comunicación por parte de la institución con el personal. Es importante analizar esta información para poder dar solución y ver el o los canales ideales para que quienes trabajan en el colegio tengan conocimiento pleno de lo que el programa les ofrece.

La siguiente pregunta tuvo como objetivo conocer los temas de capacitación que le gustaría recibir al personal a lo largo del año escolar. Entre las respuestas se obtuvo que los temas de interés son: planificación, trabajo en el aula con niños con necesidades especiales, manejo de clase, programa Sunrise, Hands On, Learning Specialist, curriculum y aplicación del Practicum, manejo de disciplina, proyectos escolares, proceso de lectoescritura, proceso de evaluación, bullying escolar y manejo de personal y de cliente.

Referente a la pregunta 15: ¿Conoce cómo va a ser evaluado su trabajo?; el 93% del personal respondió que desconoce la manera en que la institución va a calificar su trabajo. Esto es preocupante y se alinea al problema detectado en algunas respuestas anteriores, la falta de comunicación. La forma en la que se medirá el desempeño de los empleados debe ser transmitida desde un inicio para que ellos mismos puedan dedicarse a mejorar o desarrollar competencias y variables que se analizarán durante la evaluación.

La pregunta 16: Dentro de la Fundación Educativa Highlands, ¿existe algún escalafón para determinar sueldos?; el 77% contestó que no tiene conocimiento de que haya un escalafón. Este punto sigue respaldando a que la forma en la que la institución transmite información a sus trabajadores, no es la necesaria.

Referente a la pregunta 17: ¿Sabe los beneficios que tiene por pertenecer a la institución?; el 47% tuvo respuesta negativa, mientras que el 53% contestó que si conocen sobre sus beneficios dentro de la institución. El personal que tuvo una respuesta positiva, nombró los siguientes beneficios: almuerzo, seguro social, seguro médico, uniformes y transporte.

Con respecto a las preguntas 18 y 19: ¿Tiene conocimiento sobre bonificaciones que ofrece la Fundación Educativa Highlands por un alto desempeño laboral? ¿Sabe si la Fundación Educativa Highlands maneja algún programa de crecimiento profesional?; en la primera pregunta el 93% del personal marcó como respuesta que no conoce sobre las bonificaciones. En la segunda interpelación, la mayoría de encuestados con el 67%

manifestaron que ignoran sobre la existencia de un programa de crecimiento profesional.

Ambas respuestas demuestran que el dialogo que hay entre la institución y sus trabajadores no es la ideal.

Referente a la pregunta 20: ¿Conoce el procedimiento que debe seguir para pedir permiso, justificar una falta o atraso?; el 53% del personal respondió que sí conoce el proceso que deben seguir para cualquiera de los casos. Esta información es interesante debido a que a pesar de que no existe una guía formal en la que se establezca el procedimiento y que muchos no tienen conocimiento de quién es la persona con la que deben hablar, cada persona asume cómo actuar y manifiesta que conocen el proceso que debe seguir.

Siguiendo con la pregunta 21: ¿Tiene conocimiento de quién es la persona encargada de Talento Humano dentro de la Fundación Educativa Highlands?; el 70% de los trabajadores no saben quién es el agente del área. Mientras que el 30% del personal afirma que si sabe quién es el responsable. Lo interesante de las respuestas afirmativas es que tan solo tres personas acertaron con el encargado del área. Por medio de este resultado se puede ver claramente que la mayoría del personal no sabe quién es el responsable del departamento, factor que puede traer varios problemas dentro de la institución.

En el apartado 22, los encuestados calificaron al área de talento humano por medio de las siguientes variables: liderazgo, organización, comunicación, apertura y eficiencia. Se estableció la calificación de 5 como excelente y 1 como deficiente y se obtuvieron los siguientes resultados. El 57% calificó entre bueno y muy bueno al liderazgo con el que se maneja el departamento. El 41% estableció que su organización es buena. Al calificar la comunicación del mismo con el personal, por un lado el 27% la consideró buena mientras que otro 27% mantuvo que la misma es regular. En cuanto a la apertura, el 41% de los trabajadores manifestaron que es excelente. Finalmente, el 33% calificó la eficiencia del

departamento como muy buena. Esto indica que es necesario hacer mejoras dentro del área para poder trabajar mejor y enriquecer el ambiente laboral.

Referente a la pregunta 23: ¿Cómo calificaría la organización y el desarrollo del Departamento de Talento Humano de la Fundación Educativa Highlands?; el 57% del personal lo consideró muy bueno. Esta información complementa a la respuesta anterior en la cual se llega a la conclusión de que es necesario implementar un plan de mejoras para el área.

Para concluir la encuesta se pidió al personal que opine si la Fundación Educativa Highlands debería hacer algunos cambios de mejora con respecto a su proceso de reclutamiento, selección y capacitación o en general como Departamento de Talento Humano. La respuesta del 80% de los trabajadores fue positiva. Adicionalmente se complementó esta pregunta con los cambios que cada persona considera que se deben aplicar. A continuación se plantean las recomendaciones dadas por el personal:

- Mejorar la comunicación. Explicar con claridad expectativas académicas, laborales y profesionales, comunicar quién es encargado de qué y a quien acudir cuando hay problemas.
- Dar a los trabajadores un espacio para solucionar problemas y mejorar cosas pendientes.
- Brindar confianza al personal.
- Implementar capacitaciones por áreas.
- Contratar a una persona que se encargue exclusivamente del área de talento humano.
- Realizar levantamiento de cargos por competencias de esa manera se tuviera mayor claridad de cada perfil y de la capacitación requerida para desarrollar las competencias necesarias.
- Estructurar un Departamento de Talento Humano.
- Ser más visible frente al personal de la institución.

## **Conclusiones**

Después de la investigación realizada por medio de herramientas de observación, entrevistas y encuestas se pudo concluir que el área de talento humano de la Fundación Educativa Highlands Ecuador tiene varios problemas en su primer año de funcionamiento. Se detectó que una de las dificultades principales es que no tiene una guía de procedimientos. La falta de este documento formal, causa que el personal no tenga conocimiento de cómo proceder cuando se presenta una situación extraordinaria. Al ser una institución nueva en el país, lo que se debe buscar es generar mayor eficiencia en los procesos internos, capacitar al personal y mantenerlo motivado.

A esto también se debe añadir que la falta de una buena estructuración del departamento hace que la comunicación de la información no sea la correcta, influyendo de manera negativa en el desarrollo de actividades. Esta situación crea confusión y molestia dentro de los trabajadores ya que no saben a quien acudir y cómo hacerlo en momentos en los que necesitan apoyo o una solución con temas relacionados a su empleo.

Por otra parte, si bien es cierto que en su mayoría el personal estuvo satisfecho con el proceso de reclutamiento y selección es importante resaltar que existen factores que la institución puede mejorar para que los postulantes tengan una mejor experiencia. Se encontró que uno de esos factores por mejorar es la claridad en cuanto a la explicación de funciones, beneficios, horarios entre otros.

En cuanto al tema de inducción y capacitaciones, el personal está consiente de que existe un programa de capacitaciones a lo largo del año lectivo. No obstante no tienen conocimiento de los temas a tratar y están interesados en sugerir temas en los cuales necesitan guía para problemas que se presentan día a día en las aulas de clases. Por otro lado, plantean que cuando haya un nuevo empleado se dicte una inducción no solo enfocada en la filosofía de la

institución sin también direccionada a las competencias del puesto que se va a cubrir, sobre las normas e información sobre cómo funciona cada departamento.

Una vez recopilada la información necesaria para tener un diagnóstico y conocer sobre los problemas que tiene la Fundación Educativa Highlands Ecuador en el área de talento humano, se deben establecer soluciones viables para que la institución las pueda aplicar como un plan estratégico y de esa forma mejorar su desempeño.

### Capítulo III

Una vez identificados los principales problemas que tiene la Fundación Educativa Highlands Ecuador en el área de talento humano, es necesario agrupar conceptos e ideas para priorizar las dificultades y poder establecer un plan de acción. En este capítulo se plantearán varias estrategias para que la institución pueda implementar en su plan de mejora.

#### **Estrategias**

##### **Estrategia N° 1: Crear el Departamento de Talento Humano.**

Hoy en día, el principal problema que afronta la institución es la falta de un departamento talento humano bien estructurado. Si bien es cierto que la Fundación Educativa Highlands Ecuador es una institución nueva, es importante que desde un comienzo la estructuración de sus departamentos sea la indicada. A través de la investigación, se pudo identificar que se trata de un tema de gobernanza y de falta de delimitación de funciones. El rector del colegio al cumplir su papel, el de administrador y del encargado del área de talento humano, tiene que desempeñar varias funciones y se le es imposible atender al cien por ciento y de la mejor manera todos los asuntos pendientes. Al dividir el rol y definir una persona o un equipo de trabajo para esta rama administrativa, se podrán desarrollar de mejor manera los cargos y se dará la importancia necesaria al capital humano.

Es fundamental comprender la importancia que tiene este departamento. Como se mencionó al inicio de la investigación, ninguna empresa puede funcionar sin recursos humanos. La forma en la que la empresa maneja todo lo relacionado con las personas, se ve reflejado en el desempeño y en los resultados de la misma. Sin una guía o alguien que lidere esta rama, los problemas a nivel institucional van incrementando a medida que pasa el tiempo.

El saber seleccionar candidatos idóneos, trabajar con profesionales y alinearlos a la filosofía del colegio, planificar el desarrollo institucional por medio del crecimiento

profesional de cada miembro que forma parte de la empresa y el promover un ambiente de competencia sana por medio de buenas relaciones interpersonales son las principales actividades de las que se debería encargar el área de talento humano. Al tener una persona o un grupo de personas que trabajen específicamente para desarrollar las tareas mencionadas anteriormente, la fundación podrá resolver varios problemas secundarios que afectan directamente el desempeño del personal actual. Por una parte, se tendrá más tiempo para observar y estudiar a los empleados y obtener información real de sus frustraciones, ilusiones, preocupaciones, necesidades, entre otros aspectos. Mientras que por otra parte, al hacer presencia y mostrarse como autoridad, el departamento brindará mayor seguridad y confianza al personal.

En otras palabras, el área de talento humano debe ser uno de los pilares administrativos para que el colegio tenga éxito. Al implementar esta reestructuración e independizar el departamento se podrá tener un mejor manejo del personal, conocer sus dificultades y expectativas y se brindará una mejor experiencia.

### **Estrategia N° 2: Desarrollar un plan de comunicación interna.**

La comunicación es la base de cualquier relación interpersonal. Es por este simple hecho que el departamento de talento humano debe tener una planificación de cómo, qué, cuándo y dónde transmitir mensajes a su personal. Desde el primer acercamiento con los candidatos hasta el último contacto con una persona que se desvincula de la institución, el encargado del área debe ser prudente y debe asegurarse de elegir la mejor forma de informar a la persona para que ésta no tenga ninguna confusión y tenga un panorama claro.

Con esta estrategia se va a solucionar la falta de comunicación que existe entre el colegio y su personal y se podrá mejorar su relación. Al mostrar apertura, el departamento logrará que los empleados se sientan cómodos y que puedan expresar sus miedos,

frustraciones, anhelos y objetivos que quieren obtener sin ningún problema. Además, al mejorar esta relación el encargado de talento humano podrá desempeñar su trabajo de mejor manera. El recibir y transmitir información permitirá que no hayan malos entendidos, que la información resuelva dudas y que se minimicen los chismes de pasillo. Por medio de la implementación de este plan, se mejorará la calificación sobre la comunicación del departamento y tanto el personal como el encargado del área estará satisfecho con el trabajo realizado.

Es muy importante resaltar que dentro del plan de comunicación se debe establecer un canal adecuado para que el personal de la institución tenga pleno conocimiento sobre normas, políticas, manuales y beneficios. De esta forma cuando se presenten eventos extraordinarios todos los trabajadores sabrán a quién acudir y cómo proceder.

Adicionalmente, esta estrategia ayudará a obtener información para poder tener un mejor conocimiento sobre el segmento con el que se está trabajando. No se puede olvidar que el personal es el cliente interno de la empresa y es indispensable que éste se sienta a gusto e informado sobre su puesto de trabajo. Conociendo a profundidad a los empleados se puede implementar herramientas, mejorar los procesos de inducción y crecimiento profesional, motivar al personal para que sus resultados sean mejores y fomentar un buen clima laboral.

### **Estrategia N° 3: Mejorar los programas de capacitación.**

Dentro de las funciones del departamento de talento humano es preparar al personal para que realice de mejor manera su nuevo trabajo y que a lo largo del tiempo pueda ir desarrollando nuevas competencias y adquiriendo nuevos conocimientos. Durante la investigación se pudo detectar que dentro de la institución no existe un plan de capacitación estructurado, que el personal no tiene conocimiento de los temas que se van a tratar en el año lectivo y que el colegio no conoce las necesidades de su personal.

Al implementar esta estrategia se resolverán varios inconvenientes internos. Para ser más específicos, se tendrá una mejor organización y se logrará mayor eficiencia en el trabajo de los empleados. Ahora bien, es fundamental que el plan de capacitaciones atienda tanto temas inductivos como de crecimiento profesional. Ambas ramas de formación son sumamente importantes para que el desempeño de una persona pueda ser la mejor.

En el caso de la inducción, es indispensable mezclar las funciones del puesto que se está llenando con la filosofía de la institución. Al brindar esta información, el personal nuevo va a poder conocer con claridad las tareas que debe realizar y la forma en las que las debe llevar a cabo. Así mismo, podrá estar al tanto de cómo y a quién debe dirigirse en algún caso extraordinario. Se debe tomar en cuenta que este tipo de capacitación sirve también para motivar a la persona y dar a conocer lo que se espera de la misma. Por medio de la implementación del proceso de inducción se podrán evitar problemas de desinformación e inconformidad por hacer algo que no era parte de la responsabilidad del cargo asignado.

De manera semejante, las capacitaciones de crecimiento profesional ayudan al personal a expandir sus conocimientos. En este caso específico, al implementar un programa se daría solución al requerimiento del personal de implementar capacitaciones que ayuden a resolver conflictos que se les presentan en el día a día. Dentro de la investigación se pudo obtener una gran cantidad de información acerca de los temas que se podrían implementar en el plan de capacitación. Entre ellos se encuentran: planificación, bullying escolar, programa Sunrise, manejo de niños con necesidades especiales, manejo de grupos y de disciplina.

Al tener un grupo de trabajo satisfecho con la implementación de nuevas capacitaciones y talleres se logrará tener mejores resultados dentro de las aulas de clase. Más aún, el personal estará tan a gusto que las quejas y reclamos irán reduciendo con el paso del tiempo y los sacrificios y los voluntariados incrementarán. Los empleados encontrarán la forma de

solucionar pequeños problemas internos porque ven que sí se les toma en cuenta y que las ideas que cada uno tiene son escuchadas y puestas en marcha por el departamento de talento humano.

#### **Estrategia N° 4: Optimizar el proceso de reclutamiento y selección.**

El propósito de esta estrategia es mejorar uno de los procedimientos fundamentales del departamento. Es necesario recalcar que a través del mismo se selecciona el personal que se incorporará a la institución. La idea de optimizar esta tarea es solucionar algunas inquietudes que el personal actual tuvo durante la etapa de reclutamiento y selección en la que participó.

Antes de examinar el tiempo de demora en cada etapa del proceso, es importante definir los pasos a seguir y formalizarlos por medio de un documento. De esta forma se evita que el encargado del departamento actúe por intuición en base a su experiencia. Una vez, estructuradas las fases del procedimiento se debe analizar y comparar el tiempo de demora de cada actividad con el de otras instituciones. Al haber investigado y medido el tiempo de espera, se puede realizar un aproximado del tiempo ideal.

Optimizando el proceso se solucionará las molestias que los candidatos puedan tener. Hay que mencionar además que es importante actualizar las herramientas que se utilizan en este procedimiento y sobretodo recurrir a la tecnología y redes sociales para poder llegar de mejor manera a los candidatos. Así mismo, es indispensable que la información proporcionada desde un inicio sea clara y detalle datos clave como funciones, horarios, beneficios, etc.

Ahora bien, el tener un proceso con tiempos definidos hace que en el día a día llevarlo a cabo sea más fácil. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta que en algunas ocasiones el proceso puede demorarse más y esto no significa que no se está siendo eficiente sino que a veces hay factores externos que entorpecen la etapa de reclutamiento y selección. A pesar de que esta actividad se la lleva a cabo con personas que son ajenas a la empresa es muy

importante dejar una buena impresión y generar una experiencia inolvidable para que los candidatos sientan la calidez de la institución y la tengan siempre presente.

### **Estrategia N° 5: Implementar un manual de procesos.**

Para solucionar la falta de formalidad de políticas y procedimientos internos de la institución y para que exista una mejor organización y comunicación se ve la necesidad de introducir un manual para el departamento de talento humano. Esta herramienta complementará al manual de perfiles de la institución que se está tropicalizando en la actualidad pero que por temas de privacidad de la red no se puede compartir en esta investigación.

Este documento será la guía de cómo proceder en cada ocasión. Más aún, será la forma de estimular la optimización de sus procesos internos y de motivar al personal por medio de actividades extraordinarias. Al implementar este manual el departamento de talento humano, trabajará de manera eficiente, cumplirá de la mejor forma cada etapa del proceso, mejorará su servicio, captará más candidatos para selección, generará una experiencia única e impulsará la integración del personal y el compromiso organizacional.

Los problemas que se resuelven a través de esta herramienta se resumen en: falta de especificación de funciones dentro de cada cargo, poca información acerca de cómo y a quién se debe justificar un atraso, una falta o pedir permiso, falta de información acerca de cómo se va a evaluar el trabajo del personal, falta de comunicación y poca planificación sobre capacitaciones y planes de motivación.

En el siguiente capítulo se encuentra el manual de procedimientos que se aconseja implementar en la institución. Es importante tener en cuenta que cada año se debe realizar una evaluación del funcionamiento de los manuales internos para analizar los resultados al implementarlo, actualizar procedimientos y modificar estrategias.

## Capítulo IV

### **Manual de Procedimientos para el Departamento de Talento Humano de la Fundación Educativa Highlands Ecuador**



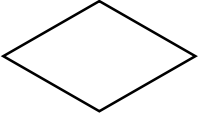
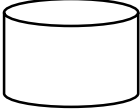


#### **Objetivo.**

Guiar los procesos que deben realizarse en el departamento para poder tener un mejor control del desarrollo y resultados óptimos.

#### **Alcance.**

El presente manual es una propuesta para aplicarla en la Fundación Educativa Highlands Ecuador con el fin de que tenga una guía de cómo proceder en cada situación que se presente con relación a su personal y a posibles candidatos. En este manual se incluyen los procesos relacionados al reclutamiento, selección, capacitación y motivación del personal. Al tener un manual la institución va a ajustar sus procedimientos, podrá ser más eficiente y logrará satisfacer las necesidades de sus empleados.

### Simbología.

	<b>Terminal</b> Indica el comienzo del proceso y el final del mismo.
	<b>Operación</b> Representa el desarrollo de una actividad operativa.
	<b>Decisión</b> Indica el punto en el cual se tiene varias alternativas.
	<b>Base de datos</b> Señala el momento en el cual se revisa o trabaja con una base de datos.
	<b>Documentos</b> Se refiere a cualquier tipo de documentos con el que se trabaja.
	<b>Dirección de flujo</b> Conecta los símbolos y señala el orden en el que se deben seguir las actividades.

## **Reclutamiento y selección de personal.**

### ***Objetivo.***

Definir los pasos que se deben seguir en el momento que se abre una vacante.

### ***Descripción narrativa.***

1. Se abre una vacante dentro de la empresa.
2. El jefe de Talento Humano debe comenzar por un reclutamiento interno en el cual busca entre el personal interno un perfil que cumpla con las necesidades del puesto.
3. Una vez realizada la búsqueda interna para cubrir la vacante, se convoca a los miembros del comité para analizar si es la persona indicada para cubrir el puesto.
  3. a. En caso de cumplir con los requisitos para cubrir la vacante, el jefe de talento humano notifica el cambio de puesto a la persona. Si la misma acepta las condiciones y el cambio se concluye el proceso.
4. Cuando no se encuentra la persona idónea dentro de la empresa el jefe de talento humano debe comenzar un reclutamiento externo.
5. El jefe de talento humano comienza la búsqueda de candidatos dentro de la base de datos que tiene la empresa.
6. El Departamento de Talento Humano revisa las referencias laborales del candidato y contacta a las empresas en las que trabajó anteriormente para conocer su percepción del trabajador.
7. Se convoca al postulante y el jefe de talento humano lleva a cabo la primera entrevista si sus referencias son positivas.
  - a. Si el candidato no pasa la entrevista se le notifica al mismo que ha concluido su proceso y se regresa a los pasos 4 y 5.
8. Una vez aprobada la primera entrevista, se agenda una segunda con quien sería su jefe inmediato.

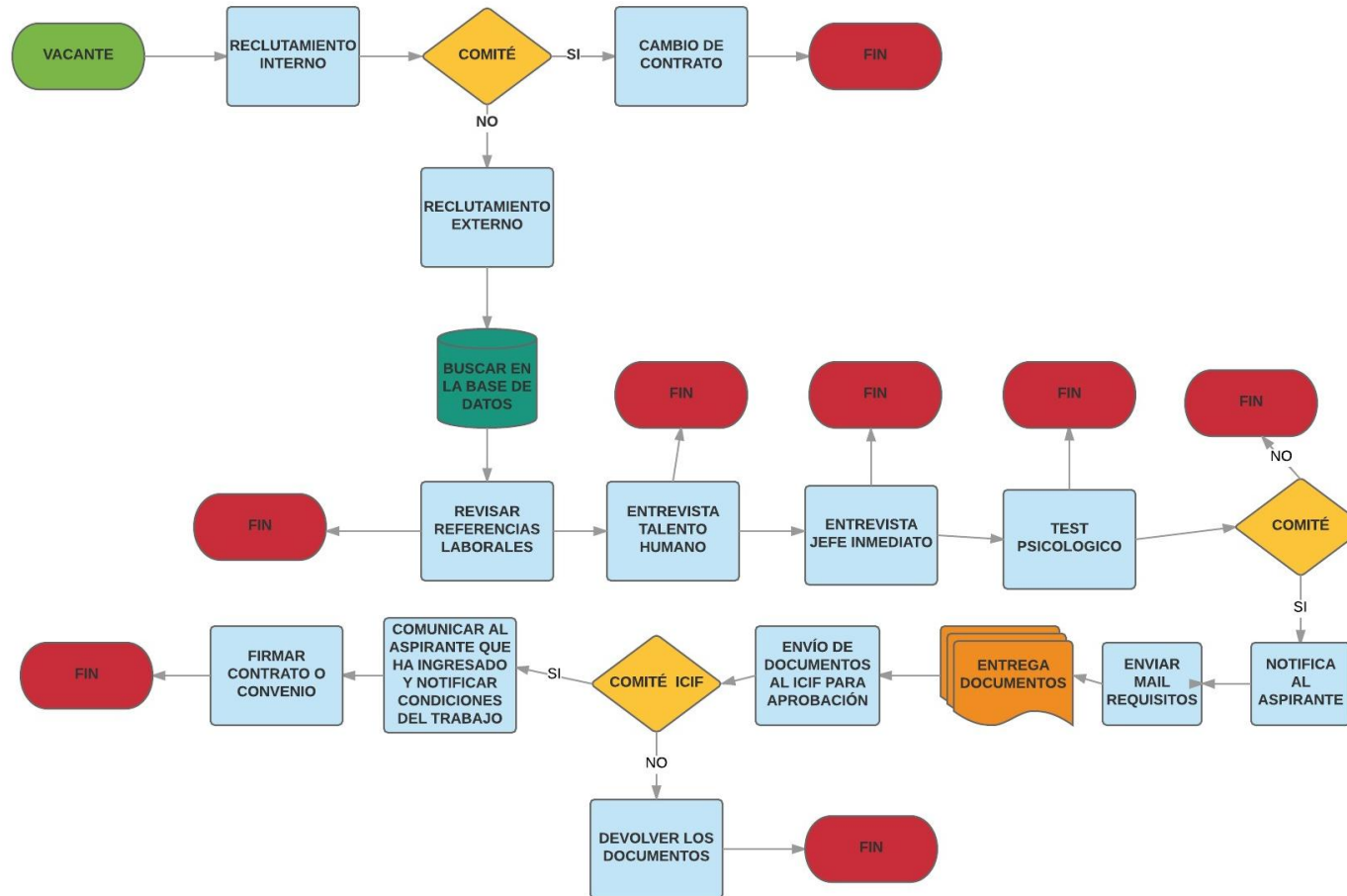
9. Si el jefe inmediato confirma que no es la persona indicada para cubrir la vacante, el jefe de talento humano notifica al postulante que su proceso ha concluido.
10. El psicólogo de la institución realiza un test psicológico al postulante.
11. Se convoca a los miembros del comité y se evalúan todas las carpetas de los candidatos que llegaron hasta el punto anterior para ver si cumplen con el perfil de la vacante.
  - a. En caso de no cumplir con los requisitos para cubrir el puesto, el Departamento de Talento Humano notifica a la persona que no es el perfil que se necesita y que el proceso ha concluido.
12. Una vez que el postulante es aprobado por el comité de la institución, el jefe de talento humano envía una notificación para que entregue la siguiente documentación:
  - Solicitud de ingreso.
  - Foto tamaño carnet.
  - Copia de cédula y papeleta de votación.
  - Títulos
  - Cartas de referencia laboral
  - Cartas de referencia personal
13. El Departamento de Talento Humano recibe los documentos del candidato y una vez que están completos se los envía al ICIF para la aprobación.
  - Al pertenecer a una red internacional, el colegio debe enviar esta información para que el director territorial evalúe si el candidato es óptimo.
    - a. En caso de no ser aprobado por parte del ICIF, el Departamento de Talento Humano notifica al postulante que no es el perfil que se está buscando y que el proceso ha concluido.

14. Cuando el candidato es aprobado por el ICIF, el jefe de talento humano procede a informarle que ha sido aceptado y se le explica todas las condiciones que su puesto requiere.
- a. Si el postulante no acepta las condiciones o encontró otra oferta laboral, el Departamento de Talento Humano procede a devolver los documentos y se da por concluido el proceso con esta persona.
  - b. Para cubrir la vacante, el jefe de talento humano analiza postulantes previamente aprobados en el comité interno o regresa al paso 4.
15. Una vez aceptadas las condiciones laborales por parte del postulante, se firma el contrato entre la institución y el candidato. De esa forma queda cubierta la vacante y se finaliza el proceso de reclutamiento y selección de personal.
16. Para completar su expediente, el nuevo empleado debe pasar por un control médico y presentar al Departamento de Talento Humano los siguientes documentos:
- Partida de matrimonio actualizada o acta de unión de hecho de ser el caso.
  - Partida de nacimiento de sus hijos.
  - Certificado de su último lugar de trabajo
  - Dos fotografías tamaño carnet

17. Fin

\*El comité interno del colegio debe estar conformado por: rector, jefe de talento humano, psicólogo y director de formación. Dependiendo del caso se puede invitar a los jefes inmediatos del puesto que se va a cubrir.

*Diagrama de flujo.*



Elaborado por el autor.

## **Control de asistencia del personal.**

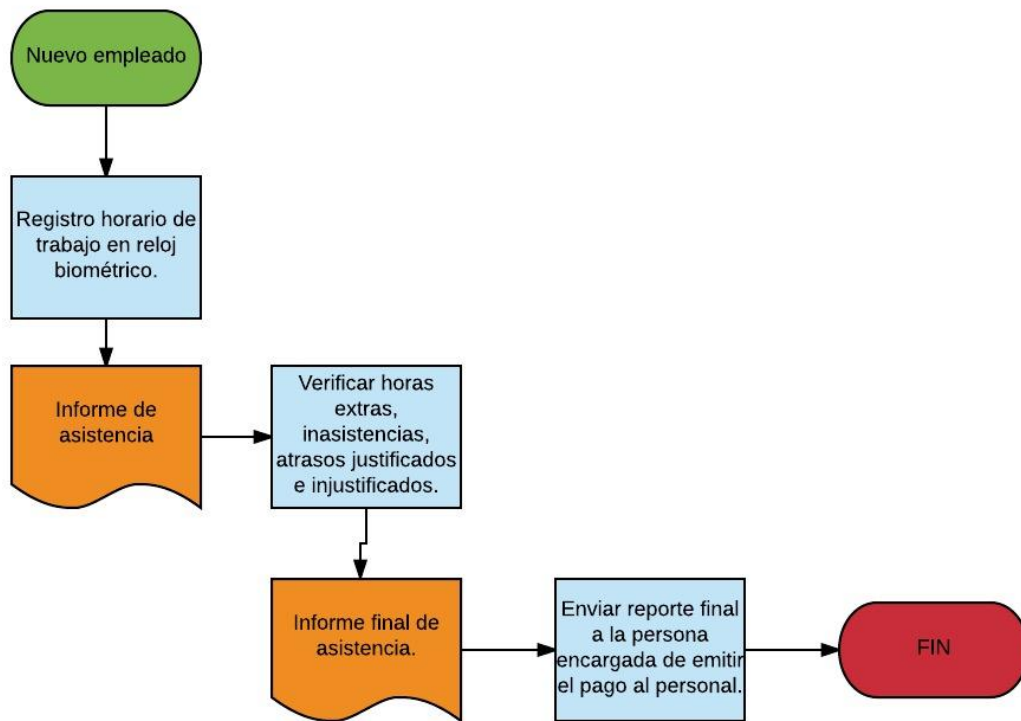
### ***Objetivo.***

Verificar que se cumpla el horario de trabajo acordado en el contrato de cada trabajador.

### ***Descripción narrativa.***

1. El Departamento de Talento Humano establece el horario de trabajo para cada trabajador.
2. La persona encargada del Departamento de Talento Humano registra a cada persona que ingresa a la institución dentro de la base de datos del reloj biométrico para que pueda registrar su horario de trabajo.
3. Todos los días el personal tiene como obligación registrar su entrada y salida en el reloj biométrico.
  3. a. Para justificar su atraso o falta debe seguir el proceso correspondiente. Existirá un margen máximo de tolerancia de 10 minutos.
4. Cada mes, el encargado del Departamento de Talento Humano descarga el informe de asistencia emitido por el software del reloj biométrico.
5. El Departamento de Talento Humano verifica horas extras, inasistencias o atrasos del personal.
  5. a. Si está justificada la falta o atraso, se incluye como respaldo el documento físico que lo confirme.
  5. b. Cuando no se encuentran justificadas las inasistencias y los atrasos, se registra la multa correspondiente.
6. El Departamento de Talento Humano envía el reporte final al Departamento Financiero para que realice según corresponda el abono o descuento del sueldo del personal.
7. Fin

*Diagrama de flujo.*



Elaborado por el autor.

## **Justificación de faltas y atrasos.**

### ***Objetivo.***

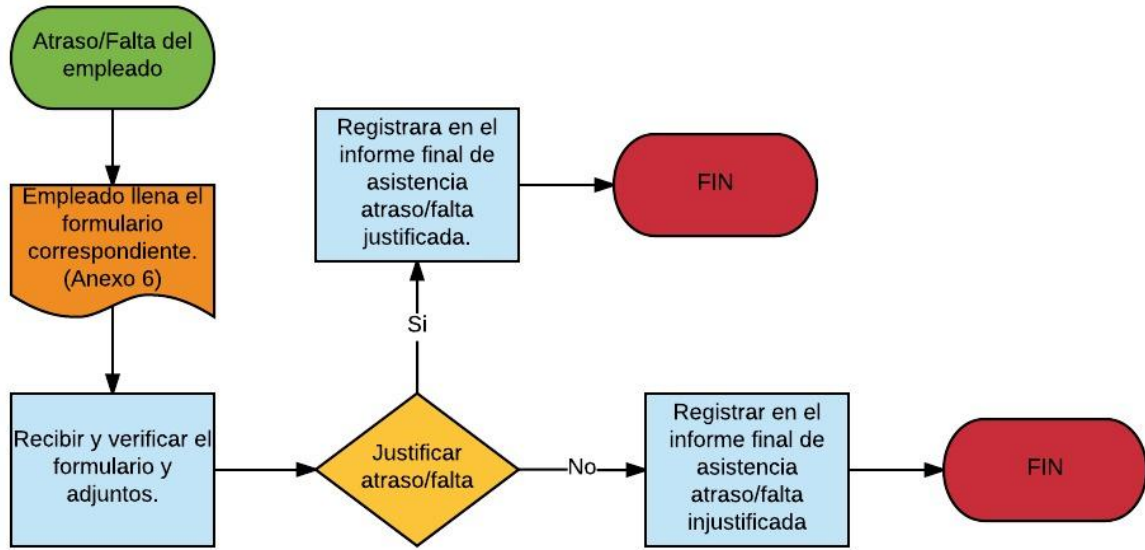
Tener una guía para saber cómo proceder en caso de que un trabajador se ausente o tenga un atraso en un día laboral.

### ***Descripción narrativa.***

1. El Departamento de Talento Humano entrega el formulario de justificación de inasistencia.
2. El solicitante lo llena y adjunta todo tipo de documento de respaldo.
3. El Departamento de Talento Humano, analiza la falta o el atraso y si lo ve conveniente los justifica.
  3. a. En caso de justificar una atención médica, el trabajador no debe recuperar las horas o días. En otros casos, el departamento de talento humano debe generar junto con la persona un plan de recuperación.
4. El encargado dentro del departamento realiza el registro de la justificación y procede a archivar los documentos en el expediente del trabajador.
5. Fin.

\*Es responsabilidad del Departamento de Talento Humano, informar al personal que tiene como límite tres días para comprobar sus incidencias.

*Diagrama de flujo.*



Elaborado por el autor.

**Permisos.**

***Objetivo.***

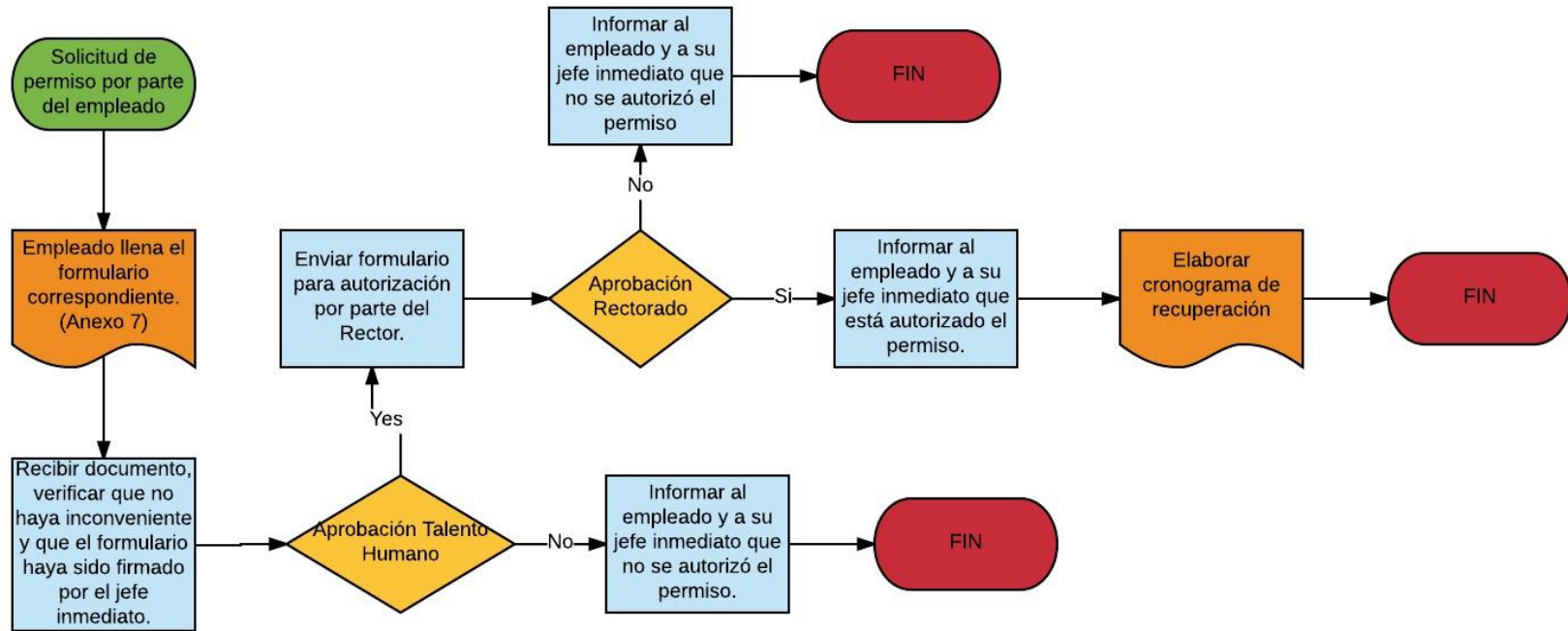
Registrar eventos en los cuales el personal se ausenta de su trabajo por motivos extraordinarios.

***Descripción narrativa.***

1. El Departamento de Talento Humano solicita al empleado que llene el formulario de permisos por lo menos con veinticuatro horas de anticipación.
2. El encargado dentro del departamento revisa que no haya ningún inconveniente, si no lo hay se sella el formulario y se lo envía a rectorado.
3. Rectorado autoriza la salida del personal.
4. El Departamento de Talento Humano archiva el documento y registra el permiso para tener mayor control.
5. Adicionalmente, el jefe de talento humano elabora un cronograma de recuperación de las horas o días autorizados.
  5. a. En caso de que sea un permiso por atención médica no se necesita planificar horas o días de recuperación.
6. Fin

\*Dentro de este proceso se debe tomar en cuenta que todo el personal dispone de dos días personales por quimestre. Consisten en dos días en los que el personal puede ausentarse en la institución sin necesidad de reponerlos. Se debe notificar al Departamento de Talento Humano con un mínimo de 48 horas previas y se debe seguir el proceso normal de permisos.

*Diagrama de flujo.*



Elaborado por el autor.

## **Inducción.**

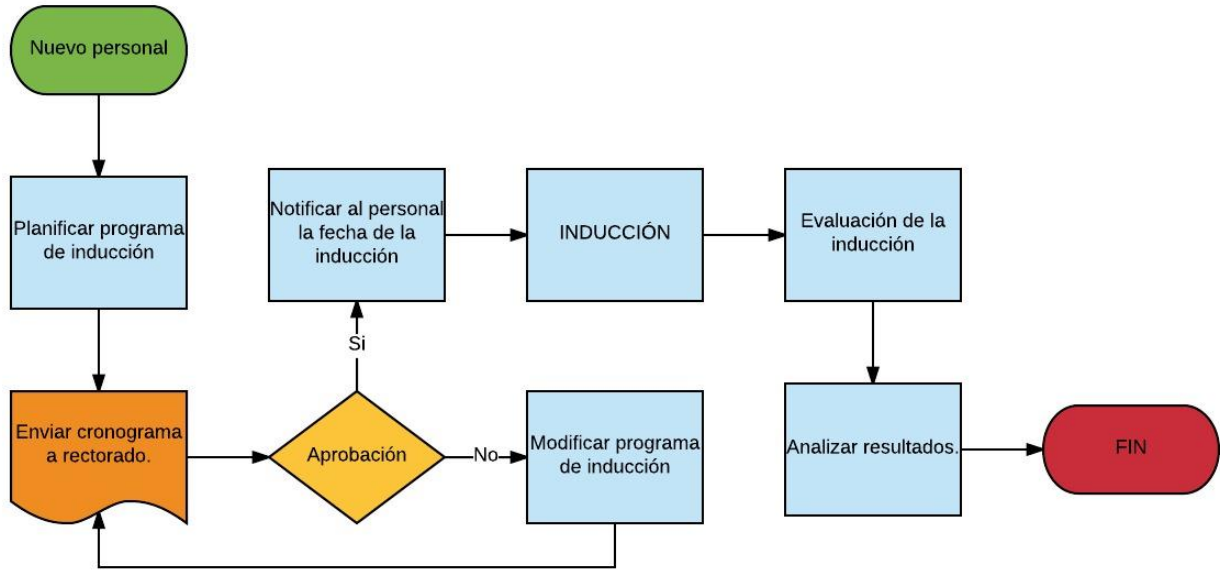
### ***Objetivo.***

Ofrecer al personal una orientación general sobre su nuevo puesto de trabajo.

### ***Descripción narrativa.***

1. El jefe de talento humano realiza un programa de inducción para el personal.
2. Rectorado modifica y aprueba el programa.
3. El Departamento de Talento Humano lleva a cabo la inducción según el cronograma establecido.
4. Se entrega una hoja de evaluación para que el personal participante califique el programa de inducción.
5. El Departamento de talento humano analiza los resultados y en base a los mismos genera mejoras para la siguiente inducción.
6. Fin.

*Diagrama de flujo.*



Elaborado por el autor.

## **Capacitación.**

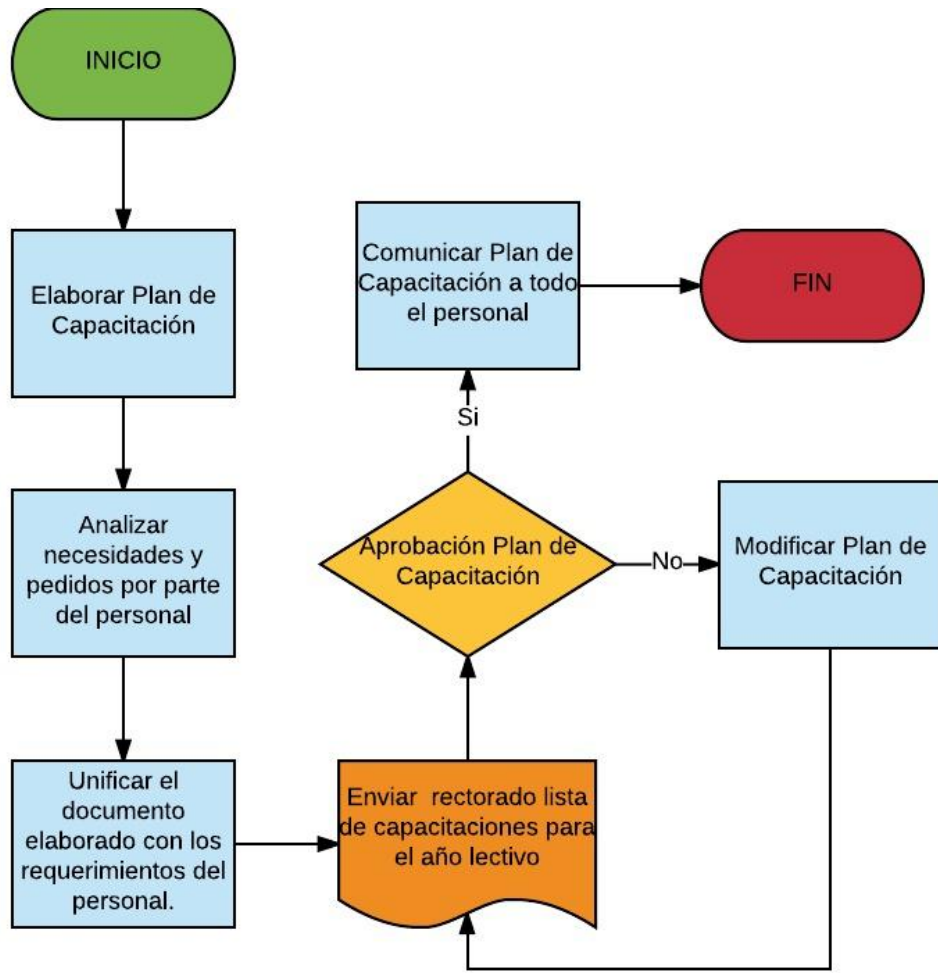
### ***Objetivo.***

Motivar al personal y acompañar su crecimiento profesional.

### ***Descripción narrativa.***

1. Elaboración del Plan de Desarrollo Profesional por parte del Departamento de Talento Humano.
2. El comité realiza una evaluación y analiza las necesidades de capacitación por medio de encuestas, reuniones y solicitudes del personal.
3. El Departamento de Talento Humano unifica el plan presentado por los directivos de áreas y los resultados de la evaluación y genera un listado con temas de capacitación, perfeccionamiento profesional, motivación y los incluye dentro del cronograma del año escolar.
4. El rector del colegio junto con los directivos de cada área revisa la propuesta, modifica y aprueba las actividades y gastos que las mismas generen.
5. El Departamento de Talento Humano comunica el cronograma de capacitación y crecimiento profesional a todo el personal.
6. Fin

*Diagrama de flujo.*



Elaborado por el autor.

## **Evaluación de desempeño.**

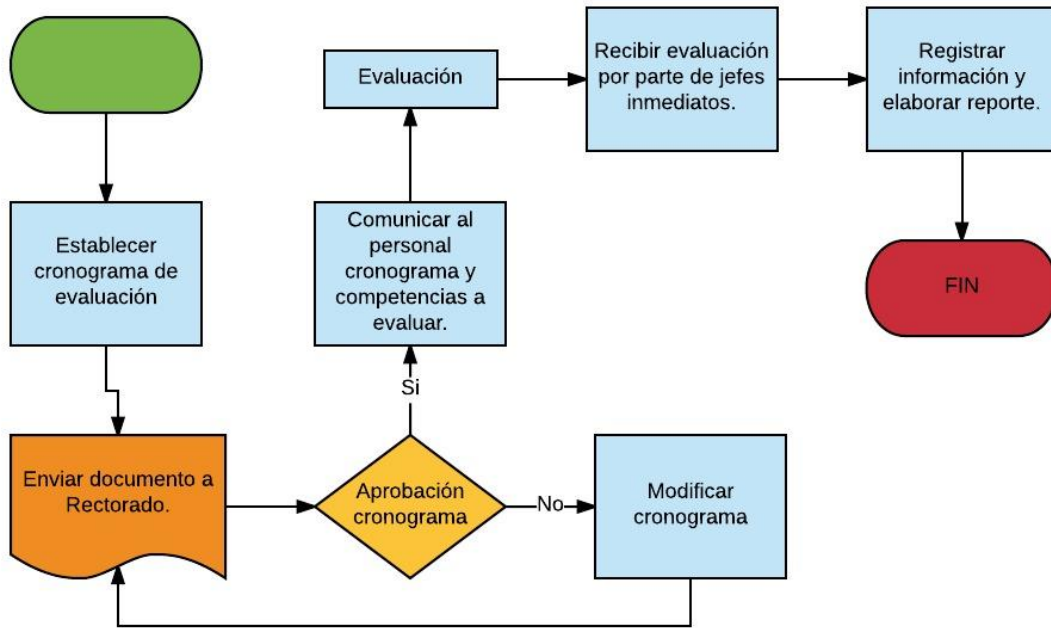
### ***Objetivo.***

Dar seguimiento al desarrollo de las actividades que el personal lleva a cabo a lo largo del año escolar.

### ***Descripción narrativa.***

1. El jefe de talento humano establece las fechas en las que se va a evaluar el desempeño de todo el personal.
2. Rectorado aprueba el calendario de evaluación.
3. El Departamento de Talento Humano comunica al personal las fechas de evaluación y las competencias que van a ser evaluadas.
4. El personal que tenga trabajadores a cargo es responsable de evaluar y enviar al Departamento de Talento Humano las evaluaciones en el formato acordado.
5. El jefe de talento humano registra la información y elabora un informe.
6. Fin

*Diagrama de flujo.*



Elaborado por el autor.

## **Beneficios.**

### ***Objetivo.***

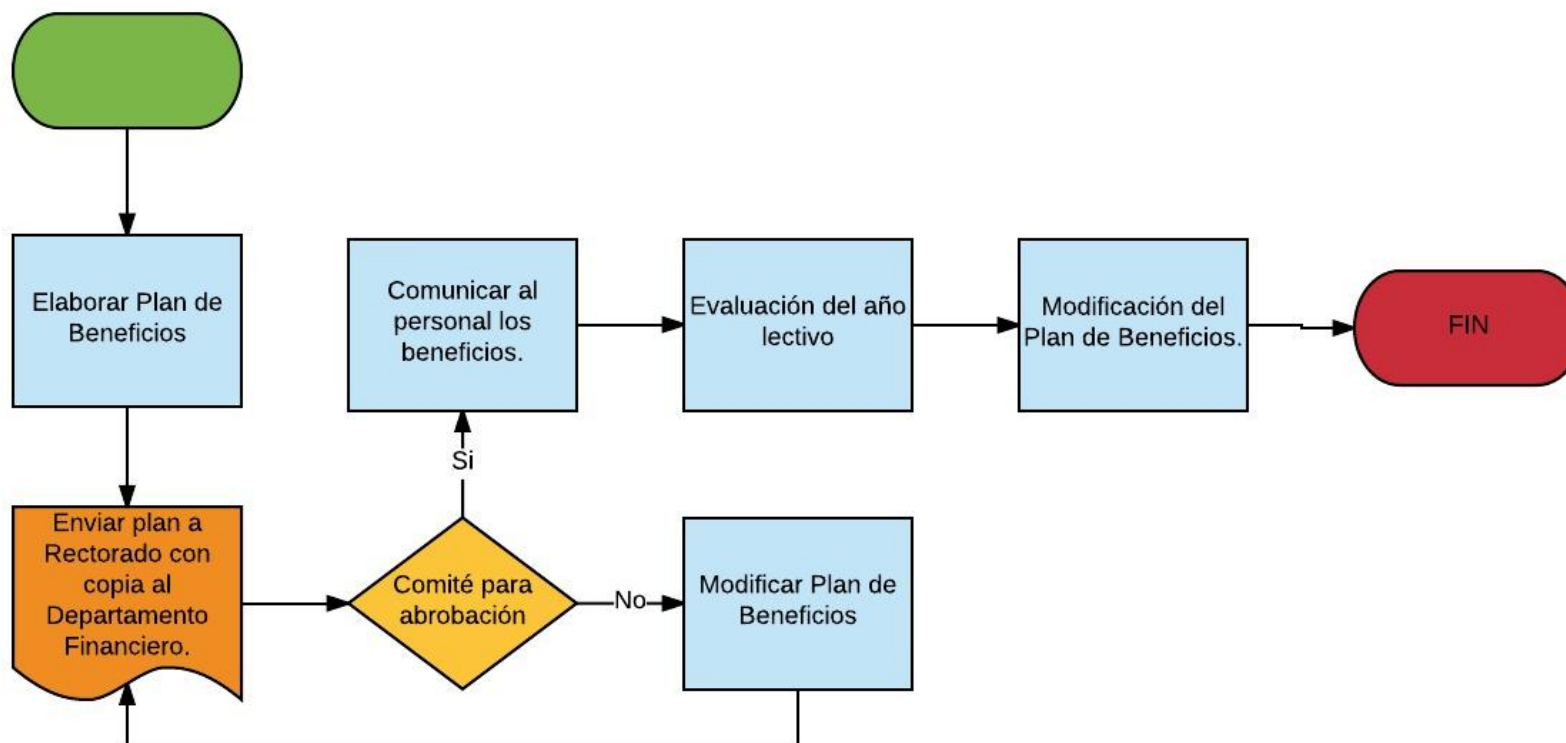
Promover un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores y motivar su desempeño.

### ***Descripción narrativa.***

1. El Departamento de Talento Humano elabora un plan de beneficios para ofrecer a su personal.
2. Rectorado junto con el Departamento Financiero mediante un comité estudian el plan presentado, lo modifican y lo aprueban.
3. El encargado del Departamento de Talento Humano comunica a todo el personal los beneficios que tienen por pertenecer a la institución.
4. Al final del año escolar, el Departamento de Talento Humano realiza una hoja de evaluación para que todo el personal la llene.
5. En base a los resultados, se analiza si el plan debe ser reestructurado para el siguiente año.
6. Fin

Dentro de los beneficios aprobados para el personal por ser parte de la institución se encuentra alimentación, uniformes, servicio de transporte y seguro médico. Adicionalmente, se encuentran las bonificaciones que se entrega al personal como motivación y felicitación por su alto desempeño.

Diagrama de flujo.



Elaborado por el autor.

## **Cumpleaños.**

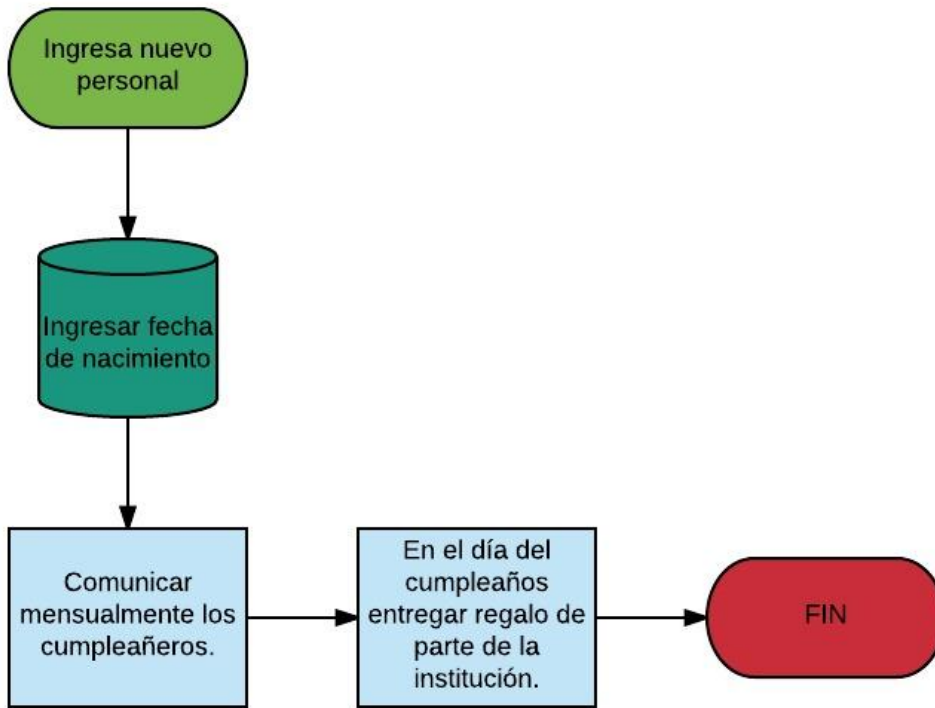
### ***Objetivo.***

Generar motivación y que el personal se sienta parte de la institución.

### ***Descripción narrativa.***

1. Al ingresar una nueva persona a la institución, el encargado de talento humano ingresa su información en la base de datos del personal.
2. Cada semana el Departamento de Talento Humano enviará los cumpleaños de ese periodo para que todo el personal tenga conocimiento.
3. El día del cumpleaños cada persona recibirá por parte del Departamento de Talento Humano un detalle.
4. Fin

*Diagrama de flujo.*



Elaborado por el autor.

## Bibliografía.

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Garnica.
- Aranda, A. (2007). *Planificadción Estratégica Educativa*. Quito-Ecuador: Ediciones Abya-Yala  
pág. 10.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Comercial entrepreneurship same, different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-22.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Brunet, I., & Belzunegui, A. (1999). *Estrategias de empleo y multinacionales: tecnologías, competitividad y recursos humanos*. Barcelona: Icaria.
- Castaño, G., López-Montalvo, G., & Prieto, J. M. (2011). *Guía técnica de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personas*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Correa Rodriguez, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. *Tesis de doctorado no publicada- Universidad de la Laguna, España*.
- De Ravel, R. (1972). *El Crecimiento de el empresa*. Madrid: Guadiana.

- Dolan, S., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Estrada, R. (2010). El mercado salarial y laboral en el Ecuador. *Perspectiva*, 12-14.
- García, Á. A. (1997). *Conceptos de organización industrial*. Marcombo.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España. *Universia Business Review*, 92-109.
- Hernández Sánchez, B. Y. (enero-junio de 2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186.
- Hernández, Y. (2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. *Ad-Minister, Universidad Eafit*, 137-160.
- Hortal, A. (2002). *Ética general de las profesiones*. Bilbao: Desclee.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una Perspectiva*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A de C.V.
- Llevens, S. (1984). La protección de la vida privada en la selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 16(1), 17-24.
- Morán Gortaire, G. (2014). Creación de una guía para la implantación de un departamento de gestión y formación del talento humano en una institución educativa en el Ecuador.
- Muñoz Machado, A. (1999). *La gestión de calidad total en la administración*. Díaz de Santos.

- Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. M. (julio-septiembre de 2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*(47), 82-105.
- Pena, R. (2004). La empresa ética: ¿un nuevo paradigma? Condiciones, desafíos y riesgos del desarrollo de la business ethics. *Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.*
- Penrose, E. (1959). Teoría del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar.
- Pérez Redondo, R. (mayo de 2014). Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. *Methaodos. Revista de ciencias sociales*, 2, 23-35.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Pozuelo de Alarcón: Esic.
- Puchol Moreno, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: PEARSON.
- Sallenave, J. (1984). Dirección general et strategie d'entreprise. *Les Editions*.
- Sallenave, J. P. (s.f.). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Bogotá: Norma .
- Semper Altius,. (s.f.). *Red de colegios Semper Altius*. Obtenido de [www.semperaltius.org](http://www.semperaltius.org)
- Serrano Ortega, M., & Blazquez Ceballos, P. (2015). *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el Futuro*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Steiner, G. (1995). *Planeación Estratégica*. México: CECSA.
- The Highlands School Quito,. ((2015-2017)). *Highlands Quito*. Obtenido de [www.highlandsquito.org](http://www.highlandsquito.org)

Ventura, B., & Delgado Gonzales, S. (2011). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. *Paraninfo*.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill.

Zabala, A., & Arnau, L. (2007). *11 ideas clave: Cómo aprender y enseñar competencias*. Madrid.

**Anexos**

**Anexo 1: Colegios pertenecientes a la red Semper Altius**

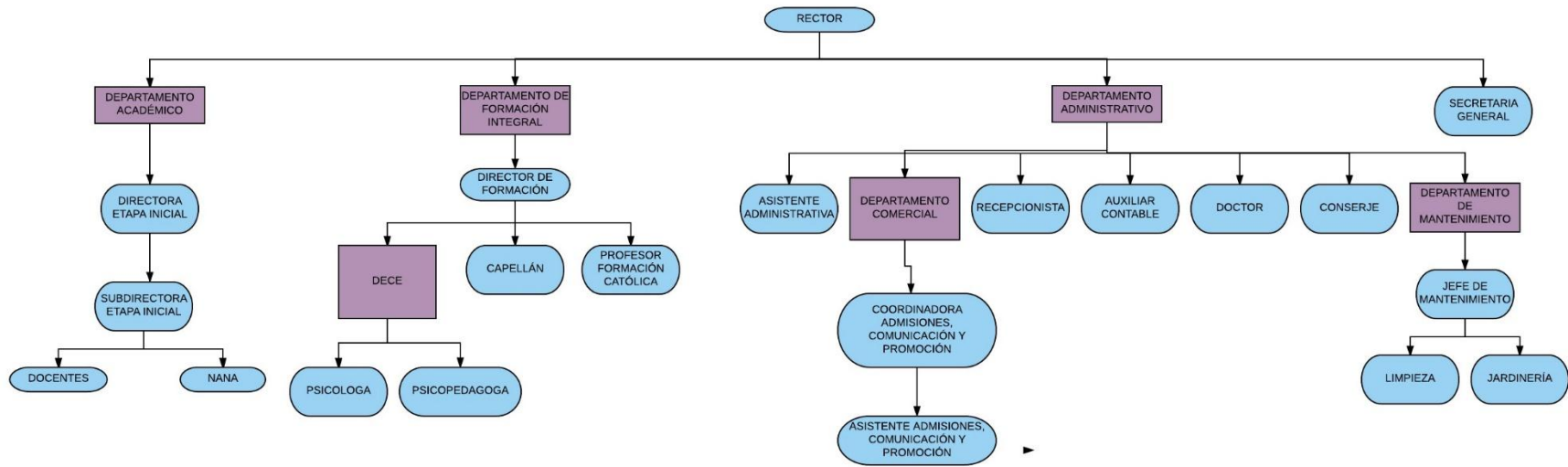
<b>MÉXICO</b>	
-Instituto Cumbres Tijuana	-Instituto Cumbres Celaya
-Instituto Andes Culiacán	-Instituto Cumbres Irapuato
-Instituto Andes Los Monchis	-Instituto Cumbres Del Bosque León
-Instituto Irlandés Hermosillo	-Instituto Andes y del Bosque San Luis Potosí
-Colegio Everest Chihuahua	-Academia Maddox
-Instituto Alpes San Javier	-Colegio Everest
-Instituto Cumbres San Javier	-Instituto Cumbres Lomas
-Instituto Alpes Cumbres Guadalajara	-Instituto Cumbres Bosques
-Colegio Interamericano Guadalajara	-Instituto Cumbres México
-Instituto Cumbres Morelia	-Pinecrest Institute
-Colegio Interamericano La Piedad	-Irish Institute Masculino
-Instituto Cumbres Monclova	-Irish Institute Femenino
-Instituto Cumbres y Alpes Piedras Negras	-Colegio del Bosque México
-Instituto Cumbres Alpes Sotillo	-Colegio Oxford
-Instituto Cumbres y Alpes Torreón	-Instituto Oxford
-Instituto Cumbres Durango	-Colegio Ceyca
-Colegio Cecvac	-Instituto Godwin
-Irishi Institutte Monterrey	-Instituto Highlands
-Instituto Kilimanjaro Monterrey	-Instituto Cumbres Cuernavaca
-Colegio Highlands Monterrey	-Instituto Andes Puebla
-Colegio Himalaya Monterrey	-Colegio del Bosque Puebla
-Instituto Irlandés Nuevo Laredo	-Instituto Cumbres Oaxaca
-Colegio Everest Zacatecas	-Instituto Cumbres Veracruz
-Instituto Cumbres y Alpes Aguascalientes	-Instituto Cumbres Campeche

-Instituto Cumbres y Alpes Querétaro	-Instituto Cumbres Cancún -Instituto Cumbres Chetumal -Instituto Cumbres Cozumel -Instituto Cumbres Villahermosa -Instituto Cumbres Tapachula -Instituto Andes Tuxtla -Instituto Cumbres y Godwin Mérida
<b>ARGENTINA</b>	<b>BRASIL</b>
-Oakhill Recoleta -Oakhill Pilar -Oakhill Nuñez	-Colegio Everest Curitiba -Colegio Everest Río de Janeiro -Colegio Everest Brasilia
<b>COLOMBIA</b>	<b>CHILE</b>
-Colegio Cumbres Medellín -Colegio Cumbres Bogotá	-Colegio Cumbres Santiago -Colegio Everest Santiago -Colegio Highlands -Colegio San Isidro -Colegio La Cruz
<b>ECUADOR</b>	<b>EL SALVADOR</b>
The Highlands School Quito	Colegio Highlands El Salvador
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>VENEZUELA</b>
-Pinecrest Academy -Oakland Academy Lemont -Everest Academy Clarkston -Overbrook Academy -Canyon Heights Academy -Norghwood Catholic School -The Highlands School Dallas	-Instituto Cumbres Caracas -Instituto Andes Caracas

<b>ALEMANIA</b>	<b>COREA</b>
-Kinder Everest Dusseldorf	-Everest Academy Korea
<b>ESPAÑA</b>	<b>FILIPINAS</b>
-Colegio Everest Montecarlo -Highlands El Encinar -Highlands Los Fresnos -Colegio Cumbres Valencia -Colegio Real M. de Santa Isabel Barcelona -Highlands Barcelona -Highlands Sevilla	-Everest Manila
<b>FRANCIA</b>	<b>HUNGRIA</b>
-Kinder Everest París	-Sankt Benedikt
<b>IRLANDA</b>	<b>SUIZA</b>
-Woodlands Academy -Dublin Oak Academy	-Le Chatelard
<b>ITALIA</b>	
-Highlands Roma	

*Fuente: Red de Colegios Semper Altius  
Elaborado por: María Camila Pachón*

## Anexo 2: Organigrama Fundación Educativa Highlands Ecuador



*Fuente: The Highlands School Quito  
Elaborado por el autor.*

### **Anexo 3: Entrevista**

El objetivo de esta entrevista es diagnosticar la situación del Departamento de Talento Humano de la Fundación Educativa Highlands Ecuador para poder realizar mejoras. Se guardará absoluta confidencialidad con respecto a sus respuestas.

1. ¿Qué papel desempeñó y/o desempeña en el área de Talento Humano?
2. ¿Cómo funciona el área de Talento humano en la institución?
3. ¿Cuál fue el proceso que se realizó en la etapa de reclutamiento y selección de personal?
4. ¿Qué mejora cree que se podría hacer en ese proceso?
5. ¿Existe algún manual o documento guía para llevar a cabo el proceso?
6. Con respecto a la capacitación e inducción del personal, ¿existe alguna planificación o programa estructurado?
7. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que tiene la Fundación Educativa en el área de Talento Humano?
8. ¿Cuál cree que sería la solución para poder tener un Departamento de Talento Humano eficiente y eficaz?

#### **Anexo 4: Encuesta**

El objetivo de esta encuesta es diagnosticar la situación del Departamento de Talento Humano de la Fundación Educativa Highlands Ecuador para poder realizar mejoras. Se guardará absoluta confidencialidad con respecto a sus respuestas.

Por favor encerrar con un círculo su respuesta.

1. Edad

- a) Entre 20 y 29 años
- b) Entre 30 y 39 años
- c) Entre 40 y 49 años
- d) Entre 50 y 59 años

2. Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

3. ¿Qué cargo desempeña?

- a) Administrativo
- b) Docente
- c) Mantenimiento
- d) Personal de apoyo

4. ¿Por qué medio se enteró sobre la vacante en la Fundación Educativa Highlands Ecuador?

- a) Página web
- b) Facebook
- c) Boca a boca

5. ¿Por qué medio se contactaron con usted para iniciar el proceso de reclutamiento y selección?
  - a) Teléfono
  - b) Mail
  - c) Facebook
  - d) Whatsapp
6. Desde su punto de vista, ¿el encargado de reclutamiento fue profesional?
  - a) Si
  - b) No
7. ¿Cree que el encargado del proceso le comunicó con claridad todos los detalles del puesto (horarios, beneficios, entre otros)?
  - a) Si
  - b) No
8. Según su experiencia, considera que el tiempo de respuesta por parte de la Fundación Educativa Highlands fue:
  - a) Muy rápida
  - b) Rápida
  - c) Adecuada
  - d) Lenta
  - e) Muy lenta
9. Dentro del proceso, ¿hubo algún evento que le disgustó?
  - a) Si
  - b) No

Si su respuesta es afirmativa, explíquelo:

---

---

---

---

---

10. ¿Cuál fue su grado de satisfacción respecto al proceso de reclutamiento y selección?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente satisfecho
- d) Poco satisfecho
- e) Insatisfecho

11. Recibió inducción para su nuevo puesto de trabajo.

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es negativa, ¿considera necesario implementar una inducción? ¿De qué tipo?

---

---

---

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a capacitaciones recibidas a lo largo del año escolar? Califique 5 como excelente y 1 como deficiente.

	1	2	3	4	5
Tema					
Capitador					
Tiempo					

13. ¿Conoce el programa de capacitación que ofrece la Fundación Educativa Highlands?

- a) Si
- b) No

14. ¿Qué temas de capacitación le gustaría recibir a lo largo del año escolar?

---

---

---

15. ¿Conoce cómo va a ser evaluado su trabajo?

- a) Si
- b) No

16. Dentro de la Fundación Educativa Highlands, ¿existe algún escalafón para determinar sueldos?

- a) Si
- b) No
- c) No tiene conocimiento

17. ¿Sabe los beneficios que tiene por pertenecer a la institución?

a) Si

b) No

Si los conoce por favor menciónelos:

---

---

---

---

18. ¿Tiene conocimiento sobre bonificaciones que ofrece la Fundación Educativa Highlands por un alto desempeño laboral?

a) Si

b) No

19. ¿Sabe si la Fundación Educativa Highlands maneja algún programa de crecimiento profesional?

a) Si

b) No

c) No tiene conocimiento

20. ¿Conoce el procedimiento que debe seguir para pedir permiso, justificar una falta o atraso?

a) Si

b) No

21. ¿Tiene conocimiento de quién es la persona encargada de Talento Humano dentro de la Fundación Educativa Highlands?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta fue afirmativa, mencione quién es la persona encargada:

---

22. Califique al Departamento de Talento Humano. Califique 5 como excelente y 1 como deficiente.

	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Organización					
Comunicación					
Apertura					
Eficiencia					

23. ¿Cómo calificaría la organización y el desarrollo del Departamento de Talento Humano de la Fundación Educativa Highlands?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

24. Le parece que la Fundación Educativa Highlands debe hacer algunos cambios de mejora con respecto a su proceso de reclutamiento, selección y capacitación o en general como

Departamento de Talento humano.

- a) Si
- b) No

Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué cambio o cambios cree que se deberían aplicar?

---

---

---

---

---

## Anexo 5: Resumen resultados encuesta

<b>PREGUNTA 1</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Entre 20 y 29 años	30%
Entre 30 y 39 años	40%
Entre 40 y 49 años	13%
Entre 50 y 59 años	17%

<b>PREGUNTA 2</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Masculino	17%
Femenino	83%

<b>PREGUNTA 3</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Administrativo	23%
Docente	60%
Mantenimiento	13%
Personal de Apoyo	3%

<b>PREGUNTA 4</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Página Web	7%
Facebook	10%
Boca a Boca	77%

<b>PREGUNTA 5</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Teléfono	77%
Mail	10%
Facebook	0%
Whatsapp	10%

<b>PREGUNTA 6</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	93%
No	7%

<b>PREGUNTA 7</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	47%
No	53%

<b>PREGUNTA 8</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy rápida	3%
Rápida	37%
Adecuada	37%
Lenta	20%
Muy lenta	3%

<b>PREGUNTA 9</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	13%
No	87%

<b>PREGUNTA 10</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy satisfecho	27%
Satisfecho	60%
Medianamente satisfecho	13%
Poco satisfecho	0%
Insatisfecho	0%

<b>PREGUNTA 11</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	43%
No	57%

<b>PREGUNTA 12</b>					
<b>TEMA</b>					
Calificación	1	2	3	4	5
Porcentaje	12%	0%	65%	18%	6%
<b>CAPACITADOR</b>					
Calificación	1	2	3	4	5
Porcentaje	6%	12%	35%	29%	18%
<b>TIEMPO</b>					
Calificación	1	2	3	4	5
Porcentaje	12%	12%	59%	12%	6%

<b>PREGUNTA 13</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	50%
No	50%

<b>PREGUNTA 14</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo en aula con niños con diferentes capacidades</li> <li>-Planificación</li> <li>-Sunrise Program</li> <li>-Integración de materias, evaluación</li> <li>-Manejo de disciplina</li> <li>-Proyectos escolares</li> <li>-Manejo de grupos</li> <li>-Proceso de lectoescritura</li> <li>-Bullying escolar</li> <li>-Manejo de personal</li> <li>-Cómo tratar al cliente</li> </ul>

<b>PREGUNTA 15</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	93%
No	7%

<b>PREGUNTA 16</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	23%
No	0%
No tiene conocimiento	77%

<b>PREGUNTA 17</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	53%
No	47%

<b>PREGUNTA 18</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	7%
No	93%

<b>PREGUNTA 19</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	7%
No	27%
No tiene conocimiento	67%

<b>PREGUNTA 20</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	53%
No	47%

<b>PREGUNTA 21</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	30%
No	70%

<b>PREGUNTA 22</b>					
<b>LIDERAZGO</b>					
Calificación	1	2	3	4	5
Porcentaje	19%	10%	29%	29%	14%
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
Calificación	1	2	3	4	5
Porcentaje	18%	14%	41%	23%	5%
<b>COMUNICACIÓN</b>					
Calificación	1	2	3	4	5
Porcentaje	18%	27%	23%	27%	5%
<b>APERTURA</b>					
Calificación	1	2	3	4	5
Porcentaje	9%	5%	27%	18%	41%
<b>EFICIENCIA</b>					
Calificación	1	2	3	4	5
Porcentaje	11%	22%	17%	33%	17%

<b>PREGUNTA 23</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	3%
Muy bueno	17%
Bueno	57%
Regular	20%
Malo	3%

<b>PREGUNTA 24</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	80%
No	20%

Anexo 6: Formulario para justificar atrasos y/o faltas



**Education** to  
face the world.  
**Formation** to  
change it.

FORMULARIO ATRASOS/FALTAS

Fecha (DD/MM/AAAA)	
-----------------------	--

DATOS DEL COLABORADOR	
Nombres y Apellidos:	_____
Cédula de Identidad:	_____
Área a la que pertenece:	_____

MOTIVO DE LA FALTA O ATRASO (Si es necesario adjuntar copia de documentos de respaldo)
Fecha falta/atraso: _____

Firmas y sellos de responsabilidad

\_\_\_\_\_  
Empleado

\_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Talento Humano

Elaborado por el autor.

Anexo 7: Formulario para solicitar permisos



**Education** to  
face the world.  
**Formation** to  
change it.

FORMULARIO SOLICITUD DE PERMISOS

Fecha de solicitud (DD/MM/AAAA)	
------------------------------------	--

DATOS DEL COLABORADOR	
Nombres y Apellidos:	_____
Cédula de Identidad:	_____
Área a la que pertenece:	_____
Persona de reemplazo:	_____

MOTIVO DEL PERMISO
Fecha de salida: _____
Fecha de entrada: _____

Firmas y sellos de responsabilidad

\_\_\_\_\_  
Empleado

\_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Talento Humano

Elaborado por el autor.