UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CREACIÓN DE UNA GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN EL ECUADOR

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

GABRIEL IGNACIO MORÁN GORTAIRE

TUTOR: JIMMY LÓPEZ CONTRERAS

QUITO, AGOSTO DE 2014

DECLARACIÓN 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.

Gabriel Morán Gortaire
CC: 1716765035

A Dios, porque cada una de mis acciones son de él y para él. A mi familia: la base de mi formación cada día de mi vida. A mis amigos: por su apoyo incondicional y a mi país, al que busco servir en cada circunstancia de mi carrera.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO 7

INTRODUCCIÓN 8

MARCO REFERENCIAL 13

ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN QUITO, ECUADOR 25

3.1. Resumen de la entrevista con el Gerente de la Institución 27

3.2. Resumen de la entrevista con el Director de Profesores 30

3.3. Resumen de la entrevista con el Director de seguridad, cocina y mantenimiento ... 32

3.4. Resumen de Hallazgos 33

PROPUESTA DEL MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO, ÁREA O STAFF DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CIUDAD DE QUITO 35

4.1. El flujograma del proceso 36

4.2 Los cuestionarios 40

4.2.1. Cuestionario de definición de políticas de Gestión del Talento Humano (responder en equipo la alta gerencia) (respondido a manera de ejemplo) 40

4.2.2 Cuestionario de solicitud de ingreso de personal 48

4.2.3. Cuestionario para el perfil de puesto a seleccionar 48

4.2.4 Cuestionario para pedido de referencias 49

4.2.5 Modelo de Cuestionario de informe de evaluación inicial de postulantes 49

4.2.6 Cuestionario para el desarrollo de procedimientos de incorporación de personal 50

4.2.7. Cuestionario para el desarrollo de los procedimientos para la inducción del personal ingresante (cada persona que tenga alguien a su cargo la llena)..... 51

4.2.8 Cuestionario para desarrollar el manual de bienvenida..... 51

4.2.9. Cuestionario para revelar las necesidades de capacitación 52

4.2.10. Cuestionario de solicitud de capacitación individual externa por parte de un colaborador de la institución 53

4.2.11. Cuestionario para el desarrollo de la política de evaluación del desempeño .. 53

4.2.12. Cuestionario para el desarrollo de los procedimientos de evaluación de desempeño 54

4.2.13. Formulario para desarrollar política y procedimientos de desvinculación..... 54

4.3 Marketing Interno 55

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 58

GLOSARIO DE TÉRMINOS 61

BIBLIOGRAFÍA 63

ANEXOS 66

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1.Flujograma de Gestión y Formación del Talento Humano parte 1……...…….36

Gráfico 2. Flujograma de Gestión y Formación del Talento Humano parte 2…….37

Gráfico 3.Flujograma de Gestión y Formación del Talento Humano parte 3……..…38

Tabla 1.Medios de dar a conocer las funciones de Gestión del Talento Humano a la organización.....55

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto consiste en la elaboración de una guía que permite desarrollar un área, departamento o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano. Va dirigido a las instituciones académicas de la ciudad de Quito y a los estudiantes de Gestión del Talento Humano. Resuelve la problemática de la necesidad que tienen las mencionadas organizaciones de contar con este sistema. El documento tiene un marco referencial que permite el conocimiento de los conceptos y el contexto; un análisis de una institución educativa en particular para conocer cómo se cubre la necesidad mencionada al no contar con una Gestión del Talento Humano; la guía: que contiene el flujograma del proceso, un cuestionario que permite a las instituciones elaborar sus manuales de bienvenida, sus procesos de reclutamiento y selección, sus políticas de capacitación, vinculación y desvinculación, y una propuesta para el manejo de Marketing Interno de la Gestión del Talento Humano. Este proyecto constituye un aporte al desarrollo social porque tiene como esencia fundamental ser un sistema que organice toda la gestión del talento en virtud de varios aspectos como: elegir a las personas adecuadas no sólo en beneficio de la organización sino también de la sociedad en el sentido en que se proteja a las personas y no se las utilice para puestos que no son adecuados para sus capacidades; realizar procesos de selección imparciales y lo más objetivos posibles en función y servicio del bien común; capacitar a los colaboradores a favor de la institución pero por sobre todas las cosas a favor de su desarrollo como personas; evaluarlos de manera justa; en definitiva proteger su talento y ponerlo al servicio de sus familias, de la empresa, de la sociedad y especialmente de su propia autoestima, -asunto que en la región latinoamericana, fundamentalmente en la clase trabajadora, hace tanta falta contemplar y sacar adelante-.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación y modelo fueron realizados como el proyecto final de la carrera de Ingeniería Comercial con énfasis en Gestión del Talento Humano de quien suscribe en esta investigación: el estudiante Gabriel Ignacio Morán Gortaire. La pregunta problema fue: ¿Es posible integrar en una sola herramienta todos los recursos necesarios para implementar un primer motor de Gestión y Formación del Talento Humano en una institución educativa en el Ecuador?

La problemática que se encontró para que se realice el presente proyecto fue que según el marco legal actual de la República del Ecuador, es necesario y obligatorio en las instituciones educativas contar con un departamento de Recursos Humanos[1]. "En virtud de ello, varios colegios de la ciudad de Quito están interesados en implantar dicha área en sus respectivos establecimientos" (Gerente, 2014). En función de estos antecedentes, fue oportuno el diseño de un modelo para la implantación de un Departamento de Gestión y Formación del Talento Humano en instituciones educativas, aplicables a la realidad nacional conforme al *lenguaje organizacional*, a la terminología y a la cultura institucional.

El objetivo general que se persiguió a lo largo de esta investigación y diseño, fue formular un modelo práctico, explícito y claro que deje expuestas cada una de las etapas que se siguen para implementar el área de Gestión y Formación del Talento Humano, y con un plazo determinado de un año lectivo que guíe paso por paso la implantación inicial de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano en instituciones

[1] Es el nombre planteado en la ley aunque la tendencia actual es llamarlo de manera distinta: Capital Humano, Gestión del Talento Humano y para el caso, Gestión y Formación del Talento Humano. *"Reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone" (*Alles, 2006).

educativas del Ecuador. Los objetivos específicos fueron: diseñar un marco referencial alrededor de una implementación de un departamento de Gestión y Formación del Talento Humano, analizar en un colegio particular de la ciudad de Quito la gestión del talento humano y diseñar una propuesta de implementación de dicha área para el mismo.

"NS es una organización argentina que opera en el mencionado país desde 1993, brindando una amplia gama de servicios de consultoría y capacitación, destinados a optimizar e impulsar los procesos de desarrollo de empresas e instituciones" (NS Consultora Organizacional, 2014). Dicho organismo formuló esta guía para implantar departamentos de gestión y organización del talento humano, y, aplicando la misma a la cultura ecuatoriana se puede lograr éxito en una virtual implantación del citado departamento en instituciones educativas en el país.

Es conveniente llevar a cabo el diseño de este modelo porque puede constituir una forma dinámica de un proceso adaptable para implementar un área que constituya un beneficio tanto para las instituciones como para sus colaboradores, convirtiendo a las entidades educativas en empresas que han innovado en un segmento muy importante -por no decir el más importante- de sus componentes: los seres humanos. La novedad que aporta el diseño es que a través de éste, se puede tener un *paso a paso* de la implementación de un equipo, departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano de las organizaciones educativas. ¿De qué modo se benefician tanto la institución como los colaboradores? A la institución, la sola tenencia, por sí misma, de un área de Gestión y Formación del Talento Humano, le permite ser más competitiva y exitosa en el mercado.

> "La necesidad de contender en un mundo tan competitivo ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja, y así ha surgido, la Gestión del Talento humano por competencias, este modelo, bien aplicado, es conveniente para las personas que integran la organización, sin embargo, no se implementa pensando solo en los beneficios que representa para las personas, sino en que ayuda a la institución a ser competitiva, ganar participación de mercado, mejorar la rentabilidad o resistir un apoderamiento. Por lo tanto, el rol de Gestión y Formación del Talento Humano es cuidar a las personas dentro de un esquema que permita, también, cuidar los resultados de la institución o del cliente, según corresponda" (Alles M. , 2006, p. 240).

Lo que se prevé cambiar en esta investigación y diseño de modelo es que ya no se tenga que acudir a distintas herramientas para la implantación de la Gestión y Formación del Talento Humano, como *Outsourcers* de Gestión y Formación del Talento Humano, manuales de gestión, capacitaciones, artículos de investigación, libros de consulta, documentos legales que constituyen el marco jurídico de Gestión y Formación del Talento Humano y de instituciones educativas en el Ecuador, que son herramientas y recursos absolutamente necesarios, pero que, para un primer motor se las puede juntar en un solo documento, con el afán de, en adelante, no recurrir a estas herramientas y fuentes mencionados, a la orden de instituciones educativas en el Ecuador sino a una sola, concreta y adaptada al medio. Este proyecto ayudará además a la definición de conceptos claros de Gestión y Formación del Talento Humano, y el aporte que esta gestión tiene para comunidad y empresa.

El beneficio directo que recibiría la institución es que podrá con este modelo a manera de guía, tener su primer motor de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano, materia que preocupa a las organizaciones educativas. La intención de esta investigación es que otras instituciones formativas puedan utilizarla como documento de consulta. Este es un modelo realizado para instituciones preocupadas por el bienestar de sus colaboradores y que deseen emprender e innovar en el área de Gestión y Formación del Talento Humano. Mediante un sondeo preliminar al gerente de una institución con las características señaladas, supo manifestar que: “El Colegio busca ser una organización que ofrezca a la sociedad una educación dentro de un clima de responsabilidad y libertad, para ello precisa contar con recursos humanos capacitados. Todo esto se alinea con su misión y su visión” (Gerente, 2014).

Este tema es la puesta en práctica de mucha de la teoría aprendida a lo largo de la carrera de Ingeniería Comercial con énfasis en Gestión del Talento Humano. Es darle vida a aquello que fue impartido al investigador a lo largo de la carrera, sobre todo por lo estudiado en las materias de énfasis. Este proyecto constituye un aporte al desarrollo social porque tiene como esencia fundamental ser un sistema que organice toda la gestión del talento en virtud de varios aspectos como: elegir a las personas adecuadas no sólo en beneficio de la organización sino también de la sociedad en el sentido en que se proteja a las personas y no se las utilice para puestos que no son adecuados para sus capacidades; realizar procesos de selección imparciales y lo más objetivos posibles en función y servicio del bien común; capacitar a los colaboradores a favor de la institución pero por sobre todas

las cosas a favor de su desarrollo como personas; evaluarlos de manera justa; en definitiva proteger su talento y ponerlo al servicio de sus familias, de la empresa, de la sociedad y especialmente de su propia autoestima, -asunto que en la región latinoamericana, fundamentalmente en la clase trabajadora, hace tanta falta contemplar y sacar adelante-.

Se remite para el sustento de lo mencionado, a la bibliografía de esta investigación, en la que la autora Martha Alles hace referencia en varias ocasiones al desarrollo de las personas como en las siguientes citas:

> "Los programas relacionados con el desarrollo de personas, que se basan en capacidades –conocimientos, experiencia y competencias requeridas para un determinado puesto- y en aquellas que los colaboradores evidencian, serán la combinación óptima desde las dos perspectivas, de la organización y del colaborador. ¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo con las capacidades requeridas por su puesto actual, se han visto abrumados y quizás hasta desesperados cuando han sido promovidos a un puesto superior para el cual no estaban preparados?" (Alles M. , Construyendo Talento, 2013, p. 55)

> "Como una consecuencia de la aplicación de un modelo se logra que los colaboradores se sientan más seguros, considerados dentro de los planes organizacionales; en pocas palabras, que se sientan motivados. Muchos directivos piensan que la única motivación es el dinero. No niego su valor para todas las personas. Sin embargo, no ofrece una motivación duradera, ya que la motivación basada únicamente en el dinero cae frente a otra propuesta basada en mayor cantidad de dinero. Una correcta motivación de empleados debe contemplar los aspectos remunerativos pero debe ofrecer al mismo tiempo, programas de desarrollo" (Alles M. , Construyendo Talento, 2013, p. 67)

El primer capítulo de este documento es un marco referencial que permite aclarar los conceptos alrededor del diseño de un departamento de Gestión y Formación del Talento Humano en una institución educativa en el Ecuador. Se revisan varias definiciones de distintos autores, se aclara la terminología a ser utilizada, se presentan diálogos de distintas opiniones acerca del marco laboral del Ecuador y se hace referencia de las distintas funciones de una relación laboral.

El segundo capítulo constituye un estudio en una institución educativa en Quito, Ecuador acerca de cómo se manejan a la interna actualmente los sistemas de Gestión y Formación del Talento Humano. La referida institución pidió no ser nombrada en esta investigación. Para efectos de sustento de la misma, es de conocimiento de la Universidad de los Hemisferios cuál es el establecimiento del que se trata. La intención de este capítulo fue conocer cómo cubre una organización la carencia de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano y verificar si resulta necesario un modelo de implementación.

El tercer capítulo es la propuesta del modelo de implementación de una primera etapa de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano aplicable en cualquier institución educativa en el Ecuador. Contempla los básicos procesos y subsistemas como para poder empezar dicha área y de este modo adaptarse a la necesidad y también a la exigencia del marco legal ecuatoriano. El modelo incluye un mapeo de procesos de Gestión y Formación del Talento Humano y varias plantillas a manera de cuestionario, cuyas respuestas permiten tener a una institución la capacidad de emular o implementar los diferentes subsistemas y subprocesos de Gestión y Formación del Talento Humano. Además de ello, se sugieren unas indicaciones para que el departamento, área o *staff* de Gestión del Talento Humano, tenga un correcto manejo del marketing interno, en virtud de satisfacer las necesidades de sus clientes internos, contando con el prestigio que esta área merece y necesita.

El cuarto y último capítulo son las conclusiones y recomendaciones del resultado de esta investigación.

MARCO REFERENCIAL

En una empresa, un departamento o área es un concepto importante. Al hablar de implementación o implantación de un departamento, es prioritario remitirse a la teoría en qué es un Departamento. Se revisará en este marco referencial algunos de ellos.

> "Los Departamentos aparecen como consecuencia de la aplicación de los principios de organización, y se definen como centros de trabajo que se encargan de una actividad concreta de la empresa. El principio de la especialización y división del trabajo hace que éste se agrupe, de tal forma, que la gestión empresarial resulte eficaz. Cada empresa adaptará sus Departamentos en función de las características que le son propias, como dimensión o como tipo de actividad. El factor humano es uno de los más importantes de la empresa. Para su gestión, algunas empresas crean un departamento de Gestión y Formación del Talento Humano que asuma todas las tareas relacionadas con este factor. En varias son otros departamentos los que asumen las distintas funciones, normalmente, el departamento de administración, no existiendo, en este caso, un departamento específico" (Pino, Pino, & Sánchez, 2008, p. 21)

Toda empresa, para alcanzar sus objetivos, debe llevar a cabo una serie de funciones que a su vez están interrelacionadas entre sí. Estas funciones guardan dependencia con los diferentes departamentos o áreas funcionales de la organización. Por tanto puede decirse que un área funcional o departamento consiste en una agrupación de personas que tienen en común una serie de objetivos, funciones o tareas. Siguiendo un criterio de departamentalización por funciones se puede hablar de distintas áreas, entre ellos el de Gestión y Formación del Talento Humano: en las empresas trabajan personas, cada una de ellas con sus características, comportamientos y motivaciones.

> "Esas personas a su vez se relacionan en la empresa y además necesitan ser administradas correctamente, por tanto, es fundamental una idónea política de

dirección de personas. El departamento de Gestión y Formación del Talento Humano se encarga de funciones de gestión de administración del personal" (Ventura & Delgado Gonzáles, 2011, p. 43).

"De un modo simple se pueden definir como línea aquellas áreas o sectores que tienen a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como pueden ser las áreas de producción y ventas. En cambio, son consideradas staff aquellas otras que realizan las tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser canalizadas por agentes externos, por ejemplo: el procesamiento de la información. Es permanente la inquietud de si la gerencia de Gestión y Formación del Talento Humano es línea o staff. Una respuesta correcta es que Gestión y Formación del Talento Humano es línea dentro de su área –es decir, respecto del propio equipo- y es staff respecto de las otras gerencias de la empresa. Sin querer confundir al lector, cabe mencionar que a su vez todos los gerentes de línea son gerentes de Gestión y Formación del Talento Humano, porque –muchas veces- también seleccionan, entrenan, evalúan y desarrollan a su personal. Para referirse a la relación entre las distintas gerencias de línea y la de Gestión y Formación del Talento Humano se dirá que las primeras son los clientes internos de la segunda" (Alles M. , 2006, p. 47)

Todo esto, en la parte técnica, en la Gestión y Formación del Talento Humano, no de la dirección de personas. En cuanto a la dirección de personas, el departamento es una parte estratégica que engrana con los demás sistemas: el financiero, el académico, entre otros, para la consecución de resultados.

"¿Cuál es la realidad del Ecuador en Gestión y Formación del Talento Humano? Para responder esta pregunta hace falta mencionar primero que es una época de cambio, o como lo dicen en las propagandas: un cambio de época. Es preciso, en primer lugar, hablar de marco laboral para luego abordar a Gestión y Formación del Talento Humano, para esbozar la realidad de un país en esa área. Este cambio de época contenta a unos y descontenta a otros. Para arribar a la situación de la que se habla, es preciso mencionar que hubo un acontecimiento que marca este antes y después en la situación de esta área en el Ecuador: el mandato 008 de la Asamblea Nacional Constituyente al comienzo del proceso presidencial de Rafael Correa

> Delgado, actual presidente constitucional de la República del Ecuador. Este mandato consideró varias contemplaciones sociales como: erradicar la injusticia laboral y la aberrante discriminación social, ocasionadas por el uso y abuso de los sistemas precarios de contratación laboral conocidos como tercerización de servicios complementarios, intermediación laboral y contratación por horas; principios de derecho social, aseguramiento al trabajador de una relación jurídica laboral directa que implique estabilidad y remuneraciones justas; que la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral generalizada y la contratación por horas, constituyen modalidades de relación laboral que vulneran los derechos del trabajador y los principios de estabilidad, de pago de remuneraciones justas, de organización sindical y contratación colectiva; que las compañías que se dedican a las actividades de tercerización de servicios complementarios e intermediación laboral, hacen uso de esa demanda con carácter mercantil para su propio beneficio; que las empresas usuarias han abusado de estas formas de contratación, perjudicando a miles de trabajadores en el Ecuador; que muchas empresas intermediarias, tercerizadoras y otras que actúan al margen de la ley, en complicidad con ciertas empresas usuarias, han vulnerado sistemáticamente los derechos de los trabajadores, pagándoles remuneraciones y prestaciones sociales inferiores a las que por ley estaban obligados e incluso han deshumanizado el trabajo, convirtiendo a la fuerza del trabajo en simple mercancía. Por ello se resolvió que se eliminara y prohibiera la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de paralización de relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador, la relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador; se eliminara y prohibiera la contratación laboral por horas" (Asamblea Constituyente de la República del Ecuador, 2008)

Por ésta y por otras disposiciones del mismo estilo cuya voluntad es dar ciertas prioridades al sector trabajador, se han generado distintas opiniones acerca del marco laboral, que permitirá luego abordar a la realidad del Ecuador en Gestión y Formación del Talento Humano:

> "El progreso del Ecuador en capital humano viene de la mano con el aumento en la inversión social. Esto permite que nuestros resultados en los aspectos más básicos en temas de salubridad y la cantidad de niños que reciben educación primaria sean positivos" (Martínez, 2012).

Una opinión opuesta importante de contemplar es que "las buenas intenciones no suelen ser suficientes cuando nos adentramos en el complicado mundo empresarial, laboral y salarial. Existen algunas consideraciones que no pueden perderse de vista y que de no ser analizadas, pueden trastocar el propósito de las metas impuestas por el gobierno" (Estrada, 2010, p. 12).

Sobre los salarios dignos planteados por el gobierno, el artículo arguye:

> "A simple vista, la diferencia entre el salario mínimo actual y las propuestas que se están evaluando, resultarían en un alto impacto económico para las empresas del país. La rentabilidad y utilidades se afectarían notablemente y para muchas compañías no sería viable continuar operando bajo estas condiciones, ya que en los últimos años la gran mayoría apenas ha logrado crecer, en el mejor de los escenarios, en rangos del 10 al 15% en cuanto a sus volúmenes de ventas y luchando por sostener sus niveles de rentabilidad que cada vez se reducen más" (Estrada, 2010, p. 14).

Existe, desde hace dos años, un Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano. Entre los valores de dicha institución se publica que:

> "El conocimiento y el talento humano son los pilares fundamentales para la sociedad justa y solidaria, estas bases deben ser potenciadas en el pueblo ecuatoriano desde la educación inicial hasta la educación superior, formando profesionales puntuales, honrados de excelencia que busquen la continua mejora para hacer las cosas extremadamente bien y extremadamente rápido. La misión del ministerio es articular, coordinar e impulsar las políticas para la generación del conocimiento y desarrollo del talento humano; dando seguimiento y evaluando las políticas, estrategias y programas de educación, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales y servicio público que permitan superar las inequidades en la sociedad de acuerdo al Plan Nacional para el buen vivir" (Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano, 2013).

Por tal motivo se puede saber que existe una intención de tener a nivel público y privado, un control con el afán de innovar en materia de Gestión y Formación del Talento Humano. De este modo, se podría llegar a una aproximación a la descripción de la situación actual del área de Gestión y Formación del Talento Humano en el Ecuador, con el conocimiento

de que será preciso un estudio más profundo con indicadores y datos objetivos, a lo largo de la investigación. Se realizará un capítulo dedicado a la descripción de la situación de las instituciones académicas en el Ecuador, y para ello, será necesario mostrar un plano general de la situación a nivel nacional.

Otro concepto muy importante a definir es el de Gestión y Formación del Talento Humano, que está directamente anclado y que desciende del mismo concepto de Recursos Humanos.

> "Tanto ha cambiado aquel concepto en los últimos tiempos que varios preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital Humano, Gestión del Talento Humano –para el caso Gestión y Formación del Talento Humano-. Esta idea, como se había descrito ya en este documento se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Se puede agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas y no considerar que son un mero "recurso" del cual se dispone" (Alles M., 2006, p. 40).

De todos modos, se partirá por recoger algunos conceptos con el término Recursos Humanos por lo pronto, para posteriormente aterrizar en la razón de la terminología acuñada: Gestión y Formación del Talento Humano.

> Administración de Gestión y Formación del Talento Humano hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno. Implica distintas funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral (Alles M., 2006, p. 60):
>
> - Reclutar y seleccionar empleados
> - Mantener la relación legal/contractual: llevar las documentaciones, pagar los salarios, etc.
> - Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades
> - Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
> - Vigilar que las compensaciones sean correctas
> - Controlar la higiene y seguridad del empleado
> - Despedir empleados

> “El apelativo de “recursos humanos” se refiere al conjunto de personas disponibles que permiten cumplir a una organización empresarial las funciones mencionadas. Su importancia, desde el punto de vista empresarial, no ha sido la misma a lo largo del tiempo. Ha pasado de ser considerado un factor más, al inicio de la revolución industrial, a tener un protagonismo en sí mismo que ha perdurado hasta la actualidad. Esta evolución ha dado lugar a diferentes formas de concebir la Gestión y Formación del Talento Humano, las cuales no son excluyentes sino complementarias pues a medida que surgen van perfeccionando al anterior. En un principio, el departamento de Gestión y Formación del Talento Humano no tenía una identidad propia por lo que se consideraba un área más del departamento de contabilidad o del departamento administrativo, tan solo como una administración de nómina, de cumplimiento legal, y de asuntos pecuniarios. Esta situación, en mucho, persiste en la actualidad, en pequeñas empresas, donde el número de trabajadores no es excesivamente grande. A medida que las organizaciones van creciendo, se pone de manifiesto una serie de problemas y controversias en materia de personal cuya solución pasa por solicitar la ayuda de expertos en materias de tipo social, tales como psicólogos y sociólogos. Poco a poco surge la necesidad de tener un departamento que no sólo se preocupe de las materias administrativas o legales de personal, sino también de otras materias que tienen que ver el desarrollo humano y profesional, las relaciones humanas en el marco de una organización empresarial. Se necesita un departamento que aporte con soluciones técnicas y profesionales en materia de Gestión y Formación del Talento Humano y que descargue a otros de tener que velar por esta labor. Esto, a su vez, está en consonancia con la existencia de departamentos especializados en diferentes materias, cuyos conocimientos son eficaces para gestionar la empresa, tales como contabilidad, financiero y producción. La expansión del departamento de Gestión y Formación del Talento Humano hace consecuente que se analicen, por un lado las funciones que se realiza y por otro la organización del mismo” (Pino, Pino, & Sánchez, 2008, p. 28).

¿Por qué llamarlo *Gestión y Formación del Talento Humano*? Se partirá por desgajar este título en cada uno de sus componentes: “Gestión, en el ámbito empresarial es la actividad que busca a través de todos sus trabajadores mejorar la productividad de las empresas o

negocios identificando los factores que influyen en el éxito para mejorar resultados: planeación, organización, dirección y control" (Gómez, 2013).

Formación es un término que se acostumbra menos a aplicar para estos casos que gestión, administración o capital. A pesar de ello, es una apuesta interesante el querer llamarlo de esta manera, pues, la formación es un concepto importante para un ser humano, "el ser humano es un ser en constante perfeccionamiento" (Colonge Ruiz, 2003, p. 27).

> "El mundo profesional es de gran cualificación y competitividad. En ese entorno se valora mucho la formación que cada persona tenga. La multiplicación de ciclos de formación profesional, titulaciones universitarias, masterados diversos, cursos de formación continua, y un largo etcétera, a la que se asiste evidencia la importancia de una formación humana y profesional completa" (Asociación Almudi, 2013).

Por tal motivo, al hablar de seres humanos, es primordial hablar de formación, y qué mejor que un departamento, área o *staff* encargados específicamente a la gestión de la formación de los seres humanos que componen una organización. Talento Humano es un concepto más utilizado, y más común, que el de formación, para el ámbito organizacional, corporativo.

> "El talento es necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo. Por ejemplo, para ser un buen gerente de ventas o un buen director se necesita talento. El talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales como ingenio, capacidad, prudencia, que resplandecen en una persona. En esta última definición se podría encontrar casi un sinónimo de la palabra competencia. Por lo tanto, si se parte de esa similitud en la utilización de los términos, cuando se dice gestión del talento se hace referencia a gestión de competencias. Como se ha mencionado competencias, resulta oportuno para esta sección, expresar una definición también: competencias son las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados diferentes" (Alles M., Desarrollo del talento humano basado en competencias, 2005, p. 34).

Un segmento importante de Gestión del Talento Humano es la motivación, para esta investigación será significativo aclarar la diferencia entre la motivación intrínseca, con la motivación trascendental, que es la que este modelo propone.

> "La motivación intrínseca es propia de la persona: la satisfacción en el trabajo, el aprendizaje, el desarrollo profesional. Esto genera un vínculo técnico-profesional, un involucramiento en la organización y hacia el equipo. Y permite un buen clima laboral, el reconocimiento del trabajo bien hecho, las posibilidades de promoción interna, la formación en el trabajo, la salud laboral. La motivación trascendente tiene como motivo principal el servicio o ayuda a los colaboradores y a la organización. Genera un vínculo de identificación y lealtad con la organización y el equipo. La motivación trascendente trata que para el directivo, el empleado es una persona, es un talento, motiva a los empleados dando sentido al trabajo, va más allá de estrategas y ejecutivos, contempla líderes. Permite un encaje sólido a la organización". (Clutterbuck & Dearlove, 1995)

Una vez identificado el estilo de motivación que propone el modelo, será oportuno, -en virtud de dar a conocer a todos los colaboradores de la organización-, profundizar en un medio que permita difundir en la institución todas las actividades relacionadas con Gestión y Formación del Talento Humano. Esto se realizará a través del desarrollo de estrategias de Endomarketing o Marketing Interno. Para el concepto de esta estrategia, se ha remitido a escritos de los autores Gronroos, Cluterbuck y Dearlove:

> "El término Marketing Interno ha sido acuñado como un concepto que incluye una diversidad de actividades internas que, como tales, no son nuevas, pero que ofrecen, desde ahora, un renovado enfoque para el desarrollo en el personal de servicio de una orientación a los servicios y un mayor interés por el cliente y el Marketing. El marketing interno se basa en la noción de que el personal es el primer mercado interno de la empresa. Si los productos, servicios y campañas de marketing externos no se centran en este grupo interno, como primer objetivo, el marketing final dirigido a los clientes externos no dará frutos" (Gronroos, 1994, p. 215)

> "Durante los últimos años, el concepto de marketing interno ha aparecido primero en la bibliografía del marketing de servicios y más tarde en la bibliografía de la gestión de servicios. Sin utilizar el concepto en sí, Eglier y Langeard comentaron la

> necesidad del concepto en las organizaciones. Últimamente, este concepto ha hecho su ingreso también en la bibliografía de la gestión de servicios observando que las empresas de servicios eficaces han conseguido su éxito en el mercado haciendo interna la visión de la estrategia del servicio" (Gronroos, 1994, p. 126).

La importancia del marketing interno en Gestión del Talento Humano la sostienen los autores Clutterbuck y Dearlove y se ha basado la parte correspondiente de esta investigación en dicha bibliografía. Se expone a continuación uno de los conceptos por los que es importante la aplicación del Marketing Interno de la Gestión del Talento Humano.

> "El desafío con que se enfrentan los departamentos de Gestión y Formación del Talento Humano hoy en día es encontrar el modo de terminar con su aislamiento y construir unas estrechas relaciones con los clientes internos. Para abreviar, deben aprender a venderse a sí mismos de una forma más eficaz. Con el tiempo, esto aumentará su categoría y les proporcionará una plataforma desde la que tendrán mucho más derecho a tomar decisiones sobre el funcionamiento de la empresa" (Clutterbuck & Dearlove, 1995, pp. 7,8)

En general existe una desinformación con respecto al papel que cumple Gestión y Formación del Talento Humano en las empresas, esto genera complicaciones para la operación y el prestigio de la mencionada área, esto es importante considerar, como dicen Clutterbuck y Dearlove en Marketing de la función de Gestión y Formación del Talento Humano:

> "La mayoría de los profesionales de Gestión y Formación del Talento Humano estarán de acuerdo en que para ellos tiene sentido dejar que otras partes de la empresa conozcan cuál es su contribución al mismo. La razón principal es que saben que presentan unas sólidas razones empresariales sobre lo que hacen es la mejor forma de asegurarse que van a seguir en sus puestos de trabajo" (Clutterbuck & Dearlove, 1995, p. 15).

Otra afirmación importante en este texto es que "el mejor modo de asegurar un mercado continuo para los servicios de Gestión y Formación del Talento Humano es el marketing" (Clutterbuck & Dearlove, 1995, p. 28).

Los principios y técnicas del marketing son igual de relevantes para los mercados internos que para los externos. Funcionan sobre la simple asunción de que mientras los clientes

tengan necesidades, el satisfacer esas necesidades tiene un valor. Lo cual significa que los profesionales de Gestión y Formación del Talento Humano pueden utilizar las técnicas de marketing para asegurar que los servicios que proporcionan satisfacen las necesidades de sus clientes, ya sean directores de departamento, altos directivos u obreros.

> "Hasta cierto punto, el marketing es una cuestión de supervivencia. A medida que más y más funciones rutinarias de personal pasan al exterior de la empresa o a los directores de departamento, la función de personal se encuentra en competencia directa con proveedores exteriores y no todos ellos son competidores obvios. Las técnicas de marketing ofrecen la mejor protección" (Clutterbuck & Dearlove, 1995).

Unas sencillas técnicas de marketing pueden ser utilizadas para proteger la posición en el mercado de los proveedores internos de Gestión y Formación del Talento Humano. Por ejemplo, el poner marcas a todo lo que hace la Gestión y Formación del Talento Humano, desde paquetes de introducción a manuales de procedimiento, ayudaría a demostrar a las demás funciones que Gestión y Formación del Talento Humano es un valor agregado. Sería mucho más difícil que los directores de departamento pregunten cuál es la contribución de la Gestión y Formación del Talento Humano a la empresa, cuando utilizan regularmente materiales de alto calibre que puedan ver que provienen de la función de Gestión y Formación del Talento Humano.

Existen razones de por qué ahora es el momento adecuado para que los profesionales de Gestión y Formación del Talento Humano apliquen el marketing a la función. Clutterbuck y Dearlove hablan de estas razones.

> "Uno de los motivos es que están mejorando sus propias relaciones públicas, demostrando que son profesionales cualificados y no unos meros "chupatintas"; demostrando que estas calificaciones valen algo, son de uso práctico e importantes para los directores de departamento" (Clutterbuck & Dearlove, 1995, p. 39).

En los últimos diez años, Gestión y Formación del Talento Humano ha recorrido un largo camino. Pero hay una pregunta que ensombrece gran parte de lo que se ha conseguido.

> "Una y otra vez, frustrados por su falta de influencia en las decisiones estratégicas, los profesionales de Gestión y Formación del Talento Humano se preguntan: ¿Cuál

> el motivo de que Gestión y Formación del Talento Humano siga teniendo una imagen tan pobre en tantas organizaciones?" (Clutterbuck & Dearlove, 1995, p. 67)

Se coincide en que la respuesta está lejos de ser sencilla. Pero la investigación sugiere que la poca categoría que tiene la Gestión y Formación del Talento Humano en muchas organizaciones es un factor importante a la hora de restringir su influencia en las decisiones estratégicas. Existe una resistencia, por parte de la alta directiva y otras funciones, a aceptar de hecho a la Gestión y Formación del Talento Humano como una profesión por derecho propio o aceptar a los profesionales de esta área de gestión como gerentes profesionales.

> "En el gigante norteamericano de la electrónica, Motorola, la función de formación sufrió una destacable transformación en los ochenta como resultado de la intervención directa del director ejecutivo, quien quería cambiar el *status* de la formación para hacer de ella un arma estratégica con la que derrotar a los competidores japoneses. Como deferencia a la baja categoría de la formación en Motorola, eligió a la persona de más talento y mejor situada de la empresa y le ofreció el puesto de jefe de la función de formación. La persona en cuestión lo rechazó diciendo que echaría a perder su reputación. Pero el jefe le convenció de que dentro de unos cuantos años podría volver a integrarse en la operación principal. También le ofreció que le apoyaría con inversiones y una campaña en la que el mismo CEO sería el campeón personal de la formación en su calidad de prioridad estratégica" (Clutterbuck & Dearlove, 1995).

> "En un caso famoso en los Estados Unidos, la tarea con que se enfrentaba la Gestión y Formación del Talento Humano era la de situarse a sí misma con un rol diferente dentro de la cultura emergente. Tenía que pasar de su antiguo papel de dirigir el *status quo,* a uno nuevo que estaría caracterizado por intervenciones sobre el tema de los problemas de desarrollo de la gente. Sin embargo, muchos de los directores de personal que tendrían que apoyar a los directores de departamento y actuar como agentes del cambio estaban impregnados de la vieja cultura y, por lo tanto, relativamente mal equipados para sus nuevos papeles, La clave del cambio fue trabajar con los directores principales de los centros de beneficio para aumentar sus expectativas sobre lo que una función de Gestión y Formación del Talento

> Humano podría entregar, pronto se entusiasmaron con la tarea" (Clutterbuck & Dearlove, 1995).
>
> "El poder de una marca queda demostrado cuando un número suficiente de clientes piden esa marca y rechazan un sustituto, incluso si el precio es algo más bajo. En términos de marketing, la marca sirve para unos cuántos propósitos útiles: diferenciación en el mercado, alta visibilidad, realce de la imagen, consistencia del mensaje, creación de un sentido de propiedad entre los que tienen algo que ver con la marca, asociación de productos, refuerzo de la reputación, continuidad" (Clutterbuck & Dearlove, 1995).

Si todo lo expuesto no convence de que es un momento adecuado para llevar a cabo el marketing de la Gestión y Formación del Talento Humano, los autores exponen lo siguiente:

> "Menos de un cinco por ciento de los directores de departamento en los Estados Unidos piensa que no se van a obtener más beneficios con un enfoque más proactivo de Gestión y Formación del Talento Humano hacia el marketing interno. Una proporción más significativa opina que la Gestión y Formación del Talento Humano debe utilizar técnicas de marketing para definir su propio papel dentro de la organización" (Clutterbuck & Dearlove, 1995, p. 28).

Por esta síntesis de conceptos, es que se considera llamar al departamento, área o *staff*: Gestión y Formación del Talento Humano.

ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN QUITO, ECUADOR

Este capítulo constituye un estudio en una institución educativa en Quito, Ecuador acerca de cómo se manejan a la interna actualmente los sistemas de Gestión y Formación del Talento Humano con la carencia de un área, departamento o *staff* para esta unidad tan importante en una empresa. Se realizaron entrevistas permanentes a lo largo del año lectivo 2013-2014 con el gerente, y en determinados momentos clave con los diferentes elementos organizacionales del plantel, importantes para esta parte descriptiva de la investigación.

La referida institución pidió no ser nombrada en este proyecto de investigación. Para efectos de sustento de la misma, es de conocimiento de la Universidad de los Hemisferios cuál es el establecimiento del que se habla. La intención de este capítulo fue conocer cómo cubre una organización la carencia de un sistema de Gestión y Formación del Talento Humano y la confirmación de que es necesaria una guía para una virtual implementación de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano.

Este acercamiento permite tomar como referencia a esta institución, en virtud de que se pueda basar en el conocimiento obtenido como fuente de consulta para las diversas empresas educativas en la ciudad de Quito, que se enfrentan al mismo problema de necesidad y exigencia del marco legal ecuatoriano.

Lo primero que se buscó fue el mapeo de los procesos estratégicos visionales de la institución. El primer hallazgo fue que la organización cuenta con dicho documento y se descubrió que en el mencionado esquema sí está contemplada una Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano.

Tras este descubrimiento y bajo la aseveración encontrada en un libro sobre sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas de que “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un

proceso" (De Latorre Cruz, 2013, p. 8) se encuentra que es necesario y de significativo aporte diseñar un modelo que cumpla con este proceso planteado entre los procesos estratégicos visionales de la institución analizada.

Posterior a ello, se procedió con la consulta de si la empresa educativa en cuestión, contaba con un proceso de calidad interno que tenga relación con Gestión y Formación del Talento Humano. La respuesta fue positiva, de tal modo que se puede considerar a éste como el segundo hallazgo. Ahora bien, cabe resaltar que originalmente tenía algunas falencias tales como:

- No contemplaba un proceso de reclutamiento
- La primera etapa era la selección, sin antes considerar las fuentes
- No existía información alguna con relación al desarrollo organizacional
- El fin de la relación laboral no era parte de las etapas del proceso y nunca se hablaba de esta etapa
- Los proveedores tanto internos como externos de cada etapa del proceso estaban incorrectamente identificados
- Los beneficiarios de cada etapa estaban incorrectamente identificados
- Todo estaba en proyecto pero no había un gestor de estos procesos

Después de dicho encuentro, se procedió a consultar sobre quienes llevan a cabo la dirección del personal.

> "El Colegio tiene tres directores de área principales: uno para personal administrativo; otro, para profesores y tutores; y otro, para cocina, seguridad y mantenimiento. Todo el personal de la institución tiene como jefes a alguno de ellos tres de acuerdo al área a la que pertenezcan" (Gerente, 2014).

En esta parte de la investigación, fue importante recordar una cita:

> "Con la evolución de la función de los RRHH, se busca que los jefes desempeñen muchas de las actividades que son desempeñadas tradicionalmente por el Departamento y esto es posible gracias a la estandarización de tecnologías, procesos y demás herramientas de RRHH. De esta forma, la gestión moderna de la Gestión y Formación del Talento Humano pasa a ser una función estratégica de

> staff para las empresas y al mismo tiempo una responsabilidad operacional de línea para los jefes" (Simões Neto, 2014).

Se utiliza esto porque se comprende que en la Gestión y Formación del Talento Humano de hoy en día, cada jefe debería ser un *staff* de Recursos Humanos. De tal modo que esa fue la primera consulta para la parte descriptiva de investigación: ¿qué conoce usted sobre el proceso de Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano?

Varias respuestas más adelante detalladas se encontraron, pero del proceso denominado por el gerente como Gestión de Formación y desarrollo del talento humano, con sus etapas respectivas, ninguno de los otros dos directores conocía.

En virtud de continuarse ciñendo a información que sea relevante para poder implementar el modelo a diseñar, en otras organizaciones similares se realizó un sondeo de cuánto personal se necesita para cubrir qué cantidad de alumnado. La proporción identificada fue que por cada cinco estudiantes, se requiere un colaborador. Consecuentemente, en el caso estudiado, se necesitan 162 colaboradores en nómina para cubrir las necesidades de los 875 estudiantes. Los mencionados colaboradores están divididos en los tres grupos antes señalados cuando se hablaba de los directores de personal: directivos; profesores y tutores; y seguridad, cocina y mantenimiento.

Una vez claro el esquema, se procedió a entrevistar a los tres principales directores del personal en función de hacer un acercamiento para ver de qué modo se cubre la carencia de un área, departamento o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano, para el caso, llamado Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano.

A continuación, se expone un resumen de las entrevistas efectuadas a los directores de personal: en primer lugar el gerente de la institución; en segundo, el director de profesores y tutores; y finalmente el director de seguridad, cocina y mantenimiento.

3.1. Resumen de la entrevista con el Gerente de la Institución

Esta parte tuvo como hilo conductor las permanentes entrevistas con el gerente de la institución en cuestión a partir del mes de Octubre del año 2013, constituye la parte descriptiva de la investigación. Se presenta en adelante un resumen con las necesidades, opiniones y sugerencias que expresó la mencionada autoridad respecto a la carencia de un

departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano en la empresa educativa a la que él representa:

> "En el Colegio hace falta un encargado de Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano, pero para ello será necesario primero ubicarlo dentro de los procesos, identificando las necesidades del cliente y la satisfacción que se le da por medio de éstos. Se debe saber en qué nivel está: si es un proceso estratégico, si es un proceso clave, si es un proceso de apoyo" (Gerente, 2013).

Tras este primer acercamiento, se procedió a analizar el diagrama de procesos estratégicos, claves y de apoyo de la organización. Entre los procesos clave, aparece el de Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano.

> "El flujograma del proceso está desde hace cinco años, pero no se ha ejecutado como está programado. Y el proceso está escrito, pero se lo debe analizar. Es por eso la necesidad de una guía que permita conocer cada etapa del proceso para elaborar las *praxis* y ponerlo en marcha" (Gerente, 2013).

Posterior a ello, se prosiguió con la investigación evaluando dicho proceso, allí fue donde se descubrieron las falencias del mismo, mencionadas en el capítulo Estudio de la Gestión del Talento Humano en una Institución Educativa en Quito, y se sugirieron cambios descritos en la propuesta del siguiente capítulo: Propuesta del Modelo de Implementación de un Departamento, Área o Staff de Gestión del Talento Humano en una Institución Educativa en la Ciudad de Quito. Estos cambios fueron avalados, corregidos y finalmente aprobados por el entrevistado. Terminó el año 2013, y para el comienzo del 2014 continuaron las entrevistas. La siguiente centró su importancia en la elaboración de las *praxis* para poner en marcha lo escrito en el proceso.

> "El Colegio adquirió un manual de una consultora internacional. Este manual propone la elaboración de una propia guía de gestión en donde se debe expresar la misión y visión, los valores estratégicos, el organigrama, entre otras formalidades" (Gerente C. , 2014).

De modo que se procedió a hacer el manual, basados en el paso a paso de la Consultora NS, adaptando a las terminologías y cultura organizacional ecuatoriana. A lo largo de la realización del manual se descubrieron importantes observaciones:

- El manual era una herramienta para un tipo de organización funcional, había que plantear el organigrama que para estas épocas de administración por procesos es menos contemplado.

Sin embargo:

- Contemplaba las principales etapas del proceso de Gestión de Formación y desarrollo del Talento Humano.

En todo caso, la elaboración del manual, siguiendo cada uno de los pasos sugeridos por la consultora, no era la herramienta precisa para poner en marcha un primer motor de Gestión y Formación del Talento Humano en la organización, pero los anexos del manual, que sí contemplaban las etapas principales del proceso de Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano, serían muy importantes y un aporte fundamental para la propuesta final.

Durante el tiempo que tomó la elaboración del manual con base en los pasos sugeridos por la consultora, se perdió un poco el norte de la investigación, se suscitaron algunas reuniones, pero se concluyó que éste no era la forma correcta de cubrir la carencia de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano en la organización.

Así que se prosiguió con la consulta que planteaba: ¿De qué manera cubre la institución, la carencia mencionada?

> "El Colegio tiene tres directores de área principales: uno para personal administrativo; otro, para profesores y tutores; y otro, para cocina, seguridad y mantenimiento. Todo el personal de la institución tiene como jefes a alguno de ellos tres de acuerdo al área a la que pertenezcan. El director del personal administrativo, o directivo soy yo. Será oportuna una entrevista a cada uno de nosotros tres, para saber qué es lo que se está haciendo en todo el colegio con respecto a Gestión del Talento Humano" (Gerente C. , 2014).

De ese modo se procedió: se consultó a cada gerente de las tres grandes áreas, qué es lo que se realiza en cuanto a Gestión del Talento Humano. Se comenzó por el mismo gerente. Quien supo manifestar que los subsistemas que se siguen, son los estrictamente necesarios: selección, inducción en algunos casos, capacitación y desvinculación. A continuación lo que mencionó sobre estos subprocesos.

> “En selección lo que se realiza en primer lugar es el pedido de referencias, posteriormente se entrevista a la persona, esta persona habla conmigo, luego con el Rector y si vemos que es el correcto, se lo selecciona. Se sigue un proceso de papeles en colecturía y posteriormente se incorpora al nuevo personal. En la parte administrativa en proceso de inducción no se hace nada, *vaya y siéntese*. Su jefe le dirá qué tiene que hacer. Hay una sesión con el anterior (operador del determinado puesto) para que le explique los datos, si eso no es posible se le dice más o menos cómo hacer las cosas. Entonces vivimos en una informalidad que depende de la habilidad del jefe inmediato. No hay un proceso de inducción. No se les habla de la filosofía del colegio, la estructura organizativa del colegio. Más o menos saben de la parte laboral por un despacho conmigo y se les entrega el reglamento. Pero eso no es una inducción. Esperaría que la gente se ubique. Que sepa quién es quién, que conozca el organigrama; que conozca la filosofía. La *praxis* de su puesto con un documento por escrito, no contado informalmente. Unas claras funciones por escrito. La forma cómo se le va a evaluar. Que esté ubicado en la empresa, conocer las reglas de juego y que se sepa cómo se va a evaluar. Para capacitación hay un proyecto. Informalmente se capacita al personal con constantes sesiones y convivencias, pero el proyecto que se tiene pretende conocer en qué áreas se necesita capacitación cada cuánto tiempo. Con respecto a desvinculación el jefe inmediato tiene que emitir un informe de por qué éste sí y por qué éste no. Ese informe se va a Consejo Directivo. Nadie puede despedir a nadie por nada. Todo se pasa un informe escrito del jefe inmediato, que llega al gerente que pone en manos de Comité Económico, de acuerdo al caso se consulta con el abogado y finalmente se decide en Consejo Directivo. Si se decide que se va, se le llama y se va. Colecturía se encarga de todos los procedimientos” (Gerente C. , 2014).

3.2. Resumen de la entrevista con el Director de Profesores

Con respecto a selección, el director de profesores, detalló que las referencias personales son el primer recurso que se utiliza, posteriormente fuentes de reclutamiento en internet o prensa. Comenta que la rotación en este año ha sido alta relacionada a otros años. El 80% de las necesidades del personal se cubren con referencias, y el resto en las distintas fuentes de reclutamiento.

> “Cuando un personal es requerido lo que se hace es simplemente ubicarlo, buscarlo. Primero por amigos, referencias, conocidos del personal. Lo primero es el entorno. Si no, internet. Si no, algún anuncio en la prensa. Por referencias es como hemos cubierto un 80% de las necesidades de personal este año; el resto, por internet. Cada ciclo escolar tiene un Director de Gestión. Si ellos ven que es favorable, el candidato despacha con el Rector, y si él aprueba, se habla con el Gerente para acuerdos económicos, posterior a ello, Colecturía hace todos los trámites legales para la vinculación” (Director de Profesores, 2014).

En cuanto a inducción, el director de profesores comentó que cuando un candidato es aprobado, entra en un proceso de inducción. Una semana después del contrato, el director despacha con el nuevo colaborador, y el nuevo colaborador extiende una retroalimentación sobre el colegio en comparación a sus expectativas y a otras experiencias laborales. Al final del proceso de inducción, el nuevo empleado podrá saber sus claves de acceso a la red y los sistemas del colegio.

> “Cuando el candidato es aprobado, entra en un proceso de inducción. La semana de acompañamiento también pretende que sepa quién dirige qué área, cómo está dispuesto el colegio tanto estructural como físicamente” (Director de Profesores, 2014).

Acerca de capacitación, acotó el director de profesores que existe un proyecto. Éste pretende conocer en qué le gustaría al personal capacitarse, en qué podrían aportar los colaboradores para, a su vez, ser capacitadores también. Indica el director de profesores que se busca que una Universidad ampare esas capacitaciones, este es un proyecto que hay que impulsar, -comenta-, pero que no han encontrado el tiempo para trabajar en el tema.

Sobre desvinculación expone que en estos tiempos, han sido los colaboradores los que han decidido dejar el plantel, arguye que hoy en día no se puede hacer mucho más. Que generalmente el Director de Gestión es quien maneja estas circunstancias. En caso de que sea el colegio el que quiera terminar la relación laboral –aclara que solamente ha ocurrido una vez este año-, normalmente despachan dos directivos de la organización e indican las razones por las que el colaborador es separado.

> “En estos tiempos han sido ellos los que nos han dicho que se van. Inclusive alguno de ellos sólo puso su renuncia en el Ministerio de Trabajo y fuimos

> comunicados. Hoy en día no se puede hacer mucho más. El tipo de desvinculación depende de la circunstancia. Según la gravedad del asunto: negociación, desahucio, visto bueno. Eso lo hacen el Gerente y el Rector" (Director de Profesores, 2014).

3.3. Resumen de la entrevista con el Director de seguridad, cocina y mantenimiento

En cuanto a selección, este directivo expone que lo primero que se realiza es escoger –de las referencias- dos o tres personas, hacerles una entrevista, ver cuál de los candidatos es el más conveniente y posteriormente pasar el trámite a gerencia. Allí se realiza una entrevista y se da un visto bueno. Se mantiene un círculo fiable para la selección.

> "Lo primero que hacemos es escoger dos o tres personas, hacerles una primera entrevista, ver cuál de ellos nos conviene, y luego eso pasa a manos de Gerencia. Yo no manejo cuestionarios, yo sugiero y ellos deciden. Estas dos o tres personas salen de recomendaciones de los empleados que ya trabajan aquí. Por eso es que mantenemos un círculo fiable. Yo prefiero que no entren familiares muy directos. Conocidos pero que no tengan un grado de afinidad sanguínea" (Director de Personal Administrativo, 2014)

En cuanto a inducción expone que se encargan de indicar cómo es el colegio, qué personas se quiere que ingresen a la institución. Se comenta de los beneficios que se obtienen siendo colaborador de la organización y todo el trabajo que deben realizar, todo esto antes de las firmas de los documentos formales. Comenta el directivo que es bajo el porcentaje de personas que después del período de prueba dejan la institución. La inducción tiene una duración de un día. Al final de la misma, se espera que la persona sepa muy bien cuál es el lugar donde va a trabajar, la calidad de empresa que se tiene. No interesan mucho las actividades que va a desempeñar sino que conozca el lugar donde va a trabajar.

> "Nos encargamos de irle indicando cómo es el colegio, una inducción de qué personas queremos que entren al colegio. El proceso de inducción dura un día, no más. Porque antes de escogerlos para las entrevistas ya más o menos se ve que sean personas aptas para lo que estamos buscando. De las cosas que va a hacer, no me interesa mucho en ese momento, sino que sepa perfectamente cómo es la empresa que le recibe. Eso es lo que nos va a dar los resultados positivos" (Director de Personal Administrativo, 2014).

Sobre desvinculación el directivo exterioriza que las personas que se han ido son muy pocas, pero que lo que se hace es tener una charla con ellos, explicar qué es lo que van a dejar. Si a la institución no le conviene el colaborador, se le dice que busque un lugar donde pueda sentirse más a gusto y que presente su renuncia, tras ello, se procede bajo la ley. Nadie sale perjudicado de la institución, todos salen agradecidos. Algo que ha quedado muy claro en el colegio es no perjudicar en un solo centavo a quien se desvincula. Que se vayan contentos, que se vayan en paz.

> "Las personas que se han ido son poquísimas, pero lo que se hace es tener una charla con ellos, explicarles qué es lo que van a dejar. Lo que ha quedado clarísimo es no perjudicar en un solo centavo a quien se desvincula: que se vayan contentos, que se vayan en paz, y que vuelvan cuando quieran, que las puertas están abiertas. Cuando fuésemos nosotros los que quisiéramos que se vayan, según el grado de dificultad despacha una o dos personas para que se sepa muy bien y haya transparencia de cada hecho. En algún caso muy, muy puntual que hubo se trató con mucho respeto y todo quedó a la perfección" (Director de Personal Administrativo, 2014).

Esta es la forma como se cubre informalmente la carencia de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano en esta institución educativa.

3.4. Resumen de Hallazgos

- La institución cuenta con un mapeo de macro procesos, entre los cuales figura como proceso estratégico uno denominado como Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano.
- La empresa educativa cuenta con un proceso de calidad interno denominado Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano que contiene importantes falencias.
- Existen tres principales directores de personal en la organización: uno para personal directivo, otro para profesores y tutores y otro para seguridad, cocina y mantenimiento, todo el personal está dividido en estas tres grandes áreas y el mayor representante de esa área es uno de los tres mencionados según corresponda.
- Salvo el mismo gerente que lo elaboró, ninguno de los directores conoce el proceso de calidad.
- Para cubrir las necesidades de 875 estudiantes se requieren 162 colaboradores.

- Los 162 colaboradores están divididos en los tres mismos grupos arriba suscritos cuando se hablaba de los directores de personal: directivos; profesores y tutores; y seguridad, cocina y mantenimiento.
- El gerente declara que en el Colegio hace falta un encargado de Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano
- El proceso de Gestión del Talento Humano existe desde hace cinco años, pero no se ha ejecutado como está programado. Y el proceso está escrito, pero se lo debe analizar. Es por eso la necesidad de una guía que permita conocer cada etapa del proceso para elaborar las *praxis* y ponerlo en marcha.
- El manual era una herramienta para un tipo de organización funcional, había que plantear el organigrama que para estas épocas de administración por procesos es menos contemplado; sin embargo, consideraba las principales etapas del proceso de Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano
- La elaboración del manual, siguiendo cada uno de los pasos sugeridos por la consultora, no era la herramienta precisa para poner en marcha un primer motor de Gestión y Formación del Talento Humano en la organización, pero los anexos del manual, que sí contemplaban las etapas principales del proceso de Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano, son muy importantes y un aporte fundamental para la propuesta final.
- Durante el tiempo que tomó la elaboración del manual con base en los pasos sugeridos por la consultora, se perdió un poco el norte de la investigación, se suscitaron algunas reuniones, pero se concluyó que éste no era la forma correcta de cubrir la carencia de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano en la organización.
- La forma como se cubre informalmente la carencia de un departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano en esta institución educativa no permite cubrir con todo lo expuesto en el capítulo de Estudio de la Gestión del Talento Humano en una Institución Educativa en Quito, donde se indica qué pasos se deben seguir para un verdadero proceso.
- Una institución educativa, necesita entre sus procesos claves el de Gestión del Talento Humano, y para ello se requiere una guía de implementación.

PROPUESTA DEL MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO, ÁREA O STAFF DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CIUDAD DE QUITO

De acuerdo con lo suscrito en los anteriores capítulos, especialmente en el resumen de los hallazgos, las instituciones educativas en la ciudad de Quito necesitan tener un proceso de Gestión y Formación del Talento Humano: sea -de acuerdo a cada cultura organizacional- llamado Gestión del Talento Humano, Capital Humano, Dirección de Personas o entre otras denominaciones que se le puede dar a la mencionada área que constituye un proceso clave por la misma necesidad de las instituciones y por el marco legal actual de la República del Ecuador.

Es por ello que a continuación se expone una propuesta de modelo de implementación de un área, departamento o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano. Como explicación de la metodología de una virtual implementación del modelo propuesto, es preciso recalcar que el *staff* lo pueden componer los mismos directores de área, de ciclo, de mantenimiento, jefes de alto nivel, mandos medios y cualquier persona que tenga formalmente a alguien a su cargo dentro de la organización. O bien, se puede también establecer un departamento o área donde existan una o varias personas coordinando las actividades propuestas en el proceso.

El modelo de implementación consiste en una sola herramienta que contiene tres partes:

- El flujograma del proceso.- Que indica cada una de las etapas que se deben seguir en todas las áreas de la institución sin excepción alguna.
- Los cuestionarios.- Cuyas respuestas constituyen la herramienta por cada área de la organización.
- El marketing interno.- Un detalle de distintas actividades que se deben seguir para poder tener al área, departamento o *staff* de Gestión del Talento Humano, en un sitial importante en la empresa con el prestigio que merece y necesita.

De modo que los pasos a seguir son:

- Comunicar a cada persona que tenga a alguien a su cargo el proceso
- Controlar que conozcan a fondo y a detalle cada parte del proceso
- Hacer responder a cada jefe todos los cuestionarios
- Comunicar a la empresa entera sobre la gestión que hace esta área, departamento o *staff*
- Repetir el proceso periódicamente

Así que este capítulo está subdividido en dos subtítulos: el flujograma y los cuestionarios.

4.1. El flujograma del proceso

Se trata de un macro proceso que contiene varios subprocesos y actividades. Para el caso planteado, siendo un primer motor de un Departamento, Área, o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano, tiene los subprocesos básicos para dar comienzo con la mencionada sección.

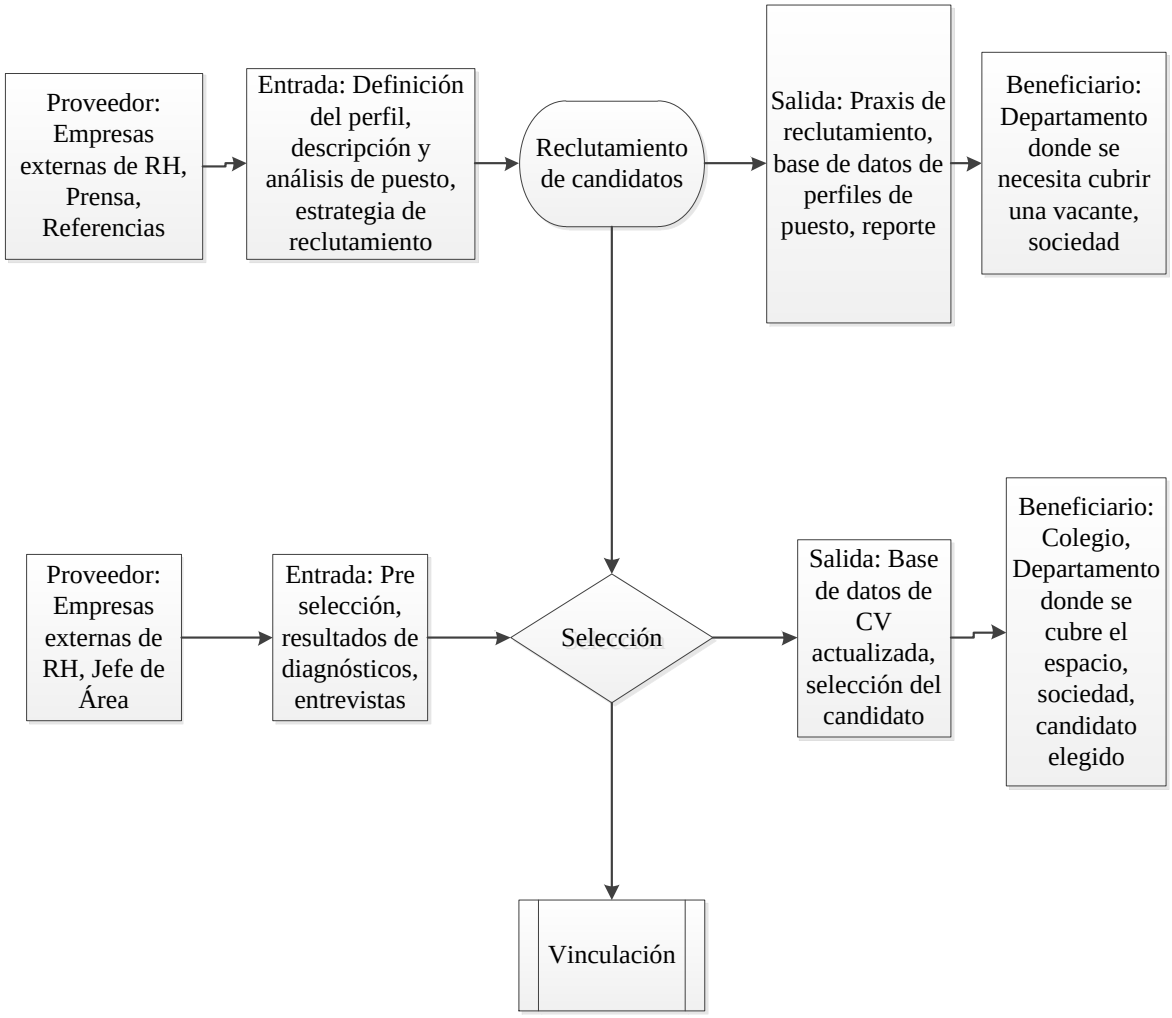
Las actividades que contiene son:

- Reclutamiento
- Selección
- Vinculación
- Formación continua del personal
- Evaluación del desempeño
- Fin de la relación laboral

Cada una de estas actividades, etapas, subprocesos tiene su proveedor, su entrada, salida y beneficiario. Y cada etapa, tiene en la segunda parte de este capítulo un cuestionario, cuyas respuestas en cada caso, constituirán la guía personalizada de cada institución educativa. A partir de la siguiente página se expone entonces el diagrama de flujo del modelo propuesto por el investigador de este proyecto.

Gráfico 1.

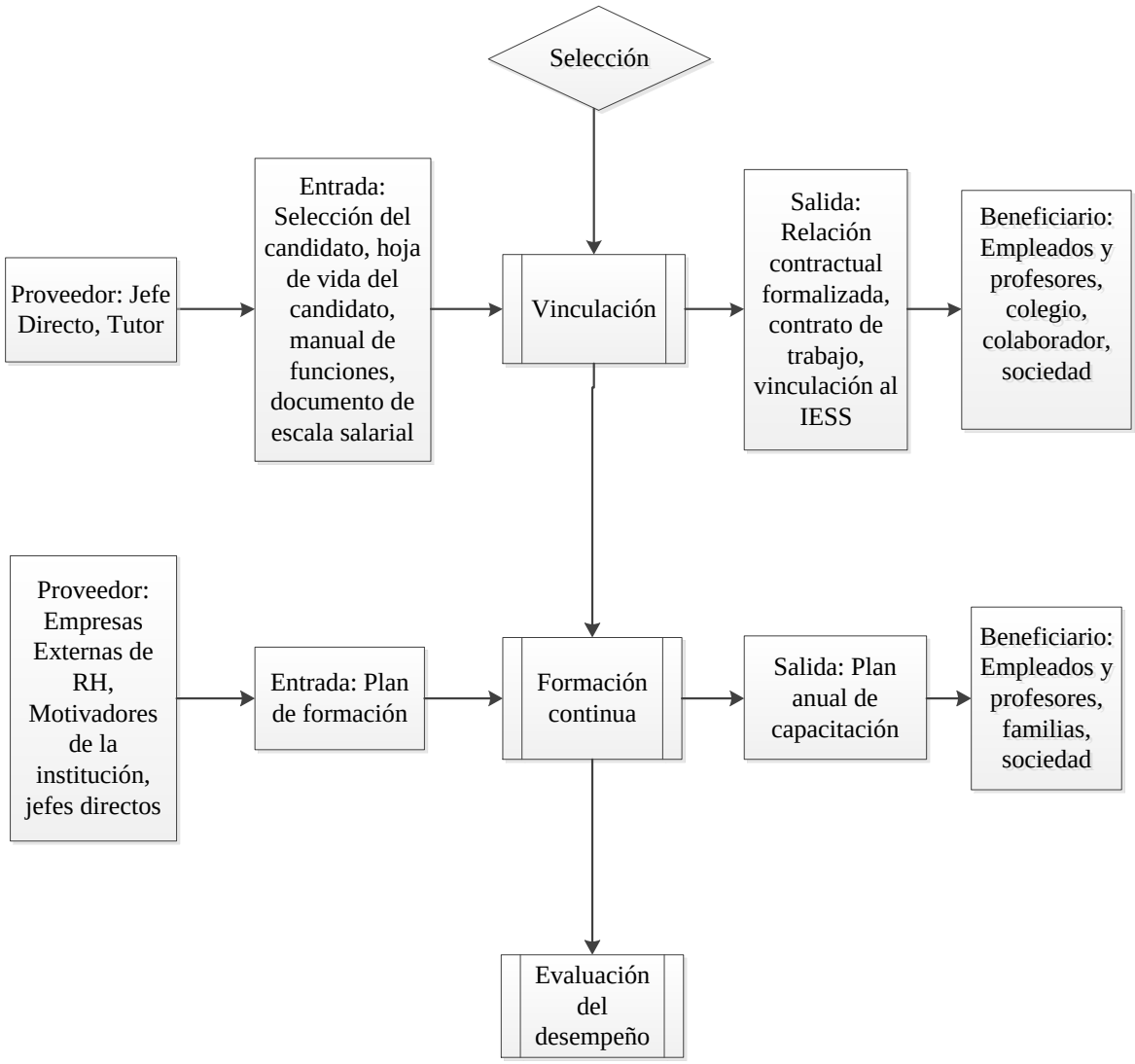
Flujograma de Gestión y Formación del Talento Humano parte 1



Elaborado por Autor

Gráfico 2.

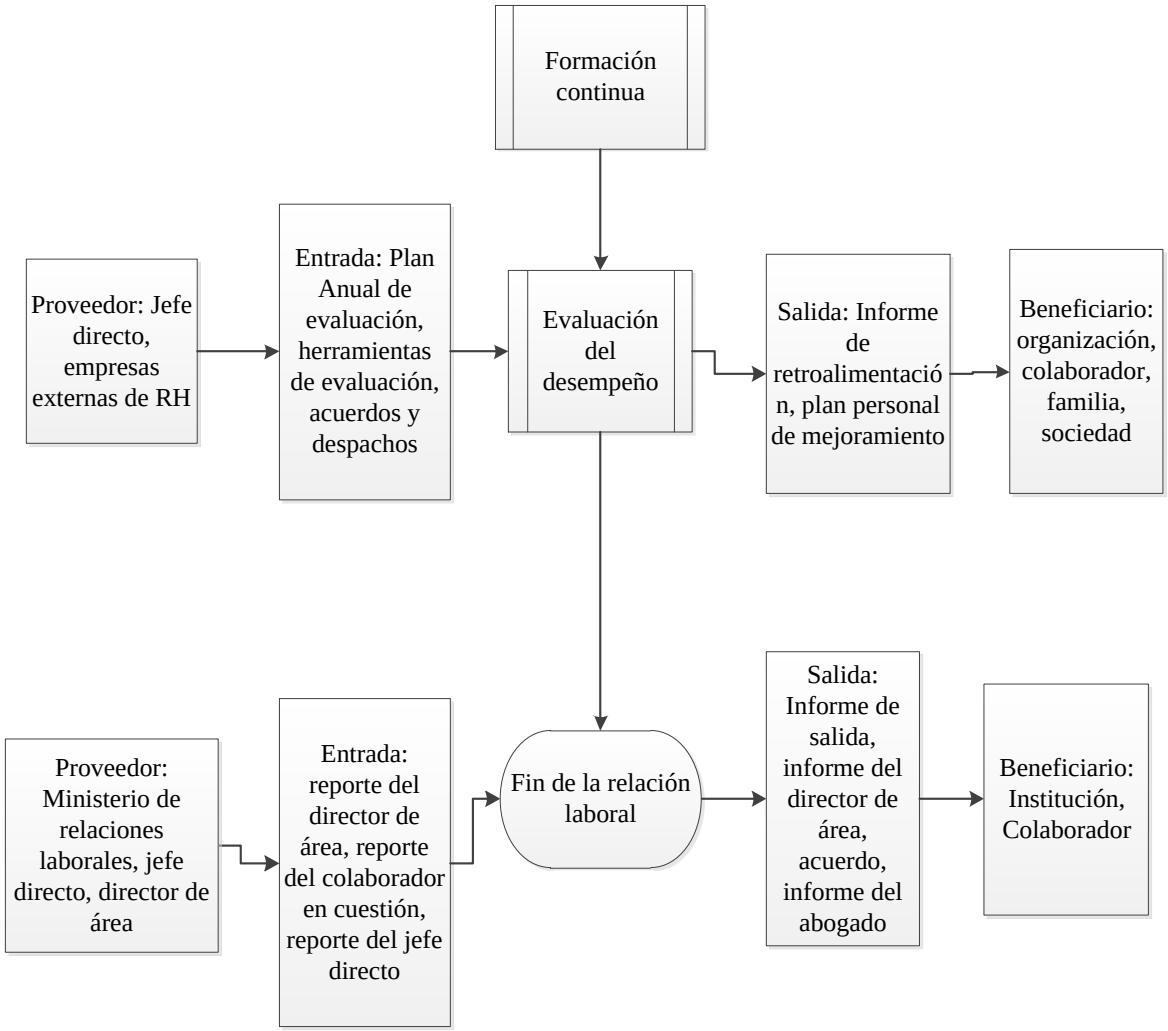
Flujograma de Gestión y Formación del Talento Humano parte 2



Elaborado por Autor

Gráfico 3.

Flujograma de Gestión y Formación del Talento Humano parte 3



Elaborado por Autor

4.2 Los cuestionarios

Las respuestas de esta parte del modelo, permitirán a cualquier organización educativa, siguiendo los pasos del proceso, poder tener su propia guía de Gestión y Formación del Talento Humano. Sin mayores complicaciones, sin la presencia permanente de un experto, y con la sencillez de tener claro el proceso y responder correctamente las preguntas de esta guía. Para este modelo, se presenta resuelto uno de los cuestionarios, en virtud de exponer cómo se deberían llenar el resto, y así poder tener cubiertas todas las inquietudes que se pudieran presentar con miras hacia cumplir con el proceso expuesto en el acápite anterior.

4.2.1. Cuestionario de definición de políticas de Gestión del Talento Humano (responder en equipo la alta gerencia) (respondido a manera de ejemplo)

Cumpliendo con la Visión y Misión institucional, manteniendo sus características diferenciales y en el marco de sus valores, la institución:

a) Piensa que el personal…

Debe responder de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y encargos. Debe orientar sus solicitudes al coordinador de ciclo o sección, el mismo que notificará a la Dirección Académica y a la Gerencia las novedades y solicitudes presentadas.

Debe orientar sus solicitudes al coordinador de departamento, el mismo que notificará a la Gerencia las novedades y solicitudes presentadas.

Debe cumplir con un horario de trabajo. Todos los trabajadores laborarán cumpliendo de manera estricta el horario y turnos establecidos o que establezca la institución, se instaurarán los horarios y turnos de trabajo sujetándose a las disposiciones legales y podrán variar los mismos de acuerdo con las necesidades y naturaleza del trabajo. La jornada ordinaria de trabajo será de máximo ocho horas diarias y cuarenta semanales. Quienes suscriban contratos de tiempo parcial, se sujetarán a los términos de dichos contratos.

Debe tener puntualidad. Las horas fijadas en el horario de trabajo inician y terminan con la jornada, por lo tanto, los trabajadores deberán concurrir al establecimiento a la hora fijada y no podrán salir del mencionado establecimiento sino a la hora indicada en el respectivo horario. Los atrasos y faltas injustificados estarán sujetos a los descuentos y multas permitidos por la ley y este reglamento.

En caso de suspensión del trabajo por causas ajenas a la voluntad de la institución, ésta podrá disponer la recuperación de las horas perdidas aumentando la jornada diaria de trabajo hasta por tres horas, sin que se considere este tiempo como trabajo suplementario o extraordinario, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 60 del Código de Trabajo (Asamblea Nacional Constituyente, 2012). No estará la institución obligada al pago de recargo alguno cuando por negligencia, retraso o abandono de sus labores, los trabajadores tuvieren que realizar sus trabajos en más tiempo que el horario normal. En estos casos se considerará como recuperación de tiempo perdido.

No podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias, sin acuerdo escrito previo con su jefe inmediato y con la aprobación del Gerente del establecimiento. Todo esto en virtud de que no hayan malos entendidos, falta de comunicación y que las horas extras que sí hayan sido solicitadas por los jefes directos, sean justamente recompensadas a todos los colaboradores de la institución.

No podrá salir o abandonar su lugar de trabajo sin permiso previo y escrito del funcionario autorizado para el efecto. Este permiso se concederá únicamente por enfermedad o calamidad doméstica comprobada. El abandono del trabajo sin el permiso indicado anteriormente constituirá desobediencia grave al Reglamento Interno. El trabajo es un proceso en equipo, continuo e ininterrumpido, que requiere una adecuada planificación y dotación de personal. Sólo se concederá permiso en los casos establecidos en el Código de Trabajo y siempre que estén plenamente comprobadas las causas a satisfacción de la institución. Estos permisos deberán ser otorgados por escrito, con la firma del funcionario facultado para este efecto.

Cuando el trabajador no pueda concurrir a su trabajo, por enfermedad u otra causa justa, solicitará permiso personalmente o por intermedio de otra persona. El permiso se concederá por escrito. La enfermedad será justificada mediante certificado expedido por un médico aprobado por la Fundación o por un facultativo del IESS y la calamidad doméstica será verificada a satisfacción de la institución. El permiso se anotará en la tarjeta o en el registro de asistencia y será controlado por la persona que designe la institución.

Debe firmar el registro de su asistencia de acuerdo al método indicado por la institución para consignar su hora de ingreso a la misma y su hora de salida. El registro estará disponible en la oficina de los señores Directores de Ciclo en el caso de docentes y en la Asistencia de Gerencia en el caso de empleados. El personal que no registre su entrada y/o

salida, recibirá una comunicación en donde se le pida que explique, por escrito, el incumplimiento de esta disposición.

Debe solicitar permiso por escrito, con una semana de anticipación, a la Dirección de Ciclo correspondiente, el Directivo de la sección puede aprobar o no la solicitud, basado en las necesidades académicas de los estudiantes y de la sección.

Entregará con la debida anticipación a la respectiva Dirección de Ciclo, la planificación, actividades y más requisitos para que se lleve a cabo un reemplazo efectivo.

Debe respetar las jerarquías de la siguiente manera:

Comunicar todos los aspectos que considere necesarios en primer lugar a su jefe directo, posteriormente puede apelar cualquier circunstancia a instancias superiores

b) Espera que el personal…

Desde el momento de ingresar a la institución, reciba y entregue retroalimentación permanente a su jefe directo y a sus colaboradores con el afán de poder tener futuras mejorías en los procesos de selección e inducción.

Conozca muy bien cuáles son las reglas de la institución: horas de entrada, horas de refrigerio, horas de almuerzo, horas de salida, permisos, trato con los diferentes grupos de interés: clientes, estudiantes, padres de familia, personal de seguridad, de mantenimiento; código de honor.

Firme un código de honor del que se haga absolutamente responsable, de tal modo que lo pueda dominar a la perfección y lo revise permanentemente para las acciones que deba realizar en las circunstancias que se presenten en la institución.

Si tiene más personal a su cargo, domine el manual de bienvenida en virtud de saber perfectamente como recibir nuevo personal, para que este nuevo personal se sienta motivado al momento de empezar la relación con la misma.

Actúe con la ética y moral que el espíritu de la institución exige, tanto adentro como afuera de las instalaciones de la misma. Ser íntegro y coherente con los principios prometidos en el código de honor.

Tenga muy claro el perfil de su puesto, así como la descripción del mismo donde se incluye a quién reporta, quiénes le reportan, quiénes están en su mismo nivel jerárquico, y el manual de procedimientos, que contiene a su vez: el paso a paso de cada una de las acciones que deba tomar.

Conozca cómo evaluar a sus colaboradores, esto incluye conocer el proceso de Gestión del Talento Humano, la respuesta de todo el cuestionario presente y el conocimiento de técnicas para dar retroalimentación.

Tenga evaluación permanente, para poder conocer de manera constante los aspectos de mejora, las fortalezas para ponerlas en mejor servicio de la sociedad, de la institución y de sí mismo.

Cuente con capacitación y con la capacidad de pedir capacitación, así podrá mejorar aquellos aspectos de mejora sugeridos correctamente en las evaluaciones. Pueda tener oportunidad de ser capacitado en aspectos de su interés que puedan eventualmente beneficiar de manera indirecta a la institución.

Se involucre con actividades de la organización para poder integrar de mejor manera a los colaboradores: convivencias, retiros, actividades deportivas, actividades lúdicas, charlas, capacitaciones.

Gestione con su Director de sección o de departamento, soluciones prácticas y académicas como reemplazos, canje de horas extras, trabajos oportunos. En virtud de cumplir con la formalidad que exige la institución.

Solicite permiso, para no asistir a cumplir sus obligaciones en la institución bajo las siguientes modalidades: a) Licencia sin sueldo; b) Licencia con sueldo; y c) Licencia con cargo a vacaciones – canje de horas extras. La solicitud de permiso siempre será por escrito y dirigida al Director del Ciclo o departamento al cual pertenezca el colaborador.

Domine la guía de políticas de gestión, para poder tener muy claros los derechos con los que cuenta y las obligaciones que deberá cumplir en beneficio del resto de colaboradores y la institución.

Conozca la institución en sentido estructural, sepa en donde se ubica jerárquicamente su departamento, área, cargo. Con el afán de tener un conocimiento macro de su lugar de trabajo, y no solamente de las labores diarias que su cargo implica.

En función de ello, la institución, a través de sus autoridades:

a) Facilitará…

Toda la documentación correspondiente:

- Manuales de procedimientos
- Cuestionario para elaboración de perfiles de puesto que aún no estén realizados
- Perfiles de puesto ya diseñados
- Procesos de selección
- Procesos de reclutamiento
- Políticas de permisos
- Políticas de gestión del personal
- Plantillas de solicitud
- Registros de asistencia o tecnología indicada para registros
- Manuales para elaborar planificaciones
- Manual de bienvenida
- Manuales de evaluación
- Información actualizada de la institución

Despachos con los jefes directos para poder tener retroalimentación correspondiente y un ambiente de confianza para comunicar los aspectos de mejora, las cualidades que benefician a la organización, a los departamentos y a la comunidad alrededor de la organización.

Permisos oportunos en beneficio de la persona humana del colaborador, su familia y un entorno saludable en la organización

Acceso a las máximas autoridades de la organización, en virtud de que se sienta un ambiente en el cual los colaboradores no estén lejos de la toma de decisiones, sino que aporten información relevante para las mismas.

Capacitación para el beneficio y desarrollo de todos los grupos de interés alrededor de la organización: colaboradores, clientes, consumidores, medio ambiente proveedores, distribuidores.

b) Seleccionará…

Objetivamente, de acuerdo a la guía de selección provista en los documentos de Gestión del Talento Humano: siguiendo todos los procedimientos que este modelo sugiere para poder tener un personal de calidad que aporte al máximo a la organización y a toda la comunidad alrededor de la misma.

Con base en el perfil de puestos elaborado por el jefe directo de la vacante. Existe un paso a paso de la elaboración de perfiles de puesto en el modelo de Gestión del Talento Humano propuesto en este documento.

Candidatos de quienes se tengan las mejores referencias éticas y morales. Existe un procedimiento para el pedido de referencias en la guía provista en este documento. Y la organización debe optar por escoger las mejores referencias en virtud del buen ambiente y desarrollo de los colaboradores.

c) Impulsará…

Iniciativas que vayan a favor de la organización, pensando en innovar constantemente con su personal y a través del talento de sus colaboradores.

Actividades que tengan como fin el beneficio del bien común y las buenas prácticas sociales a través de la educación.

Al personal para tener los mejores resultados en sus estudiantes y formar con valores a la sociedad y a toda la comunidad alrededor de la institución: padres de familia, proveedores, colaboradores, cliente.

La comunicación eficaz entre los colaboradores y todos los grupos de interés alrededor de la organización

d) Generará…

Un ambiente de confianza entre toda la gente alrededor de la organización, con miras hacia tener una organización donde todos tengan participación y colaboren con las decisiones que debe tomar la institución.

Oportunidades para compartir opiniones acerca del avance de la organización en las distintas áreas.

e) Orientará…

A los colaboradores para que ellos puedan cumplir con lo descrito en los manuales, en las políticas.

A todo el personal para que tenga la capacidad de atender a los clientes de manera eficaz, distinguiendo todos los momentos de verdad entre colaboradores, proveedores, clientes y toda la comunidad alrededor de la organización.

Acerca de las diferencias que hay acerca de la población objetivo.

Acerca de qué personas dentro y fuera de la organización es importante que el personal conozca.

Acerca de qué impresión de la organización se desea que se lleve el nuevo personal.

A los colaboradores para que pongan manos a la obra inmediatamente. Si tienen un conocimiento claro de la organización su puesto de trabajo y la comunidad podrán comenzar a trabajar inmediatamente y empezar a cambiar las cosas.

Para infundir confianza al personal tanto en sus propias habilidades para ser efectivos y en la organización que ha previsto brindarles ese contexto y los ha hecho sentir parte de un equipo de trabajo.

Para aumentar la posibilidad de que los empleados nuevos hagan un buen trabajo a largo plazo y permanezcan en la organización por más tiempo.

Para facilitar la tarea de otros en la organización eliminando la necesidad de que los empleados nuevos les soliciten información y asesoramiento constantemente.

Para situar al personal nuevo en una estructura social ya existente, de esta manera ayudándole a sentirse cómodo y a relacionarse con otros, así como a la vez mejorar el clima de la organización.

Para informar y preparar al nuevo personal constituyendo una buena reputación de la organización en la comunidad, o que conduce al apoyo comunitario y a mejores servicios.

De forma individual o grupal según las circunstancias.

Incluyendo introducciones a la organización, la población objetivo, la comunidad y el trabajo en sí.

Para forjar una relación a largo plazo entre los nuevos empleados y la organización.

f) Capacitará…

Oportuna y permanentemente a todos y cada uno de los colaboradores al menos una vez por trimestre, en diversas áreas.

Para ayudar a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.

Para favorecer a la confianza y al desarrollo personal.

Para ayudar a la formación de líderes.

Para mejorar las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.

Con miras hacia aumentar el nivel de satisfacción con el puesto.

Con el fin de ayudar a lograr las metas individuales.

Favoreciendo un sentido de progreso en el trabajo y como persona.

Para disminuir temores de incompetencia o ignorancia.

Hacia favorecer la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

Con el fin de hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

De una manera sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general sea preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo.

Entregando conocimientos hacia el desarrollo de habilidades.

Desarrollando actitudes mediante el mejor desempeño de todos los trabajadores para adaptarlos a las exigencias cambiantes en el entorno.

Refiriéndose a métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo.

Abarcando desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que permitan al colaborador entender el funcionamiento de los sistemas.

Para desarrollar habilidades, destrezas, competencias laborales.

Promoviendo el aprendizaje práctico, dinámico, creativo.

Para mejorar el desempeño en el entorno laboral, proporcionando un certificado por participante una vez que haya acreditado el curso.

Combinando un enfoque multidisciplinario.

Con casos de estudio interactivos, y técnicas de transferencia de conocimientos que provean a los colaboradores elementos que pueden aplicar a sus tareas inmediatamente.

Con base fundamental en los documentos provistos a cerca de capacitación en el modelo de gestión del personal.

4.2.2 Cuestionario de solicitud de ingreso de personal

Deberán aplicarla todos los colaboradores que tengan personal a cargo, y necesariamente se deberá guardar la plantilla para utilizarla cuando se necesite:

Completa el solicitante:	Firma del Solicitante:
Fecha:	Completa el director de área:
Área Solicitante:	Remuneración:
Puesto vacante:	Fecha de ingreso estimada:
Motivo de la solicitud:	Autorizado sí/no:
Nombre del Reemplazado:	Firma:
Motivo:	

4.2.3. Cuestionario para el perfil de puesto a seleccionar

Al igual que el anterior formato deberán aplicarla todos los colaboradores que tengan personal a cargo, y se utilizará la plantilla cuando se necesite:

Nombre del puesto:	Fecha de definición del perfil:
Responsable de definición:	Responsabilidades clave del puesto:

Área de incumbencia: Depende de:

Horario: Tareas:

Modalidad de contratación: Sexo:

Fecha de ingreso: Edad:

Lugar de trabajo: Formación:

Personal a cargo: Experiencia mínima requerida:

Competencias clave requeridas:

Conocimientos: Habilidades:

4.2.4 Cuestionario para pedido de referencias

Se aplicará con las mismas instrucciones que los anteriores formatos:

Fecha Referente a contactar

Institución Posición dentro de la institución

Me pongo en contacto con usted para solicitarle referencias laborales de…

Agradecería si pudiera comentarme: Puntos de Mejora

¿Qué posición ocupaba? Inconvenientes

¿Qué período trabajó? Motivo de desvinculación

¿Cómo Calificaría su desempeño? Observaciones

Fortalezas

4.2.5 Modelo de Cuestionario de informe de evaluación inicial de postulantes

Edad Vivienda

Estado Civil Lugar de Residencia

Hijos Movilidad

Convive con

Estilo de vestimenta en proceso de evaluación

Modalidad de comunicación general

Capacidad de Escucha

Vocabulario

Muletillas

Tono de Voz

Organización

Prolijidad

Ortografía

Construcción gramatical

Estudios

Manejo de PC o Mac

Idioma

Cursos

Experiencia Laboral

4.2.6 Cuestionario para el desarrollo de procedimientos de incorporación de personal

Primer paso: Definir y/o Ajustar el perfil del puesto

Participarán en el desarrollo de dicho perfil:

Centralizará el proceso de búsqueda y selección del puesto:

Con el apoyo operativo de:

Segundo Paso: Convocatoria

Será responsable de generar la convocatoria de postulantes para ocupar la posición requerida:

Los CV recibidos serán pre-seleccionados por:

Tercer Paso: Selección

El proceso de selección incluirá las siguientes técnicas:

Las entrevistas serán planteadas e implementadas por:

Se solicitará referencias de las personas que hayan pasado la etapa de selección a través de:

Cuarto Paso: Documentación y exámenes previos

Se pondrá en contacto con la persona seleccionada y la orientará acerca de la documentación con la cual deberá concurrir a la Institución y los exámenes que deberá realizar para que se dé el alta.

Quinto Paso: Contratación e Incorporación

Para la selección del personal se procederá a través de los siguientes pasos a seguir.

4.2.7. Cuestionario para el desarrollo de los procedimientos para la inducción del personal ingresante (cada persona que tenga alguien a su cargo la llena)

Se espera que al finalizar el proceso la persona ingresante…

Criterios de evaluación del éxito de proceso de inducción

Indicadores de conducta

Mantendrá una reunión con la persona ingresante con el manual de Bienvenida. Conversarán los ítems del mismo y responderá las preguntas del ingresante.

Se designará un par como padrino que colaborará en la presentación con los pares y en la habilitación social. Este padrino será…

A partir del inicio del trabajo, se realizarán… (Número) reuniones con el personal a fin de evaluar el proceso y realizar los ajustes correspondientes.

4.2.8 Cuestionario para desarrollar el manual de bienvenida

¿Por qué se llama.....nuestra Institución?

Alguna información de nuestra historia de la cual empieza a ser uno/a de los protagonistas...

¿Cómo imaginamos el futuro de la Institución? Nuestra Visión

¿Qué tenemos de especial para que nos elijan? Nuestra Misión

¿Qué valores tienen que estar presentes en todas las acciones que realiza la Institución y las personas que en ella trabajan? Nuestros Valores

¿Cómo estamos organizados? (ORGANIGRAMA).

Política de Gestión y Formación del Talento Humano

Encuadre de CONVIVENCIA para el PERSONAL

Acerca de la vestimenta y presencia (Jardín y Primario)

Acerca de los horarios

Acerca de las asistencias

¿Cómo se avisan ausencias y/o licencias?

¿Cómo proceder si no puede avisar? (si tiene que faltar por un motivo imprevisto)

Las reuniones de personal...

Las relaciones con los padres

Las reuniones de padres

Normas Institucionales con relación a los PADRES

¿Cómo seguimos a un alumno con dificultades?

¿Cómo nos organizamos en los aspectos técnicos y pedagógicos?

Relaciones interpersonales y clima de la Institución

4.2.9. Cuestionario para revelar las necesidades de capacitación

Señale los puntos de mejora comunes que entiende que debe desarrollar su equipo

Didácticas

Indicadores

Recomendación de Capacitación

Señale los puntos de mejora en el desempeño que debe realizar cada uno de sus colaboradores

Nombre

Competencias a desarrollar

Indicadores

Recomendación de capacitación

Consulta al personal

Aspectos de mi desempeño a fortalecer

Ejes temáticos de interés

4.2.10. Cuestionario de solicitud de capacitación individual externa por parte de un colaborador de la institución

Nombre del Solicitante

Puesto del solicitante

Denominación del curso externo

Carga horaria del curso:

¿Qué aspectos de su desempeño considera que puede fortalecer la actividad de capacitación seleccionada?

Expectativas

Observaciones

Firma

4.2.11. Cuestionario para el desarrollo de la política de evaluación del desempeño

¿Cuál es el alcance de la evaluación?

¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?

¿Quién evalúa?

¿Cuál es la frecuencia?

¿Cuáles son las consecuencias de la evaluación?

4.2.12. Cuestionario para el desarrollo de los procedimientos de evaluación de desempeño

Cada persona será evaluada por…

Este proceso se realizará cada…

La planilla con los ítems de evaluación será entregada al personal a evaluar (cuándo y por quién)

En caso que se hagan dos anuales, en la segunda…

La evaluación de desempeño será (individual o grupal)

Al finalizar el encuentro de evaluación se registrará en…

4.2.13. Formulario para desarrollar política y procedimientos de desvinculación

La institución tenderá a que las personas… (Ej. Permanezcan en la institución y crezcan en la misma)

Serán causales de desvinculación por decisión de la institución:

1.

2.

3.

4.

5.

Procedimientos de desvinculación:

a) En caso de que un colaborador decida retirarse por propia voluntad, se seguirán los siguientes pasos:

Primer paso:

Segundo paso:

Tercer paso:

b) Para situaciones de despido

Para llegar a la efectivizarían de despido de un colaborador, se deberá haber recopilado y presentado a…(directivo superior) la siguiente documentación.

1.

2.

3.

4.

La implementación se realizará de la siguiente manera…

Se informará al resto del personal…

Se informará a los padres…

4.3 Marketing Interno

A lo largo de la investigación, además de estas guías fundamentales, se pudo descubrir que se requiere prácticas de marketing interno como parte de este modelo. En esta sección del documento se expresa el por qué y el cómo de esta iniciativa.

4.3.1. Cómo hacer Marketing interno de Gestión y Formación del Talento Humano en las organizaciones

Una de las primeras observaciones respecto de este tema, es que para la opinión general de los directivos de empresas, Gestión y Formación del Talento Humano no es un departamento profesionalizado. Es por eso que se propone la profesionalización del mismo, posterior a ello, se puede conseguir una reputación de calidad y desarrollar una marca Gestión y Formación del Talento Humano.

En virtud de ello, se propone que las organizaciones se respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las funciones del área de Gestión y Formación del Talento Humano?
2. ¿De qué manera prefiere el área de Gestión y Formación del Talento Humano, dar a conocer sus funciones al resto de la organización? (Ponderar numéricamente cada función) (Ejemplo en Tabla 1.)

Tabla 1.

Medios de dar a conocer las funciones de Gestión del Talento Humano a la organización.

Medio	**Funciones**				Ponderación
	Reclutamiento	Selección	Inducción	Capacitaciones	
Sitio Web de la organización	Ej: 5				
Redes Sociales de la organización	Ej: 2				
Carteleras	Ej: 4				
Correos Electrónicos	Ej: 1				
Otros (detallar)	Ej: 3				

Elaborado por Autor

En compañías donde la importancia estratégica del papel de Gestión y Formación del Talento Humano ya se ha reconocido y su prestigio en la organización se ha elevado de forma satisfactoria, se ha comprobado con frecuencia que es más fácil importar credibilidad desde otras funciones que enfrentarse al problema de imagen de forma directa.

3. ¿Qué iniciativas se tomarán para elevar el prestigio de Gestión y Formación del Talento Humano?
4. ¿Qué dificultades se presentan para elevar el prestigio de la imagen de Gestión y Formación del Talento Humano?
5. ¿Qué medidas y en qué plazo tomará el departamento, área o *staff* para solucionar esas dificultades?
6. ¿Qué oportunidades se identifican para situar a Gestión y Formación del Talento Humano en una nueva posición?
7. ¿Existe en su organización una marca de Gestión y Formación del Talento Humano?
8. ¿Qué número de clientes internos demanda actividades de la marca de Gestión y Formación del Talento Humano? (medir permanentemente estableciendo una política de constante evaluación)

9. ¿De qué manera encuentra el área, departamento o *staff* de Gestión y Formación del Talento humano una diferenciación en el mercado de las otras áreas de la organización?
10. ¿Cuál es la contribución que Gestión y Formación del Talento humano hace a la empresa (publicar)
11. ¿De qué modo se distingue el departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento humano de la organización con respecto a otros departamentos en diferentes empresas?
12. ¿Qué tan alta es la visibilidad de la marca dentro de la organización?
13. ¿Qué tan alta es la visibilidad de la marca fuera de la organización?
14. ¿Cuál es la aspiración de la visibilidad de la marca dentro y fuera de la organización?
15. ¿Existe un logo o un titular de Gestión y Formación del Talento Humano para los manuales y materiales elaborados por el departamento?
16. ¿Existe consistencia en el mensaje de Gestión y Formación del Talento Humano? ¿Es una sola voz la que habla a nombre del departamento?
17. ¿Están comunicados los valores centrales de la marca a sus diferentes consumidores?
18. ¿Los éxitos individuales de Gestión y Formación del Talento Humano son publicados?

La respuesta a estas preguntas permite a las organizaciones, tener una estrategia de Marketing Interno enfocando los esfuerzos en las áreas de mejora obtenidas como resultado de este cuestionario. Para ello se debe en primer lugar evaluar si todas las preguntas caben en el tipo de organización que utiliza este modelo. Tras ello, se deberá asignar una ponderación de acuerdo a la realidad de la institución. Se sugiere además contar con una persona experta en marketing dentro del departamento, área, o *staff* de Gestión del Talento Humano o bien, alguien responsable de la elaboración de una estrategia de Marketing Interno. Finalmente, se debe fijar una revisión periódica, no mayor a un año, de esta estrategia y como consecuencia, de este cuestionario. Idealmente se debería tener una reunión de manera mensual de una comisión del Marketing Interno de Gestión y Formación del Talento Humano. En su defecto, se aconseja tener una periodicidad de tres o seis meses.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como primera conclusión, se da respuesta a la pregunta problema de investigación:

Es posible integrar en una sola herramienta todos los recursos necesarios para implementar un primer motor de Gestión y formación del Talento Humano en una institución educativa en el Ecuador.

Como consecuencia de ello, se recomienda a las organizaciones educativas este documento como consulta, con el fin de no tener que acudir a las distintas herramientas nombradas en la introducción de este documento, y con ésta, poder tener resumida a una sola.

Este proyecto constituyó un aporte al desarrollo social porque tuvo como esencia fundamental ser un sistema que organizó toda la Gestión del Talento en virtud de varios aspectos como: elegir a las personas adecuadas no sólo en beneficio de la organización sino también de la sociedad en el sentido en que se proteja a las personas y no se las utilice para puestos que no son adecuados para sus capacidades; realizar procesos de selección imparciales y lo más objetivos posibles en función y servicio del bien común; capacitar a los colaboradores a favor de la institución pero por sobre todas las cosas a favor de su desarrollo como personas; evaluarlos de manera justa; en definitiva proteger su talento y ponerlo al servicio de sus familias, de la empresa, de la sociedad y especialmente de su propia autoestima, asunto que en la región latinoamericana, fundamentalmente en la clase trabajadora, hace tanta falta contemplar y sacar adelante.

Evidentemente la informalidad planteada por la institución investigada, no permite cubrir con todo lo expuesto el capítulo Estudio de la Gestión del Talento Humano en una Institución Educativa en Quito donde se indica qué pasos se deben seguir para un verdadero proceso de Gestión de Formación y Desarrollo del Talento Humano.

Por tal motivo, se recomienda a las instituciones educativas, recurrir a empresas externas de Gestión y Formación del Talento Humano, o bien, asesorarse de expertos o de

documentos correspondientes para evitar la improvisación que hace daño a las organizaciones. Se recomienda la naturalidad pero accediendo cuando menos a documentos, o idealmente a expertos en el área.

Se concluye también, que las instituciones educativas en Ecuador necesitan este proyecto, para cumplir con el marco de la ley. La forma informal de cubrir las actividades que se mencionan en este proyecto puede hacer mucho daño a la organización en lugar de darle un aporte.

Se recomienda en primer lugar entender a la perfección el proceso, para posteriormente poder proceder con los cuestionarios que van en función del mismo, Posteriormente, se recomienda recurrir de manera permanente a estos cuestionarios, tanto en la parte funcional como en el área de marketing interno, con el afán de desarrollar un prestigio tanto adentro como afuera de la organización.

Como resultado de la investigación se pudo identificar que la motivación es indispensable para el desarrollo de las personas. En instituciones educativas se debe analizar cuáles son las motivaciones a las que los colaboradores responden de mejor manera ya que las organizaciones son conjuntos de personas que coordinan esfuerzos por motivos diferentes.

Por ello se recomienda a las instituciones que motiven permanentemente a sus colaboradores, a través de las distintas herramientas que este modelo propone. Preguntarse permanentemente de qué manera desarrollar y evolucionar todos los aspectos de Gestión del Talento Humano.

Para la optimización del uso de esta herramienta, hace falta una campaña de difusión de la misma, un marketing interno que se detalla en el modelo proveído: desarrollar una marca del departamento, área o *staff* de Gestión y Formación del Talento Humano que se difunda permanentemente y que eleve el prestigio de la mencionada área.

Se puede, con la herramienta provista en el capítulo Propuesta Del Modelo De Implementación de un Departamento, Área o Staff de Gestión del Talento Humano en una Institución Educativa en la Ciudad de Quito, implementar un primer motor de un Departamento, área o staff de Gestión y Formación del Talento Humano en la institución estudiada en esta investigación y se recomienda a todo el resto de organizaciones educativas en la ciudad de Quito, utilizar este modelo a manera de consulta permanente

para el desarrollo de su primer motor y para una constante evolución del departamento en cuestión.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A

Apoderamiento 7

Acto por el cual una persona confiere poder (v.) a otra para que actúe en su nombre o representación. La primera se llama poderdante, y la segunda, apoderado (v.). En términos generales se los llama también, respectivamente, mandante y mandatario (v.), puesto que poder es también mandato, en términos generales. | El vocablo tiene asimismo un sentido delictivo en relación con el indebido adueñamiento y ocupación ilegítima, cuando configuran delitos contra la propiedad. (Alles M. , 2006, pág. Anexos).

C

Contender *7*

Contender es competir entre sí aspirando unos y otros con empeño a una misma cosa. La competencia favorece el desarrollo de las empresas. (Alles M. , 2006, pág. Anexos).

L

Lenguaje organizacional.....6

Terminología que responde a la identidad corporativa, mediante éste se configura una personalidad diversificada y se da a conocer este carácter a todos los grupos de interés (Pino, Pino, & Sánchez, 2008, pág. 49).

O

Outsourcers *8*

Proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio (Alles M. , 2006, pág. Anexos).

P

Piloto *2*

Un Proyecto Piloto es un proyecto de prueba. Puede ser en pequeña escala o de simulación. Puede ser aplicado a una muestra de la población es decir, tomando un segmento de lo que sería el universo del proyecto. (Gerente, 2013).

Praxis.....28

Proviene de un término griego y hace referencia a la práctica. Se trata de un concepto que se utiliza en oposición a la teoría. El término suele usarse para denominar el proceso por el cual una teoría pasa a formar parte de la experiencia vivida. (Gerente, 2013).

BIBLIOGRAFÍA

1. A. Ventura, B. E., & Delgado Gonzáles, S. (2011). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa.* Madrid: Paraninfo.

2. Alles, M. (2013). *Construyendo Talento.* Buenos Aires: Garnica.

3. Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

4. Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

5. Asamblea Constituyente de la República del Ecuador. (30 de Abril de 2008). *Mandato 008.* Retrieved 17 de Marzo de 2014 from superley.ec: http://www.superley.ec/pdf/mandatos/08.pdf

6. Asociación Almudi. (20 de Noviembre de 2013). *Almudi*. Retrieved 24 de Febrero de 2014 from almudi.org: http://www.almudi.org/Recursos/Opus-Dei/Materias/formacion-cristiana#

7. Clutterbuck, D., & Dearlove, D. (1995). *Cómo aumentar el prestigio, Marketing de la Función de Recursos Humano.* Barcelona: Ediciones Gestión.

8. Colonge Ruiz, J. (2003). *Diálogos: Apología, Critón, Eutifrón, Ion, Lisis, Cármides, Hipias Menor, Hipias Mayor, Laques, Protágoras (454 p.) 2. Gorgias, Menéxeno, Eutidemo, Menón, Crátilo (455 p.) 3. Fedón, Banquete, Fedro (409 p.) 4. República (503 p.) 5. Parménides, Teeteto, Sofista, Político (605 p.) 6. Filebo, Timeo.* Madrid: RBA.

9. Estrada, R. (2010). El mercado salarial y laboral en el Ecuador. *Perspectiva* , 12-14.

10. De Latorre Cruz, M. (2013). *Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas.* Guadalajara: Libros UDG.

11. Director de Personal Administrativo. (26 de Abril de 2014). Gestión y Formación del Talento Humano. (G. Morán, Interviewer)

12. Director de Profesores. (26 de Abril de 2014). Gestión y Formación del Talento Humano. (G. Morán, Interviewer)

13. Gerente. (13 de Octubre de 2013). Gestión y Formación del Talento Humano en el Intisana. (G. Morán, Interviewer)

14. Gerente, C. (26 de Abril de 2014). Gestión y Formación del Talento Humano en una institución educativa. (G. Morán, Interviewer)

15. Gómez, D. S. (25 de Noviembre de 2013). *Instituto tecnológico de Altamira*. Retrieved 25 de Noviembre de 2013 from Instituto Tecnológico de Altamira: http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20SECRETARIADO%20EJECUTIVO/07/GERENCIA%20Y%20GESTI%C3%93N%20EMPRESARIAL/Fund_Gest_Empr-I.pdf

16. NS Consultora Organizacional. (12 de Enero de 2014). *NS Consultora Organizacional*. Retrieved 12 de Enero de 2014 from NS En el Mundo: http://www.nsorganizacional.com/nuevositio/vision.asp

17. Martínez, J. P. (25 de Septiembre de 2012). *Realidad Ecuador*. Retrieved 17 de Marzo de 2014 from Competitividad en el Ecuador acelerando con el freno de mano puesto: http://www.realidadecuador.com/2012/09/competitividad-en-el-ecuador-acelerando.html

18. Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano. (20 de Agosto de 2013). *Conocimiento*. Retrieved 17 de Marzo de 2014 from conocimiento.gob.ec: http://www.conocimiento.gob.ec/el-ministerio/

19. Pino, Pino, & Sánchez. (2008). *Recursos Humanos.* Madrid: Editex S.A.

20. Simões Neto, J. (30 de Abril de 2014). *Los jefes como gestores de Recursos Humanos.* Retrieved 30 de Abril de 2014 from Universitas: http://www.funiversitas.org/los-jefes-como-gestores-de-recursos-humanos/

ANEXOS

1. Entrevista al Gerente de una institución educativa en Quito, Ecuador

¿Qué se hace actualmente en el proceso de inducción?

En la parte administrativa en proceso de inducción no se hace nada, vaya y siéntese. Su jefe le dirá que tiene que hacer. Hay una sesión con el anterior (operador del determinado puesto) para que le explique los datos, si eso no es posible se le dice más o menos cómo hacer las cosas. Entonces vivimos en una informalidad. Que depende de la habilidad del jefe inmediato. No hay un proceso de inducción. No se les habla de la filosofía del colegio, la estructura organizativa del colegio. Más o menos saben de la parte laboral por un despacho conmigo y se les entrega el reglamento. Pero eso no es una inducción.

¿Qué se espera que tenga la persona ingresante al final del proceso de inducción?

Esperaría que la gente se ubique. Qué sepa quién es quién. Que conozca el organigrama. Que conozca la filosofía. La praxis de su puesto con un documento por escrito, no contado informalmente. Unas claras funciones por escrito. La forma cómo se le va a evaluar. Que esté ubicado en la empresa, conocer las reglas de juego y que se sepa cómo se va a evaluar.

¿Con respecto a desvinculación qué se hace?

El jefe inmediato tiene que decir un informe de por qué este sí y por qué este no. Ese informe se va a consejo directivo. Nadie puede despedir a nadie por nada. Todo se pasa un informe escrito del jefe inmediato, que llega al gerente que pone en manos de comité económico, de acuerdo al caso se consulta con el abogado y finalmente se decide en consejo directivo. Si se decide que se va, se le llama y se va. Franklin se encarga de todos los procedimientos.

2. Entrevista al colector de una institución educativa en Quito, Ecuador

Cuando hay una nueva vinculación, a qué se procede, ¿cuál es la hoja de ruta?

Si entra una persona a trabajar, de cualquier área que sea, primero habla con Álvaro y él dispone y autoriza el ingreso de tal o cual persona. Aquí procedemos con: afiliación al IESS; contratación, parte legal y rol de pagos. Ya la cuestión legal es con el ministerio laboral que tiene un formato de contrato. Las particularidades se llenan en el formato del ministerio de trabajo: cantidad de horas, tiempo completo, cada puntualización. En la página del ministerio se llenan los contratos. A la par se realiza lo del IESS que es un aviso de entrada con el sueldo que va a ganar el colaborador. Es importante diferenciar que son dos instituciones diferentes. Eso es toda la parte legal. Acá se recepta documentación: ficha de datos personales, copia de documentos, cédula, títulos, cuentas.

¿Los pagos se realizan con un servicio del banco?

Sí, es una modalidad de pagos, un trato con el banco: un depósito a tal cuenta o a tal tarjeta, con un valor constante. Si existiera algún cambio se comunica con la entidad bancaria.

¿Qué hay acerca de la desvinculación?

Una vez que sale se da un aviso de salida al IESS, todo con autorización de Álvaro, uno procede a hacer la liquidación, hay que informarlo también al ministerio de trabajo, allá debe acercarse el trabajador a firmar su acta de finiquito.

Según la circunstancia de desvinculación, hay distintos documentos. Para fin de período de prueba, para desvinculación voluntaria por renuncia, visto bueno, etc.

Hoja de ruta no hay, nosotros damos el último paso, después del jefe de área y el informe de Álvaro. Pero siempre se tiene una previa aprobación de su jefe que nos cuenta que haya entregado los materiales y todo lo necesario para poderse ir.

3. Entrevista al director de profesores de una institución educativa en Quito, Ecuador

Cuando un personal es requerido, ¿qué es lo que se hace?

Simplemente ubicarlo, buscarlo. Primero por amigos, referencias, conocidos del personal. Lo primero es el entorno. Si no, internet. Si no, algún anuncio en la prensa. Aún no hemos llegado a esa instancia, pero se la tiene como referencia. Este año hemos cambiado 15 profesores, lo cual es bastante alto relacionado con otros años. ¿Qué se ha hecho? Pues simplemente los amigos, las referencias de los cercanos, sobretodo porque tengan muy claro el espíritu del colegio. Por referencias es como hemos cubierto un 80% de las necesidades de personal este año; el resto, por internet. Dentro de la fuente de reclutamiento internet se ha utilizado un anuncio en la página de la Universidad de los Hemisferios, y anuncios en OLX.

Una vez que logramos reclutar al personal, ¿con quién se entrevistan?

Primero conmigo. Entonces yo lo que veo es si es el perfil adecuado para el colegio tanto humanamente como los estudios que acredita, si veo que es un candidato que tiene potencial, lo remito al director de área. Él emite un informe, y si ese informe es favorable, el candidato da una clase observada por el director de gestión que a su vez emite otro informe y despacha con el candidato. Entonces el orden es: director académico – director de área – director de gestión. Cada ciclo escolar tiene un director de gestión. Si ellos ven que es favorable, el candidato despacha con el rector, y si él aprueba, se habla con el gerente para acuerdos económicos, posterior a ello, Franklin León hace todos los trámites legales para la vinculación.

¿Qué nos puedes contar sobre el proceso de inducción?

Cuando el candidato es aprobado, entra en un proceso de inducción. Generalmente es acompañado una semana por algún otro profesor o el mismo director de gestión que explica todos los temas que tienen que ver con el colegio.

¿Qué esperas de la persona ingresante al final del proceso de inducción?

Una semana después del contrato despacho con él, y me da su retroalimentación sobre el colegio. Saber qué ve de favorable, de desfavorable, qué nos puede decir en comparación

con sus otras experiencias laborables. Me cuenta además si está contento, si le agrada el colegio, se le pregunta si se le puede ayudar en algo. Más que nada hacerlo sentir bien es lo que se espera, hacerlo sentir en confianza.

La semana de acompañamiento también pretende que sepa quién dirige qué área, cómo está dispuesto el colegio tanto estructural como físicamente. Al final del proceso de inducción podrá el nuevo empleado saber sus claves de acceso a la red, los sistemas del Colegio, entre otras cosas.

¿Con respecto a capacitación, qué hay en tu área?

"De capacitación hay un proyecto, si quieres ese tema te puedo dar por escrito" (hasta ahora nada). Queremos saber en qué les gustaría capacitarse, qué podría él capacitar. Porque siempre hay quienes tienen sus aptitudes. La idea también es que la Universidad de los Hemisferios ampare esas capacitaciones. De esa forma lo motivamos al profesor para que se capacite y además capacite. Ese es un proyecto que hay que impulsar, pero no hemos encontrado el tiempo para trabajar en ese tema. Es una deuda del colegio la capacitación.

La desvinculación. ¿Cómo es el proceso?

En estos tiempos han sido ellos los que nos han dicho que se van. Comunican al director de gestión y ya está. Inclusive alguno de ellos sólo puso su renuncia en el ministerio de trabajo y fuimos comunicados. Hoy en día no se puede hacer mucho más. Pero generalmente van donde el director de gestión.

Si queremos decir al profesor que "muchas gracias" –solo ha habido un caso este año- normalmente despachamos dos, y le decimos sabes que por tales y cuales razones hemos decidido que ya no continúes más. Por favor entrega todos tus materiales para la liquidación correspondiente, a tu director de gestión. El da su informe para que se proceda con todo lo legal para la desvinculación.

El tipo de desvinculación depende de la circunstancia. Según la gravedad del asunto: negociación, desahucio, visto bueno. Eso lo hacen el rector y el gerente.