

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO DE WERTHER Y DAVIS PARA EL COLEGIO SAN
AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

Patricia Moyra Angeles Paredes

Marlyta Pamela Chiquinta Mesia

Chiclayo, 2018

**APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO DE WERTHER Y DAVIS PARA EL COLEGIO SAN
AGUSTÍN DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2018**

PRESENTADA POR:

**ANGELES PAREDES, PATRICIA MOYRA
CHIQUINTA MESIA, MARLYTA PAMELA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Girón Córdova, Rafael Camilo
PRESIDENTE

Mgtr. Angulo Bustios, Luis Augusto
SECRETARIO

Mgtr. Martel Acosta, Rafael
ASESOR

Dedicatoria

A mi hijo André quien es mi motivo para
seguir superándome día a día.

Marlyta Chiquinta

A mis padres y hermanas que me enseñaron a
esforzarme para avanzar en la vida.

Patricia Angeles

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por permitirnos tener esta buena experiencia dentro de la Usat y permitirnos convertir en profesionales en esta área del conocimiento.

A nuestro asesor, Rafael Martel por el apoyo y confianza depositada en nosotras.

Marlyta y Patricia

Resumen

El talento humano en las empresas en el país es un tema aún muy poco trabajado, a pesar de la importancia que es sabido cumple este aspecto dentro de las organizaciones.

En las instituciones educativas en el Perú no existe antecedente de este tipo de investigaciones, más aún siendo específicamente un estudio en el personal administrativo que contribuye a la educación básica regular y de bachillerato en el colegio con más exigencia académica de la región Lambayeque y que todo esfuerzo profesional se ve reflejado en la calidad y reconocimiento académico de sus estudiantes.

Es por ello, que se propone la aplicación del modelo Werther y Davis para la creación del área de Gestión del Talento Humano para el colegio San Agustín, contribuyendo de manera clara y precisa a los limitados avances que actualmente realizan para desarrollar las habilidades de su personal.

Palabras clave: Gestión del talento humano, Modelo Werther y Davis, Colegio San Agustín, Instituciones Educativas

Abstract

The human talent in companies in our country is a subject that is still very little worked, despite the importance that this aspect fulfills within organizations.

In the educational institutions in Peru there isn't antecedent of this kind of research, we still don't have a study in the administrative staff that contributes to the regular basic education and the baccalaureate in the school with more academic demand of the Lambayeque region and that all the Professional effort is reflected in the quality and academic recognition of its students.

It is, therefore, that the application of the Werther and Davis model is proposed for the creation of the Human Talent Management area for the Saint Agustin school, contributing clearly and precisely to the limits.

Keywords: Human Talent Gestion, Werther and Davis Model, Saint Augustine School, Schools

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Abstract	5
I. Introducción	10
II. Marco teórico	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teórico científicas	16
2.2.1. Definición de Gestión del Talento Humano.....	16
2.2.2. Modelo de Werther y Davis	17
2.2.3. Objetivos corporativos	18
2.2.4. Objetivos personales	18
2.2.5. Objetivos funcionales.....	19
2.2.6. Objetivos sociales.....	20
III. Metodología	22
3.1. Tipo y nivel de investigación	22
3.2. Diseño de investigación	22
3.3. Población y muestreo	23
3.3.1. Población.....	23
3.3.2. Muestreo.....	24
3.4. Criterios de selección	25
3.5. Operacionalización de variables	26
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.7. Procedimientos	28
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	29
3.9. Matriz de consistencia	30
3.10. Consideraciones éticas	31
IV. Resultados	32
4.1. Objetivo organizacional	32
4.2. Objetivo Personal	32
4.3. Objetivo Funcional	33
4.4. Objetivo Social	34
V. Discusión	35
VI. Propuesta	38
6.1. Fundamentos y desafíos	38

6.2.	Descripción del Puesto Gerente del Departamento de Talento Humano.....	39
6.3.	Descripción del Puesto asistente del Departamento de Talento Humano.....	44
6.4.	Descripción del Puesto Dependiente “A” del Departamento de Talento Humano	48
6.5.	Descripción del Puesto Dependiente “B” del Departamento de Talento Humano	52
6.6.	Preparación y Selección	56
6.6.1.	Planeación del capital humano	56
6.6.2.	La oferta del capital humano	56
6.6.3.	Análisis y diseño de puestos.....	61
6.6.4.	Reclutamiento.....	67
6.7.	Desarrollo y Evaluación.....	76
6.7.1.	Inducción, ubicación y separación	76
6.7.2.	Capacitación y Desarrollo	77
6.7.3.	Evaluación del desempeño	79
6.8.	Compensación y Seguridad	85
6.8.1.	Administración de Sueldos y Salarios.....	85
6.8.2.	Sistemas de Compensación	86
6.8.3.	Beneficios.....	86
6.8.4.	Seguridad e Higiene	87
6.9.	Relaciones con el Personal y Evaluación de la Cultura Organizacional.....	87
VII.	Conclusiones	89
VIII.	Recomendaciones.....	90
IX.	Lista de referencias	91
X.	Anexos	95
10.1.	Anexo 01: Resultados y discusión	95
10.2.	Anexo 02: Entrevista	102
10.3.	Anexo 03: Encuesta	103
10.4.	Anexo 04: Guía De Observación	105
10.5.	Anexo 05: Aplicación de Entrevista a Administrador	106
10.6.	Anexo 06: Aplicación de Entrevista a Directora Ejecutiva	108

Índice de tablas

Tabla 1	Muestra.....	24
Tabla 2	Operacionalización de variables	26
Tabla 3	Inventario de capital humano	57
Tabla 4	Resumen de sustitución potencial	61
Tabla 5	Cuestionario de análisis de puestos	62
Tabla 6	Pasos de proceso de selección.....	72
Tabla 7	Método de selección forzada.....	81

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de Gestión del Talento Humano de Werther y Davis.....	17
Figura 2. Organigrama de la empresa	38
Figura 3. Necesidades de personal	56
Figura 4. reemplazo potencial	59
Figura 5. Resumen de sustitución potencial.....	60
Figura 6. Solicitud de empleo	72
Figura 7. Modelo de escala de puntuación	80
Figura 8. Modelo de listas de verificación	81
Figura 9. Modelo de listas de verificación	85
Figura 10. Distribución de administrativos según sexo	95
Figura 11. Cuando Ud. Ingresó a laborar al colegio San Agustín, contaba con experiencia en el puesto que actualmente ocupa	95
Figura 12. Indique la cantidad de tiempo en años.....	96
Figura 13. Describa su profesión.....	96
Figura 14. El colegio le brindó una inducción adecuada al inició de sus labores, describiéndole las funciones que desarrollaría y entregándole la normativa del colegio.....	97
Figura 15. Modalidad por la que Ud. Ingresó al área donde trabaja actualmente.....	97
Figura 16. Ha recibido capacitaciones a lo largo del año.....	98
Figura 17. Capacitaciones que ha asistió a lo largo del año.....	98
Figura 18. Cuánto cree que le ayudó su última capacitación para el desarrollo de su trabajo. 99	
Figura 19. Qué factores considera que son evaluados en el desarrollo de su labor cotidiana.. 99	
Figura 20. Cómo se siente respecto al sueldo que percibe.....	100
Figura 21. De cuáles de estas condiciones que ofrece la institución, Ud. ha sido beneficiado	100
Figura 22. Qué tan satisfecho se siente respecto a la estimulación y reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores.....	101

I. Introducción

En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido e implementado que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados; aunque muchas otras no ven esto como una inversión sino como un gasto y siguen viendo a su “talento humano” como un instrumento cuantificable más dentro de la compañía.

En el Perú las mejores empresas para trabajar según la Best place to work son: en primer lugar Natura dedicada al consumo masivo, en segundo lugar se encuentra Cisco en el rubro de tecnología e informática, tercer lugar SAP dedicada a la tecnología e informática; siendo estas las que ocupan primeros lugares debido a que son conscientes de la importancia de contratar a personal, según el potencial para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades.

El colegio San Agustín, institución fundada en 1966 en la ciudad de Chiclayo, se ubica como el corporativo más grande y con mayor renombre debido a la calidad educativa brindada.

La problemática actual del colegio San Agustín es la existencia de las siguientes deficiencias o dificultades relacionadas con los procesos de Gestión de Talento Humano:

No se cuenta con un área de Gestión de Talento Humano, las actividades descritas anteriormente que forman parte de la Gestión de Talento Humano son asumidas directamente por la Administración, por la Coordinación de Comunicación Corporativa o la Coordinación de Psicopedagogía.

El proceso de Reclutamiento y Selección se encuentra establecido, pero se presentan dificultades debido a la falta de un área de Gestión de Talento Humano, el responsable directo de dicho proceso es la Coordinación de Psicopedagogía más no la Administración; lo cual origina además que este proceso no se ejecute en el momento oportuno.

El proceso de Reclutamiento y Selección no contempla un Proceso de Inducción, generando dificultades para la inserción de los colaboradores a la institución.

Las actividades de capacitación se realizan de manera aislada pues no existe un Plan de Capacitación Institucional articulado.

Se realizan actividades de integración a cargo de la Coordinación de Comunicación Corporativa que tienen buenos resultados y efecto positivo en la satisfacción del personal, pero no se encuentran articuladas en un Plan de Motivación y resultan insuficientes para la necesidad no solo de integración sino de desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

No se cuenta con un proceso de evaluación del desempeño que permita valorar de manera objetiva el rendimiento y productividad del personal de las diferentes áreas.

El legajo del personal (hojas de vida documentadas, memorándums, resoluciones u otros documentos de carácter personal) no se encuentra actualizado.

Las políticas de gestión de relaciones laborales (políticas de permisos, licencias, descuentos por tardanzas e inasistencias, etc.) no se encuentran formalizadas.

La estructura salarial muestra una mediana dispersión entre puestos con idéntico perfil debido a que no se cuentan con escalas salariales establecidas.

Basado en el modelo de Werther y Davis, en su libro Administración de personal y recursos humanos Werther, Davis y Guzmán (2014), donde habla sobre la conformación de un sistema al unirse varias actividades, el cual se construye de distintas partes que se relacionan e interactúan entre sí, con límites claros. De acuerdo a lo anterior se puede decir que una empresa es un sistema, compuesta por departamentos y áreas, es decir que cada actividad realizada por una organización es un subsistema, los cuales se encuentran directamente relacionados y son influenciados por el resto de la organización y también por el entorno que los rodea.

A partir de lo expuesto líneas arriba, el problema de investigación fue: ¿Cómo se adaptaría el modelo de Werther y Davis para la implementación del área de gestión del talento humano en el colegio San Agustín de Chiclayo?

En la determinación del objetivo general la cual era definir una propuesta basada en el modelo de Werther y Davis para la implementación del Área de Gestión del Talento Humano del Colegio San Agustín de Chiclayo. Se tuvo que obtener objetivos específicos, los cuales fueron: conocer los objetivos corporativos para la Institución educativa San Agustín de la ciudad de Chiclayo, diagnosticar los objetivos personales para la Institución educativa San Agustín de la ciudad de Chiclayo, determinar los objetivos funcionales para la Institución educativa San Agustín de la ciudad de Chiclayo, identificar los objetivos sociales para la Institución educativa San Agustín de la ciudad de Chiclayo.

La investigación se justificó por la necesidad de demostrar que la creación de esta área no solo beneficiaría a los colaboradores, a quienes se les daría la importancia que se merecen dentro de la organización si no que a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal y así poder asegurar que no solo se tendría el personal suficiente si no también el más adecuado y motivado.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Actualmente, las investigaciones coinciden en que la Gestión del Talento Humano es clave en el desarrollo de las organizaciones, ya que el deseo de superación personal de los empleados y obtención de un buen clima laboral, facilitará la implementación y desarrollo estratégico de las mismas, con el fin de llegar a sus objetivos y metas.

Asimismo, Rodeiro, D., Calvo, N., y Fernández, S. (2012) indicaron que, la creación de spin-offs universitarias debería constituir uno de los pilares sobre los que sustentar el desarrollo del tejido empresarial de un país. Sin embargo, de los análisis realizados se desprenden dos factores que limitan su crecimiento: las dificultades de acceso a fuentes de financiación y la falta de habilidades de gestión del equipo emprendedor. Para poder contribuir a solucionar la segunda de las dificultades detectadas, se realiza un análisis destinado a explicar cómo la implantación de determinadas políticas de recursos humanos puede afectar a la creación y mantenimiento del capital humano en las spin-offs universitarias, y con ello contribuir a una gestión más eficiente de su valor en el mercado. A partir del diagnóstico de cuál es la consideración del capital humano en las spin-offs españolas, se ha desarrollado un análisis causal que plantea la adquisición y mantenimiento del capital humano como un dilema estratégico para este tipo de organizaciones. Del análisis realizado se derivaron una serie de políticas propuestas que, teniendo en cuenta las características diferenciales de las spin-offs universitarias, están encaminadas a favorecer la captación, el desarrollo y retención de su capital humano como base de su competitividad empresarial.

Por otro lado, Chacín, Kolster y Ramos (2013) aplicaron para las universidades venezolanas el Modelo Integrador, elaborado por Peña, que se fundamenta en tres directrices y concibe el desarrollo profesoral de la siguiente manera: a) Centrado en la práctica profesional. b) Sustentado por las necesidades individuales e institucionales. c) Enriquecido por las actitudes y conductas cooperativas de los profesores. Concluyendo con una reflexión sobre la importancia de atender apropiadamente lo relativo al desarrollo de los profesores universitarios y al compromiso que los gerentes educativos deben adquirir con el uso eficiente de los recursos y la gestión de instituciones que respondan cabalmente a lo que la sociedad requiere.

A su vez, Castilla (2013) con su estudio “Optimización del talento en las organizaciones: gestión de expectativas” buscó aportar a la gestión del talento una visión crítica e integradora desde las prácticas de RR.HH. que se llevan a cabo en las organizaciones. El tipo de investigación fue etnográfico (descriptivo) y la metodología cualitativa, aplicó la técnica de observación al participante y cuaderno de trabajo.

Ríos y Saldarriaga (2013) abordaron la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones. Estas estrategias hicieron posible que la organización mire hacia sí misma y reconozca los impactos que estas prácticas tienen sobre sus miembros, asumiéndolas no solo exclusivamente como actividades que le genera ganancias económicas y visibilidad en el escenario social, sino como parte integral de su forma de concebir y administrar su talento humano. Analizó las tendencias y estrategias de gestión humana utilizadas tanto en el ámbito nacional como internacional, y en las cuales se recurre a un diseño metodológico flexible en el que se aborda el objeto de estudio tanto desde la perspectiva cuantitativa como desde la cualitativa.

Da Silva et al. (2014) buscaron verificar la aplicabilidad de las destrezas de dirección para alinear a empleados a los objetivos del sector y, por consiguiente, una institución de educación superior brasileña. Por lo tanto, las entrevistas y las búsquedas de literatura, que servían para identificar estas características fueron llevadas a cabo. Estos datos para la zona que manager para la validación y la atención para los resultados obtuvo fueron presentados. Los resultados encontrados con este estudio de casos mostraban que un modelo de dirección para la competencia podía ser aplicado como una metodología para sugerir un movimiento de mejora, contribuir en una manera más eficaz, con los objetivos estratégicos de la organización.

Vidal-Salazar, Cordon-Pozo y de la Torre (2015) manifestaron que muchas empresas apuestan por modelos organizativos y retributivos más competitivos, innovadores y creativos. El presente trabajo profundizó en los Modelos de Compensación Flexible, unas fórmulas de retribución indirecta altamente personalizadas y de elevada flexibilidad diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia salarial. Estos sistemas hicieron coparticipes a los trabajadores del diseño de la composición de sus paquetes retributivos y logran, mediante una

adecuada planificación fiscal, mejorar al máximo su retribución neta sin aumentar la partida de gastos de personal. La investigación, en la que participaron 328 responsables de recursos humanos de empresas ubicadas en España, analizó los efectos de la aplicación de estos modelos en la capacidad de atracción y retención del talento en las organizaciones.

Janand (2015) dio una idea general del progreso de una investigación doctoral que cuestiona la habilidad de intra movilidad organizativa de atraer los talentos de empleados. De una investigación cualitativa dirigida entre 37 ejecutivos que trabajan en 5 compañías francesas grandes, la investigación indica la existencia de cuatro significados para la movilidad entre ejecutivos. También resalta el potencial de la movilidad interna, a pesar de muchos obstáculos, aumentar las motivaciones de empleados y respaldar las prácticas learning de acuerdo con estos significados diferentes. Esta investigación llega a la conclusión de sobre la suposición que la movilidad interna refleja la relación de empleo en última instancia

Rodríguez (2015) desarrolló, para la gestión educativa, la propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizaciones en la corporación internacional para el desarrollo educativo. Con una investigación descriptiva y diseño metodológico mixto que involucra el análisis de resultado de tipo cuantitativo y cualitativo.

Orte y González (2016) presentaron el modelo Investors in People (IIP) que es el modelo de gestión de personas de mayor prestigio mundial. Su objetivo fue conseguir la excelencia a través de la gestión del capital humano de las organizaciones, cumpliendo los objetivos estratégicos y de desarrollo de las personas. Se destaca que este modelo puede aplicarse independientemente del tamaño de la organización. Es una importante palanca para fomentar el compromiso organizacional, fundamental para una exitosa gestión del talento. IIP acredita a las organizaciones en sostenibilidad, optimismo y rentabilidad futura. La clave del modelo gira en torno a cinco áreas de gestión: planificación estratégica, gestión eficaz, cultura y comunicación, desarrollo de las personas y gestión del rendimiento, respaldado por 10 indicadores con 39 evidencias que componen el estándar. Explica la adecuación a las cinco prácticas de gestión, de diferentes empresas de distintos sectores y tamaño.

Por otro lado, Alonso-Carbonell, García-Milian, López-Puig y Amador-González (2018) exhiben una investigación descriptiva y transversal donde se aplicó un cuestionario auto administrado, que exploró aspectos relacionados con la gestión del talento. Participaron los trabajadores con más de 1 año de antigüedad que accedieron a responder. Y con ayuda del SPSS haciendo análisis con frecuencias absolutas y relativas.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Definición de Gestión del Talento Humano

Eslava (2004) afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro

Mondy y Noe (2005) Sostiene que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.

Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional

Dessler (2006) firma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Chiavenato (2009) define la Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño».

Vallejo (2016) enuncia que la Gestión del talento Humano como “*la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado.*”

2.2.2. Modelo de Werther y Davis

Para Werther, Davis y Guzmán, en su publicación Administración de personal y recursos humanos (2014) detallan su modelo para GTH, el cual consta de seis etapas, que de manera ordenada y lógica conforman la propuesta de un modelo de gestión de talento humano.

Dimensiones: Werther y Davis presentan su modelo con cuatro dimensiones (objetivos), que a su vez las interrelacionan con cuatro sub-dimensiones.

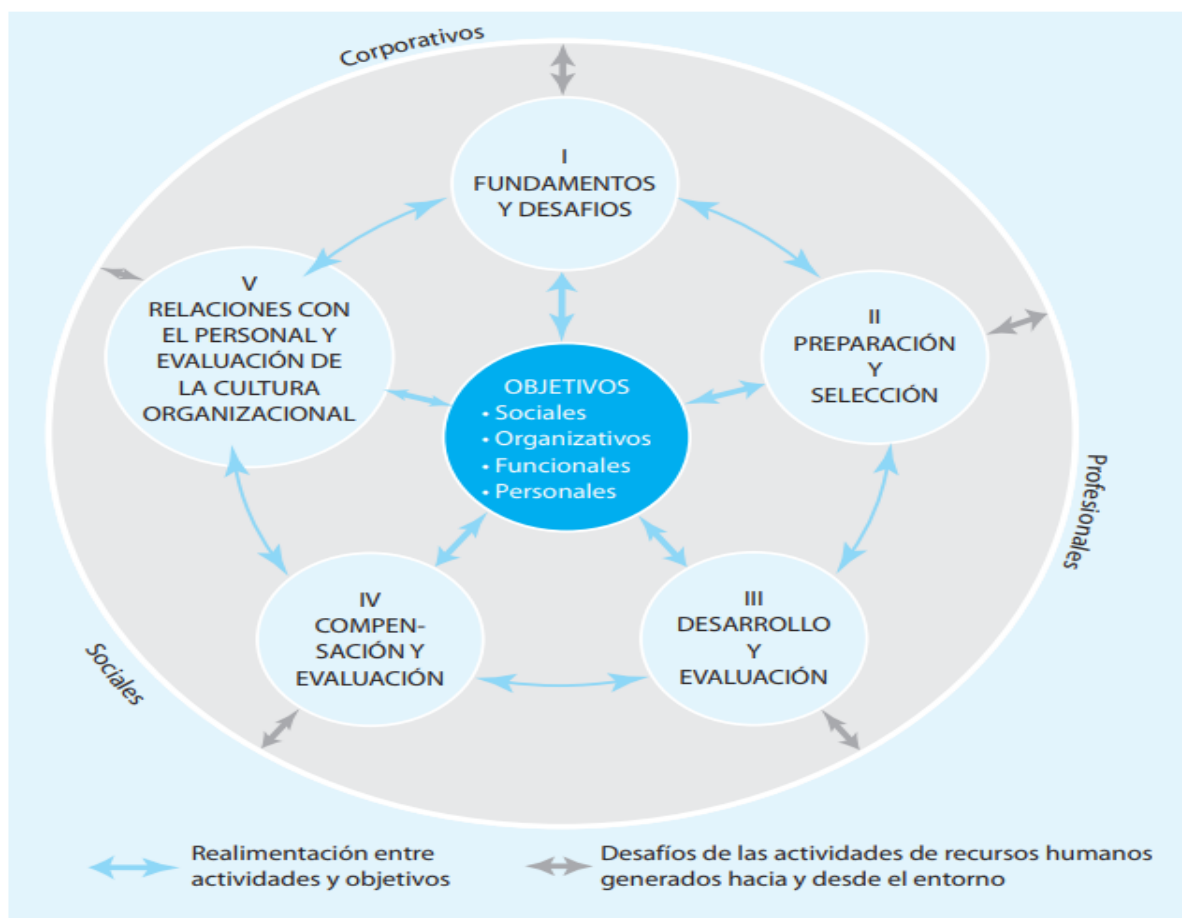


Figura 1. Modelo de Gestión del Talento Humano de Werther y Davis.

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

2.2.3. Objetivos corporativos

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan que, es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir el éxito de la organización, ayudando a mejorar los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. Para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de dirigentes de la organización.

2.2.3.1. Fundamentos y desafíos

La administración de los recursos humanos enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Para enfrentar estos desafíos es necesario que el departamento de recursos humanos se organice de manera que pueda alcanzar (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

2.2.4. Objetivos personales

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

2.2.4.1. Preparación y selección

La preparación es la base de información que se requiere para cumplir con las responsabilidades de la organización. Para llevar a cabo esta función el departamento de RR.HH. debe conocer cada puesto y las futuras necesidades del personal. Con esta información los especialistas de RR.HH. podrán asesorar, a los gerentes y demás directivos, para la toma de decisiones, con respecto al diseño de puestos.

Por medio de la preparación, se pueden llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de una forma más eficiente y eficaz (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

2.2.5. Objetivos funcionales

Lo que se quiere lograr en este objetivo es que el departamento de recursos humanos permanezca a un nivel apropiado a las necesidades de la organización siendo una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

2.2.5.1. Desarrollo y evaluación

La administración de recursos humanos requiere una adecuada base de información para ser eficiente. Cuando carecen de ella, los integrantes del departamento de personal enfrentan serias limitaciones para cumplir con sus responsabilidades. Para contar con un sistema de información sobre recursos humanos el administrador de personal adquiere información sobre cada puesto de la empresa, así como de las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

2.2.6. Objetivos sociales

El departamento de recursos humanos debe responder con ética y moral a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

2.2.6.1. Compensación y protección

Como elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los colaboradores deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente puede ocasionar tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado.

La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo, las prestaciones están convirtiéndose en elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben mantener a un nivel adecuado con la productividad del empleado para que la compañía retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que también da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. En muchas ocasiones la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo.

2.2.6.2. Relaciones con el personal y evaluación de cultura organizacional

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que una remuneración e instalaciones adecuadas. Los colaboradores necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos es en parte responsable de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas de disciplina. También en esta área el administrador de recursos humanos puede asesorar adecuadamente a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la

empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización.

Como cualquier otro sistema operativo, el departamento de recursos humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a auditorias periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la organización.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Esta investigación es de tipo cualitativo, cuantitativo y descriptivo porque se basa en hipótesis al obtener datos de la muestra estudiada para conocer cómo se gestiona el talento humano dentro de la organización.

El enfoque cualitativo de la investigación Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) lo precisan como los estudios cualitativos que pueden desarrollar preguntas, hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Con frecuencia estas actividades, sirven primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y la interpretación, y resulta más bien un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular.

A su vez, se presenta el enfoque cuantitativo porque se obtienen datos luego de aplicar una encuesta a los 21 trabajadores. Según Hernández, R. C. y Baptista, P. (2010) el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Por otro lado, Del Cid (2015) describe a la investigación descriptiva como los estudios descriptivos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.2. Diseño de investigación

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) menciona que, el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los datos, estos son: diseño Transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

Asimismo, Palella y Martins (2010) definen: El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (pag.87).

Para fines de estudio se ocupó el diseño no experimental transversal, debido a que se recolectó datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que se desarrollaron los residentes del Colegio San Agustín, por lo que no hubo manipulación de variables.

3.3. Población y muestreo

3.3.1. Población

"Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. 2010, p. 174).

La población de esta investigación estuvo conformada por el total de 21 trabajadores en el año 2018:

Se dividieron en:

A. Directivos:

Administrador y Directora Ejecutiva a quienes se les aplicó una entrevista basada en las siguientes cinco preguntas.

B. Administrativos:

Todos los trabajadores de diferentes profesiones que participan en este rubro, a quienes se les aplicó una encuesta. (Ver anexos)

3.3.2. Muestreo

Se realizó un censo para conocer la muestra. Entendiéndose como censo, según la RAE (2016) al “padrón o lista de la población o riqueza de una nación o pueblo”.

En este muestreo participaron un total de 21 administrativos del colegio San Agustín, quienes cumplen diferentes funciones como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1

Muestra

N°	Profesión	Cargo
1	Contador1	Coordinador de Gestión Laboral
2	Contador2	Encargada de Recaudaciones
3	Comunicadora1	Coordinadora de Comunicación Corporativa
4	Comunicadora2	Asistente de Comunicación Corporativa-Admisiones
5	Comunicador 3	Asistente de Comunicación Corporativa-Fotógrafo y diseñador
6	Secretaria 1	Secretaría Académica
7	Docente1	Asistente de Secretaría Académica
8	Docente 2	Recepción
9	Administradora	Secretaria de Dirección Académica, Bachillerato y Cambridge
10	Secretaria 2	Secretaria de Direcciones Generales
11	Bibliotecóloga	Coordinadora de Bibliotecas
12	Docente 3	Asistente de Biblioteca
13	Docente 4	Encargada de Biblioteca de Inicial
14	Docente 5	Encargada de Biblioteca de Primaria
15	Ingeniera de Sistemas 1	Coordinadora de Tecnologías de la Información
16	Ingeniero de Sistemas 2	Asistente de Tecnologías de la Información
17	Técnico en Sistemas 1	Asistente de Tecnologías de la Información
18	Técnico en Sistemas 2	Asistente de Tecnologías de la Información
19	Enfermera 1	Enfermera de Inicial
20	Enfermera 2	Enfermera de Primaria y Secundaria
21	Ninguna	Encargado de Almacén

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Criterios de selección

El único criterio de selección es que se ha trabajado con todos los administrativos del colegio San Agustín, tanto los que cuentan con un contrato anual como los que cuentan con contrato indefinido.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ESTRUCTURA / ESCALA
Gestión del Talento Humano	Área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de varios aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional adaptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, etc. Chiavenato (2008).	Objetivos Organizacionales	I. Fundamentos y desafíos	El desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable	Valores Política Estructura orgánica	Entrevista a Experto	Guía de entrevista	Semiestructurada
		Objetivos Personales	II. Preparación y selección	Para contar con un sistema de información sobre recursos humanos el administrador de personal adquiere información sobre cada puesto de la empresa, así como de las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el diseño de los puestos que supervisan para hacer que los puestos sean más productivos y satisfactorios.	Experiencia laboral Rotación de personal Profesión	Encuesta	Cuestionario	Ordinal (Likert)
		Objetivos Funcionales	III. Desarrollo y evaluación	Los nuevos empleados luego de ser contratados son orientados mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y procedimientos de la compañía, y al ocupar sus puestos de trabajo reciben la capacitación necesaria	Selección Inducción Capacitaciones Comunicación			

			para ser productivos.			
		IV. Compensación y seguridad	La compensación adecuada es un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante.	Seguro médico contra accidentes		
	Objetivos Sociales	V. Relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional	Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de recursos humanos en parte responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.	Remuneraciones Condiciones laborales Satisfacción laboral Socialización		

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo de Administración de los Recursos del Capital Humano de Werther y Davis. Werther, Davis y Guzmán (2014)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación se llevó mediante dos fuentes para recabar información:

- Fuentes primarias: Se desarrolló una Guía de observación donde se incluyeron los detalles del análisis situacional del colegio; también se efectuó una entrevista al Administrador del colegio San Agustín con el fin de obtener información de la organización del colegio y a la Directora Ejecutiva.

A su vez, se elaboró una encuesta dirigida hacia los trabajadores que pertenecen al área administrativa teniendo en cuenta las dimensiones mencionadas según el modelo de esta investigación.

- Fuentes secundarias: se recolectó información de libros, tesis, revistas, blogs y páginas web para fortalecer las fuentes primarias.

3.7. Procedimientos

Con el tema definido y la previa elaboración de la encuesta y la entrevista que ayudó a recolectar la información necesaria para llevar a cabo el proyecto de Gestión del Talento Humano en el Colegio San Agustín, se procedió en primer lugar, enviar una carta a Mesa de Partes del Colegio San Agustín solicitando la autorización para realizar la investigación.

La carta fue respondida por la Directora Ejecutiva a escasos días y citó a una entrevista para conocer un poco acerca del tema de investigación, luego de ello indicó que se coordinara con el Administrador el permiso para aplicar la encuesta al personal administrativo del colegio.

El siguiente paso fue exponer al Administrador el tema de investigación, éste dio pase para la encuesta al personal administrativo, les envió un correo indicando que se la autorización de su despacho y ese mismo día se ejecutó.

De acuerdo a lo asentado en la muestra, se encuestó a 21 personas en total, a quienes se visitó en su puesto de trabajo y se entregó la encuesta en formato impreso. (Ver anexo 1)

El mismo día se enviaron 5 preguntas al Administrador y a la Directora Ejecutiva vía correo electrónico (ver anexo 3 y 4). Este medio lo solicitaron ellos; asimismo, se propuso la entrevista en vivo con grabación, pero no fue aceptada.

La Directora Ejecutiva respondió la misma tarde, el Administrador a la mañana siguiente. Ambos mostraron predisposición para continuar colaborando en el desarrollo de la investigación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se procesó la información obtenida a través de las herramientas SPSS Statistic Editor de Datos y Microsoft Excel 2010.

Para el vaciado de datos se utilizó el software estadístico informático SPSS y se obtuvieron las tablas de frecuencia.

Para graficar los resultados se utilizó el programa Excel 2010, en los casos de las preguntas dicotómicas se prefirieron los gráficos circulares y en el caso de las preguntas con respuestas múltiples las barras en 3D.

3.9. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	DIMENSIONES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cómo se adaptaría el modelo de Werther y Davis para la implementación del área de gestión del talento humano en el colegio San Agustín de Chiclayo?	<p>General:</p> <p>Definir una propuesta basada en el modelo de Werther y Davis para la implementación del Área de Gestión del Talento Humano del Colegio San Agustín de Chiclayo.</p>	Objetivos Corporativo	No experimental transversal.	La población de esta investigación está conformada por el total de 21 trabajadores en el año 2018	Encuestas	<p>Se inicia con la recopilación de información a través de la técnica de la encuesta y como instrumento se usa el cuestionario propiamente del Modelo Meyer y Allen (1997). Adaptado a la realidad de la investigación.</p> <p>Además, se realizó entrevistas al administrador y directora ejecutiva.</p> <p>Se procesó la información obtenida a través de las herramientas SPSS Statistic Editor de Datos. y Microsoft Excel 2010.</p>
		Objetivos Personales				
	<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer los objetivos corporativos para la Institución educativa San Agustín de la ciudad de Chiclayo. 2. Diagnosticar los objetivos personales para la Institución educativa San Agustín de la ciudad de Chiclayo. 3. Determinar los objetivos funcionales para la Institución educativa San Agustín de la ciudad de Chiclayo. 4. Identificar los objetivos sociales para la Institución educativa San Agustín de la ciudad de Chiclayo. 	Objetivos Funcionales	DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
			Objetivos Sociales	El diseño de la investigación es no experimental		

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo de Compromiso Organizacional de Werther y Davis. Werther, Davis y Guzmán (2014).

3.10. Consideraciones éticas

- Confidencialidad: En las encuestas no tiene ninguna pregunta relacionada con aspectos de datos personales o su privacidad.
- Respeto a opinión: La información que se recolectó en la encuesta realizada a los 21 trabajadores del colegio fue respetada, además de ello estas no fueron divulgadas entre los participantes, para evitar que se distorsionen las respuestas.
- Originalidad: La información obtenida son datos honestos, ya que no se manipularon ni se modificaron las respuestas

IV. Resultados

Los resultados luego de haber encuestado a los 21 colaboradores administrativos contratados del colegio San Agustín, de la ciudad de Chiclayo, en los meses de mayo y junio de 2018, ésta información fue procesada en el SPSS y los gráficos representados usando el programa Excel 2010.

Así mismo, se recolectó datos de una entrevista realizada a dos directivos, las que fueron desarrolladas a través de correos corporativos.

4.1. Objetivo organizacional

El colegio San Agustín actualmente no cuenta con el área de Gestión de talento humano, en la pregunta número 5 de las entrevistas aplicadas a los dos directivos nos afirmaron que las funciones las viene desarrollando el área de contabilidad y gestión laboral. (Ver anexo 5 y 6)

En cuanto la visión y misión, en las preguntas 1 y 2, los directivos afirman tener establecido buscar que el clima institucional esté marcado por la experiencia de vida en comunidad cristiana. (Ver anexo 5 y 6)

La estructura organizacional del colegio se encuentra disponible para la adaptación de un área de GTH, así se confirma en la pregunta 3 de la entrevista realizada a los directivos. (Ver anexo 5 y 6)

4.2. Objetivo Personal

En centros educativos de educación básica regular es conocido que son mujeres quienes mayormente laboran en el área administrativa y en el colegio San Agustín también ocurre lo mismo, arrojando el resultado de la encuesta que, de los 21 trabajadores administrativos, 15 son del sexo femenino y solo 6 del masculino. (Ver anexo 1)

En relación al desempeño de los trabajadores desde su primer contrato, éste se vincula a la experiencia previa con la ingresan al centro laboral. En ese sentido, el personal administrativo encuestado manifestó en un 67% que sí tenía experiencia previa en el puesto que actualmente ocupa y solo el 33% ingresó sin experiencia en el puesto a ocupar. (Ver anexo 1, figura 2), este último grupo sobre todo por haber sido rotado internamente.

El tiempo más alto de experiencia de los trabajadores en el Colegio es de 17 años, notándose la gran diferencia con quienes manifiestan no haber tenido experiencia previa alguna. (Ver anexo 1)

Asimismo, las profesiones del personal administrativo son variadas en el área, prevaleciendo la docencia para la mayoría de los trabajadores, siendo 5 docentes en un total de 21 personas de 8 carreras diferentes. (Ver anexo 1)

4.3. Objetivo Funcional

Analizando la práctica del Colegio, la apreciación obtenida de acuerdo al gráfico de la encuesta, se muestra una ligera diferencia de 4% entre los encuestados. Por un lado, el 52% recibió una inducción y el 48% afirma que no. (Ver anexo 1)

El flojo tema de la selección de personal administrativo y la muy usada rotación interna se ve reflejada con el resultado de solo el 33% del personal administrativo fue designado a cumplir sus funciones previa selección externa. Mientras que el 56% fueron promovidos de manera interna. (Ver anexo 1)

Básicamente las capacitaciones brindadas para el personal de todo el colegio son de carácter cristiano para mejora espiritual y del clima laboral en general. Restringiéndose las capacitaciones especializadas para el personal docente y en el área administrativa para los contadores. De acuerdo a las respuestas obtenidas por los encuestados, el 62% aseveró que sí recibió al menos una capacitación durante el 2018 y el 38 % negó su participación en alguna capacitación en lo que va del año. (Ver anexo 1)

Sin embargo, al abordar en cuánto ayudó la última capacitación para el desarrollo de su trabajo, el 40% señaló que sí le ayudó a resolver los problemas de su área a diferencia de quienes optaron por la alternativa Las capacitaciones no ayudan en nada que tan solo obtuvo el 4,5%. (Ver anexo1)

Toda la responsabilidad que conlleva ser parte de este equipo de trabajo como comunidad educativa y la identificación que tiene el personal administrativo, se refleja en el resultado del 56% de los encuestados que consideran a todos los ítems como posibles criterios de evaluación. (Ver anexo 1)

4.4. Objetivo Social

El sentir y expectativa referente al sueldo que perciben los encuestados demuestra el autoestima y seguridad en las capacidades de cada uno de ellos, mientras el 50% de los trabajadores sienten que deberían ganar más porque son muy capaces, el 12% se ubican entre quienes están conformes con su sueldo. (Ver anexo1)

En el tema de los beneficios que brinda el colegio y las condiciones laborales ofrecidas, los colaboradores indicaron que han sido beneficiados principalmente por el seguro médico de atención y contra accidentes (21,7%) y la condición que ha beneficiado al menor porcentaje de la muestra encuestada es haber recibido el bono por buen desempeño laboral (13%) conjuntamente con haber sido beneficiado con una beca de estudios (13%). (Ver anexo 1)

Finalizando, se desea conocer el grado de satisfacción en la estimulación y reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores a lo que un gran porcentaje (71,4%) está satisfecho con su trabajo y solamente el 4,5% aseguró sentirse totalmente insatisfecho. (Ver anexo1)

V. Discusión

Se confrontó la información primaria (resultados de la entrevista, guía de observación y encuestas a los colaboradores) con la información secundaria (libros, revistas científicas, tesis) para cumplir con los objetivos.

En el primer objetivo, el corporativo, se pudo analizar que la Institución cuenta con directivos que están desarrollando constantemente estrategias que aportan al crecimiento organizacional, incentivando lo que denota Vallejo (2016): *“la Gestión del talento Humano es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado.”*

Siempre teniendo presente la misión y visión del colegio, que para los directivos es la guía en los procesos que se ejecutan con dos elementos de su axiología: el liderazgo cristiano y la vida en comunidad; ya que esta institución cuenta con valores fundamentales que forman parte de su carisma tales como: la interioridad, la comunidad y el apostolado, siendo importante para que se promueva la reflexión personal, el trabajo en equipo y el servicio.

Entonces, partiendo de ello, se ofrece a los trabajadores un clima organizacional fraterno basado en principios católicos y se fomenta el espíritu competitivo de acuerdo a los estándares que dicta el Programa de Bachillerato Internacional del que forma parte esta institución educativa. Siendo el único colegio de la Región con esta certificación desde el año 2007 y uno de los 37 colegios exclusivos pertenecientes al Programa de Bachillerato Internacional en el Perú.

En ese sentido, la estructura organizacional del colegio San Agustín que cuenta con 3 sub áreas, evidencia que sí se podría adaptar una nueva área, la de GTH, para mejorar las buenas prácticas de la institución.

El siguiente objetivo a desarrollar, es el personal. Es aquí donde el administrador conoce la información de las áreas y del personal que tiene a su cargo para ahondar las inquietudes particulares que tiene cada integrante del equipo.

Mondy (2005) asegura que la GTH implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios, entre otros puntos. Por ese lado, y basándose en esta aseveración conjuntamente con la encuesta donde se detalla que son 21 los colaboradores administrativos, de los cuales 15 son del sexo femenino y 6 del masculino, en quienes se desea fortalecer su talento. Sin embargo, se manifiesta descontento por el sueldo percibido y disconformidad por las limitadas capacitaciones especializadas.

Dessler (2006) describe al GTH, como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo y no muy alejado a la realidad que se vive actualmente, urge gestionar el talento ampliando las opciones de capacitación para fortalecer, de alguna manera, el crecimiento personal y profesional de cada trabajador.

El tercer objetivo, funcional, consistió en identificar sub dimensiones que son desarrollo y evaluación, como compensación y protección. Es así que al analizar la primera sub dimensión que es desarrollo y evaluación, según Werther, Davis y Guzmán (2014), afirman que los nuevos empleados luego de ser contratados son orientados mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y procedimientos de la compañía. De acuerdo al estudio realizado la selección del personal en el colegio San Agustín se hace con mayor porcentaje de manera interna, por lo que ya tienen conocimientos acerca de las políticas y formas de trabajo, en caso de ser nuevos trabajadores no se les brinda una capacitación previa, siendo un nivel bajo de inducción para el cumplimiento de las tareas asignadas. No solo se ha observado un déficit en las capacitaciones de inducción, sino que la totalidad de capacitaciones invertidas en todo el año para todos los trabajadores tiene un indicador bajo, siendo de importancia para el desarrollo de sus trabajos.

La siguiente sub dimensión es de compensación y protección, es aquí donde los autores detallan que la compensación adecuada es un elemento esencial para mantener y motivar la

fuerza de trabajo, en el estudio se ha podido analizar que la mayoría de trabajadores de la institución no se siente satisfecho con el sueldo que viene percibiendo, ya que cuenta con mayores aptitudes que consideran deben ser recompensadas. Así mismo, se manifestó que existen diversos indicadores que satisfacen a los trabajadores, como es el seguro social y el apoyo de becas para estudios en otros lugares, aunque este último ha beneficiado solo a unos pocos administrativos.

Como último objetivo, el social, se observa que en el colegio San Agustín se ha generado una cultura con principios morales católicos, que ayudan a un mejor desempeño del trabajador porque se hace un acompañamiento espiritual a lo largo del año escolar, fomentando los valores éticos y cristianos que conlleva a una buena retroalimentación, ya que los autores afirman que para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Por lo que, siendo encaminados por un clima laboral positivo, se desarrolla un trabajo óptimo por parte de todos.

VI. Propuesta

6.1. Fundamentos y desafíos

Con relación a la estructura actual de la empresa no se cuenta con un área de gestión de capital humano, quien asume algunas responsabilidades similares es únicamente del departamento de coordinación de ciclos formativos.

Para poder visualizar la nueva estructura propuesta se presenta a continuación el Organigrama de la empresa, tomando en consideración la incorporación del área de dirección de capital humano, así mismo se detalla las funciones y requisitos que se necesita para los futuros trabajadores de dicha área.

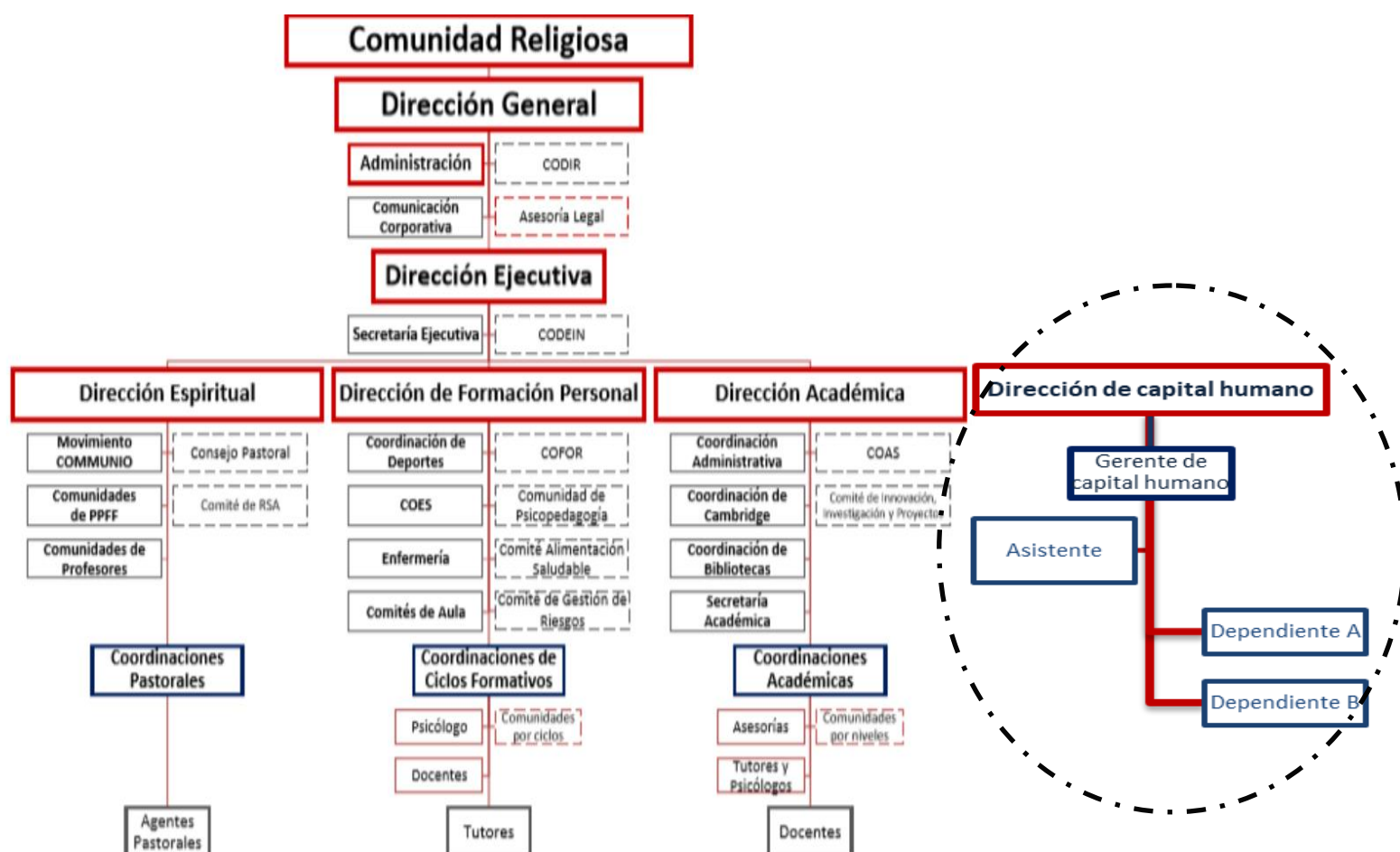


Figura 2. Organigrama de la empresa.

6.2. Descripción del Puesto Gerente del Departamento de Talento Humano

- Información general del puesto
-

1. IDENTIFICACIÓN:

1.1. TITULO DEL PUESTO:	GERENTE DE CAPITAL HUMANO
1.2. CÓDIGO DE PUESTO:	G001
1.3. NATURALEZA DEL PUESTO:	Administrativo
1.4. DEPARTAMENTO:	Dirección ejecutiva
1.5. EMPRESA:	Colegio San Agustín
1.6. UBICACIÓN:	Oficinas Administrativas San Agustín Chiclayo

ORGANIZACIÓN:

2.1. JEFE SUPERIOR:	DIRECCIÓN GENERAL
2.2. JEFE INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO

- Contactos

EXTERNOS	
ÁREAS	RELACIONES
Consultores, proveedores, clientes	La relación con estos departamentos se basa en la prestación el servicio y productividad para una efectiva coordinación de tareas administrativas y el manejo adecuado del capital humano que existen dentro de la organización.

INTERNOS	
ÁREAS	RELACIONES
Departamentos Administrativos, Operativos y técnicos.	Colaboración en la planeación y coordinación de actividades de gestión del capital humano, con el fin de maximizar el uso estratégico de los recursos humanos.

- Perfil del puesto

Habilidades personales	Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, conducción de equipos efectivos de trabajo, formación de recursos humanos.
Profesión	Titulado universitario en Psicología, administración. Con maestría en gestión del talento humano o afines.
Experiencia	Mayor de 5 años en puestos similares al puesto solicitado
Género	Femenino/ Masculino
Edad	25 en adelante
Horario	8:00 a 16:45 lunes a viernes
Disponibilidad de viajar	Si
Licencia de conducir	Si

- Descripción del Puesto

Es responsable de gestionar y orientar al recurso humano de la organización, a través de los procesos y las métricas que apoyen el logro de los objetivos institucionales. Así mismo se busca hacer efectivo la cultura de alto rendimiento que hace hincapié en el empoderamiento e identificación organizacional. Coordina la ejecución de los servicios relacionados con las personas, las políticas y programas a través de personal de Recursos Humanos.

- Funciones

- Planificar, organizar el reclutamiento y selección del personal idóneo para vacantes disponibles.
- Elaborar las diferentes políticas de personal
- El gerente está encargado de diseñar las normas y políticas que deben seguirse para el reclutamiento, selección, formación, desarrollo del personal.
- Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos.
- Realizar la Plantilla de Personal y ubicación al área correspondiente.
- Elaborar y supervisar la elaboración de contratos de trabajo.
- Revisar, aprobar y firmar licencias, permisos y otras acciones de personal.
- Verificar el control diario de asistencias, llegadas tardías y faltas.
- Planificar y autorizar las transferencias de fondos; así como los pagos al personal.
- Elaborar Constancia de goce de Vacaciones y Acta respectiva, del personal.
- Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel organizacional.
- Verificar el cumplimiento del proceso de nombramiento y contratación del personal.
- Diseñar y dirigir un programa de seguridad e higiene laboral.
- Coordinar la elaboración del plan de capacitación, evaluación del desempeño.
- Elaborar ficha de información del colaborador.
- Elaborar carta de Ingreso a la Gerencia Administrativa Financiera.
- Evaluar resultados sobre detecciones de necesidades de capacitación.
- Coordinar eventos sociales, culturales, deportivos y recreativos para integrar al personal y a sus familias.
- Coordinar reuniones con las gerencias de los distintos departamentos, con la finalidad de abordar temas de rendimiento y motivación laboral.
- Elaborar la documentación requerida para trámite de carnets.
- Elaborar trámites requeridos de Jubilación.
- Aprobar las diversas capacitaciones del personal
- Gestionar la inducción al personal que va a incorporarse a la institución.

– Elaborar trámites para las instituciones prestadoras de servicio de salud para el personal.

• Actitudes Básicas Del Puesto

Actitudes (TODO EL PERSONAL)	
<input type="checkbox"/> Planificador	<input type="checkbox"/> Proactivo
<input type="checkbox"/> Facilidad de atención de análisis	<input type="checkbox"/> Tolerancia a la presión
Actitudes Específicas del puesto	
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Proactivo
<input type="checkbox"/> Comunicativo	<input type="checkbox"/> Asertivo
<input type="checkbox"/> Persuasivo	<input type="checkbox"/> Visión Estratégica

6.3. Descripción del Puesto asistente del Departamento de Talento Humano

- Información general del puesto

2. IDENTIFICACIÓN:

1.1. TITULO DEL PUESTO:	ASISTENTE DE GERENCIA DE CAPITAL HUMANO
1.2. CÓDIGO DE PUESTO:	G002
1.3. NATURALEZA DEL PUESTO:	Administrativo
1.4. DEPARTAMENTO:	Dirección de gestión de capital humano
1.5. EMPRESA:	Colegio San Agustín
1.6. UBICACIÓN:	Oficinas Administrativas San Agustín Chiclayo

2. ORGANIZACIÓN:

2.1. JEFE SUPERIOR:	DIRECCIÓN GENERAL
2.2. JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE CAPITAL HUMANO

- Contactos

EXTERNOS	
ÁREAS	RELACIONES
Consultores, proveedores, clientes	Se relaciona con estas áreas, como apoyo al gerente de capital humano, para realizar funciones adecuadas, con el fin de lograr las expectativas deseadas.

INTERNOS	
ÁREAS	RELACIONES
Departamentos Administrativos, Operativos y técnicos.	Apoyo en la planeación y coordinación de actividades de gestión del capital humano, con el fin de maximizar el uso estratégico de los recursos humanos.

- Perfil del puesto

Habilidades personales	Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, pro actividad, iniciativa.
Profesión	Titulado universitario en Psicología, administración. Con cursos en gestión del talento humano.
Experiencia	Mayor de 3 años en puestos similares al puesto solicitado
Género	Femenino/ Masculino
Edad	25 en adelante
Horario	8:00 a 16:45 lunes a viernes
Disponibilidad de viajar	Si
Licencia de conducir	No

- Descripción del puesto

Es responsable de asistir al gerente del área de capital humano, ayudando en la gestión de los recursos humanos de la organización, Coordina la ejecución de los servicios relacionados con las personas, las políticas y programas a través de personal de Recursos Humanos.

- Funciones

- Procesar la información que le servirá de soporte para las diversas funciones del departamento.
- Verificar y registrar la documentación pertinente a las actividades del personal (reclutamiento, capacitación, reclamos, evaluaciones de desempeño).
- Recopilar, preparar y actualizar informes y documentos vinculados con las actividades del personal antes descritas.
- Brindar asistencia en el proceso de reclutamiento
- Publicar ofertas de empleo.
- Recopilar información de los aspirantes.
- Brindar asistencia en la selección de los candidatos.
- Programar entrevistas de trabajo y brindar asistencia en dicho proceso.
- Administrar y calificar las evaluaciones pre-empleo.
- Verificar los datos aportados por el aspirante, tales como formación académica y referencias.
- Seguimiento de los candidatos.
- Asistencia en el proceso de contratación:
- Realizar el expediente del nuevo empleado.
- Verificación de la documentación requerida para efectos de beneficios y compensación.
- designar la inducción necesaria sobre la empresa a los nuevos empleados.
- Otras funciones que el jefe inmediato requiera.

- Actitudes básicas del puesto

Actitudes (TODO EL PERSONAL)	
<input type="checkbox"/> Planificador	<input type="checkbox"/> Proactivo
<input type="checkbox"/> Facilidad de atención de análisis	<input type="checkbox"/> Tolerancia a la presión
Actitudes Específicas del puesto	
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Proactivo
<input type="checkbox"/> Comunicativo	<input type="checkbox"/> Asertivo
<input type="checkbox"/> Persuasivo	<input type="checkbox"/> Visión Estratégica

6.4. Descripción del Puesto Dependiente “A” del Departamento de Talento Humano

- Información general del puesto

3. IDENTIFICACIÓN:

1.1. TITULO DEL PUESTO:	DEPENDIENTE “A” DEL ÁREA DE CAPITAL HUMANO
1.2. CÓDIGO DE PUESTO:	G003
1.3. NATURALEZA DEL PUESTO:	Administrativo
1.4. DEPARTAMENTO:	Dirección de gestión de capital humano
1.5. EMPRESA:	Colegio San Agustín
1.6. UBICACIÓN:	Oficinas Administrativas San Agustín Chiclayo

2. ORGANIZACIÓN:

2.1. JEFE SUPERIOR:	DIRECCIÓN GENERAL
2.2. JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE CAPITAL HUMANO

- Contacto

EXTERNOS	
ÁREAS	RELACIONES
Consultores, clientes	Se relaciona con estas áreas, como apoyo al gerente de capital humano, para realizar funciones adecuadas, con el fin de lograr las expectativas deseadas.

INTERNOS	
ÁREAS	RELACIONES
Departamentos Administrativos, Operativos y técnicos.	Apoyo en la planeación y coordinación de actividades de gestión del capital humano, con el fin de maximizar el uso estratégico de los recursos humanos.

- Perfil del puesto

Habilidades personales	Trabajo en equipo, pro actividad, iniciativa, Eficiencia.
Profesión	Bachiller universitario en Psicología, administración. Con cursos en gestión del talento humano.
Experiencia	Mayor de 2 años en puestos similares al puesto solicitado
Género	Femenino/ Masculino
Edad	25 en adelante
Horario	8:00 a 16:45 lunes a viernes
Disponibilidad de viajar	Si
Licencia de conducir	No

- Descripción del puesto

Es responsable de asistir al gerente del área de capital humano, ayudando en la gestión de los recursos humanos de la organización, Coordina la ejecución de los servicios relacionados con las personas, las políticas y programas a través de personal de Recursos Humanos.

- Funciones

-
- Gestionar los procesos de reclutamiento y selección del personal.
 - Planificar las compensaciones de los colaboradores de la organización.
 - Realizar inducción al personal nuevo.
 - Planificar talleres de capacitación para los colaboradores de la organización.
 - Monitoreo constante al personal.
 - Realizar plan de evaluación al personal.
 - Apoyo constante al gerente del área.

- Actitudes básicas del puesto

Actitudes (TODO EL PERSONAL)	
<input type="checkbox"/> Planificador	<input type="checkbox"/> Proactivo
<input type="checkbox"/> Facilidad de atención de análisis	<input type="checkbox"/> Tolerancia a la presión
Actitudes Específicas del puesto	
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Proactivo
<input type="checkbox"/> Comunicativo	<input type="checkbox"/> Asertivo
<input type="checkbox"/> Persuasivo	<input type="checkbox"/> Visión Estratégica

6.5. Descripción del Puesto Dependiente “B” del Departamento de Talento Humano

- Información general del puesto

4. IDENTIFICACIÓN:

1.1. TITULO DEL PUESTO:	DEPENDIENTE “B” DEL ÁREA DE CAPITAL HUMANO
1.2. CÓDIGO DE PUESTO:	G004
1.3. NATURALEZA DEL PUESTO:	Administrativo
1.4. DEPARTAMENTO:	Dirección de gestión de capital humano
1.5. EMPRESA:	Colegio San Agustín
1.6. UBICACIÓN:	Oficinas Administrativas San Agustín Chiclayo

2. ORGANIZACIÓN:

2.1. JEFE SUPERIOR:	DIRECCIÓN GENERAL
2.2. JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE CAPITAL HUMANO

- Contactos

EXTERNOS	
ÁREAS	RELACIONES
Consultores, Clientes	Se relaciona con estas áreas, como apoyo al gerente de capital humano, para realizar funciones adecuadas, con el fin de lograr las expectativas deseadas.

INTERNOS	
ÁREAS	RELACIONES
Departamentos Administrativos, Operativos y Técnicos.	Apoyo en la planeación y coordinación de actividades de gestión del capital humano, con el fin de maximizar el uso estratégico de los recursos humanos.

- Perfil del puesto

Habilidades personales	Trabajo en equipo, pro actividad, iniciativa, Eficiencia.
Profesión	Bachiller universitario en Psicología, administración. Con cursos en gestión del talento humano.
Experiencia	Mayor de 2 años en puestos similares al puesto solicitado
Género	Femenino/ Masculino
Edad	25 en adelante
Horario	8:00 a 16:45 lunes a viernes
Disponibilidad de viajar	Si
Licencia de conducir	No

- Descripción del puesto

Es responsable de asistir al gerente del área de capital humano, ayudando en la gestión de los recursos humanos de la organización, Coordina la ejecución de los servicios relacionados con las personas, las políticas y programas a través de personal de Recursos Humanos.

- Funciones

- Gestionar la normativa en gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Gestionar el cumplimiento de los sistemas de gestión de calidad organizacional.
- Desarrollar diversas actividades para las relaciones interpersonales con el personal.
- Funciones respecto a la mejora continua de la organización.
- Apoyar en funciones designadas por el jefe del área.

- Actitudes básicas del puesto

Actitudes (TODO EL PERSONAL)	
<input type="checkbox"/> Planificador	<input type="checkbox"/> Proactivo
<input type="checkbox"/> Facilidad de atención de análisis	<input type="checkbox"/> Tolerancia a la presión
Actitudes Específicas del puesto	
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Proactivo
<input type="checkbox"/> Comunicativo	<input type="checkbox"/> Asertivo
<input type="checkbox"/> Persuasivo	<input type="checkbox"/> Visión Estratégica

6.6. Preparación y Selección

6.6.1. Planeación del capital humano

Forma en que la gestión del capital humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, al mismo tiempo, favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de sus miembros.

COLEGIO SAN AGUSTÍN - CHICLAYO			FECHA																				
CÓDIGO DEL PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA	FECHA EN QUE SE PRODUCIRÁ LA VACANTE (MES)																				

Figura 3. Necesidades de personal

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

6.6.2. La oferta del capital humano

Teniendo la proyección de la demanda futura del capital humano, el siguiente proceso consiste en llenar las vacantes programadas. Para toda organización, existe dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

- Evaluación de la oferta interna: empleados actuales susceptibles de ser promovidos, transferidos o que pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos.
- Inventario de capital humano: dividido en 4 partes. La primera se puede rellenar mediante la información que contiene el expediente de cada empleado que se encuentra en el departamento de capital humano. En esta sección se identifica el título del empleado, su experiencia, edad y trabajos anteriores. La segunda tiene por objetivo proporcionar información sobre las habilidades, deberes, responsabilidades y preparación de empleados.

El departamento de capital humano puede obtener estos datos mediante entrevistas. En la tercera parte del formulario, el jefe inmediato resume el futuro potencial de este. La parte cuarta, al final del documento sirve a manera de comprobación. En ella se añade al documento las sucesivas evaluaciones del desempeño del empleado, la cual puede proporcionar una perspectiva mejor y más completa sobre sus capacidades.

Tabla 3

Inventario de capital humano

COLEGIO SAN AGUSTÍN INVENTARIO DE CAPITAL HUMANO	
PARTE I (para ser llenada por el departamento de personas)	
1. Nombre 2. Número de empleado 3. Puesto 4. Edad 5. Experiencia (n° de años en el puesto) 6. Fecha de contratación 7. Puestos anteriores dentro de CROYDON	
PARTE II (para ser llenada por el empleado)	
8. Calificaciones especiales (elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que puede ser útiles para la operación de la empresa) 9. Herramientas y aparatos que está capacitado para operar 10. Áreas de responsabilidad (describa previamente las áreas que están a su cargo) 11. Educación formal y capacitación especializada a) formación académica (señale los años cursados)	
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universidad
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Posgrado
<input type="checkbox"/> Escuela técnica	

b) capacitaciones especializadas (incluya duración y año en que concluyó su preparación)

curso:

curso:

curso:

PARTE III (para ser llenada por el departamento de personal y supervisor del empleado)

12. Evaluación general del desempeño

13. Potencial para promoción

14. ¿qué puesto específicos puede desempeñar este empleado en el futuro?

15. Aspectos de desempeño que debe mejorar

16. Firma del supervisor

17. Fecha

PARTE IV (para ser llenada por el departamento del personal)

18. ¿se añaden aquí las 2 últimas evaluaciones de este empleado?

si:

no:

preparado por:

firma:

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

- Gráfica y resúmenes de reemplazo: las gráficas de reemplazo constituyen una representación visual de la forma en que se sustituirá a una persona cuando surja una vacante. Los resúmenes proporcionan un cúmulo de datos más completos.

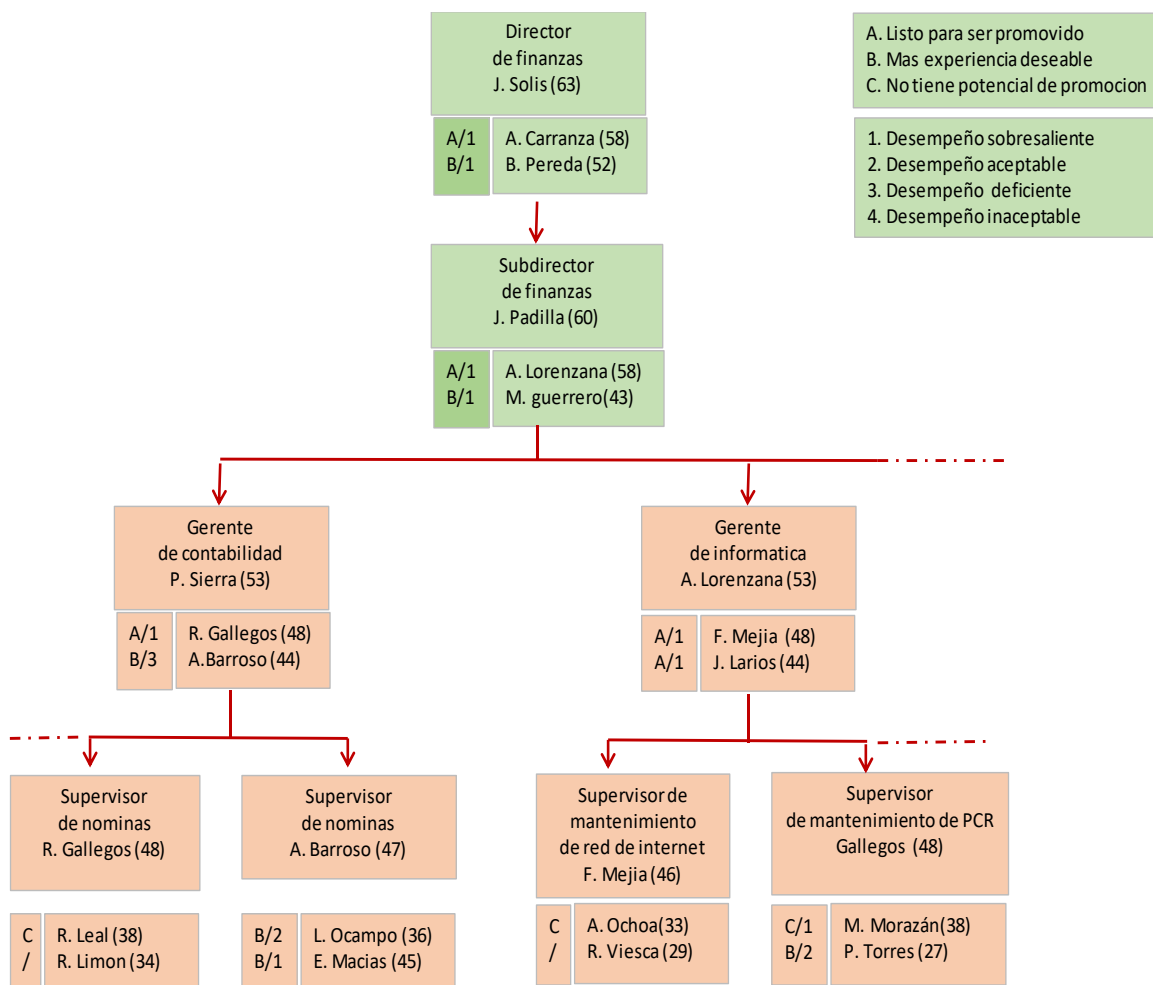


Figura 4. Reemplazo potencial

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

COLEGIO SAN AGUSTIN RESUMEN DE SUSTITUCION POTENCIAL	
Puesto: _____	
Ocupante actual: _____ Fecha probable de sustitucion: _____ Nivel salarial anual: _____ Candidato 1: _____ Puesto actual: _____ Desempeño actual: _____	Edad: _____ Razón: _____ Experiencia en este puesto: _____ Edad: _____ Experiencia en este puesto: _____
Comentarios: _____	
Potencial de promoción: _____	
Comentarios: _____	
Necesidad de capacitación: _____	
Candidato 2: _____ Edad: _____	
Puesto actual: _____	
Experiencia en el puesto actual: _____ Desempeño actual: _____	
Comentarios: _____	
Potencial de promoción: _____	
Comentarios: _____	
Necesidad de capacitación: _____	

Figura 5. Resumen de sustitución potencial

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

- Evaluación de la oferta externa: personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional e internacional con el fin de llenar los puestos disponibles.
 - Necesidades externas: el desarrollo de la empresa constituye el principal factor que impulsa a crear puestos de nivel básico.
 - Análisis de mercados laborales: Las necesidades de personal en una organización puede satisfacerse atrayendo empleados de otras compañías como el dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afectan el futuro de una compañía.
 - Actitudes de la comunidad: El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella, o que considerarse en la zona, cobra importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

- Aspectos demográficos: Los cambios que experimenta una población de una ciudad, de una región o de un país son elementos que afectan la oferta y demanda de trabajo a largo plazo.

6.6.3. Análisis y diseño de puestos

Recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos.

Principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre análisis de puestos:

Tabla 4

Resumen de sustitución potencial

1. Definir las competencias de cada uno de los puestos del organigrama
2. Compensar de manera equitativa a los empleados
3. Ubicar al personal en puestos adecuados
4. Determinar niveles realistas de desempeño
5. Elaborar planes de capacitación y desarrollo
6. Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales
7. Planificar las actividades de capacitación de recursos humanos
8. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
9. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal
10. Eliminar requisitos y demandas innecesarios, racionalizando el proceso
11. Conocer y evaluar las necesidades reales de capital humano de la empresa

Tabla 5

Cuestionario de análisis de puestos

COLEGIO SAN AGUSTÍN	
Cuestionario de análisis de puestos	
A. Identificación del puesto	
1. Nombre del puesto	
2. Otros atributos	
3. División a la que pertenece	
4. Departamento que pertenece	
5. Supervisor	
B. Actualización del análisis	
1. Última fecha de revisión de este análisis de puesto	
2. Revisiones previas efectuadas en	
3. Análisis de puesto efectuado por	
C. Descripción resumida	
Descripción sumaria del puesto	
actividades desempeñadas	
características más relevantes	
Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto	
	Escuela
	secundaria
	Estudios
	técnicos
	Universidad
	Especialización
(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer)	

D. Deberes y responsabilidades

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter

Docente

Administrativo

Técnico

Secretarial

2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere

- | | | | |
|----|-------|---|-------|
| a) | _____ | % | _____ |
| b) | _____ | % | _____ |
| c) | _____ | % | _____ |
| d) | _____ | % | _____ |

3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere

- | | | | |
|----|-------|---|-------|
| a) | _____ | % | _____ |
| b) | _____ | % | _____ |
| c) | _____ | % | _____ |
| d) | _____ | % | _____ |

E. Responsabilidad

Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa

- | | | | |
|----|-------|---|-------|
| a) | _____ | % | _____ |
| b) | _____ | % | _____ |
| c) | _____ | % | _____ |
| d) | _____ | % | _____ |

F. Aptitudes intelectuales

1. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe ese puesto?

- | | | | |
|----|-------|---|-------|
| a) | _____ | % | _____ |
| b) | _____ | % | _____ |

- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

2. ¿Cuáles de las aptitudes intelectuales siguientes son indispensables? (por ejemplo iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, etc.)

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

G. Aptitudes físicas

1. ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

2. ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales? (Por ejemplo, agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, etc.)

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

H. Experiencia

1. Irrelevante
2. Importante
3. Imprescindible

4. Debe poseer _____ años de experiencia en la
función de _____

I. Ámbito laboral

1. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
2. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
3. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

J. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
2. ¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales?
3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Parámetros de desempeño

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Comentarios finales

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
2. ¿Cuándo se debe volver analizar este puesto?

Firma del analista de puestos:

Fecha:

Revisado y autorizado por:

Fecha:

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

- Obtención de datos: existen diversas maneras de obtener información que debe recabar el formulario de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar la que más convenga a su situación especial.

– Entrevistas:

Las entrevistas directas constituyen una manera eficaz de obtener información sobre un puesto. El analista debe tener una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que no estarían claros de otra manera.

– Grupos de expertos:

Por lo general el grupo se integra con trabajadores que cuentan con experiencia en el puesto y sus supervisores inmediatos. A fin de obtener la información, el analista debe realizar una entrevista con todo el grupo.

– Cuestionarios por medios electrónicos:

Consiste en distribuir por correo electrónico un cuestionario con preguntas que permitan obtener un análisis adecuado de un puesto determinado o de varios.

– Bitácora de empleados:

Otra opción es dar instrucciones a cada empleado para que lleve consigo un diario o bitácora de sus actividades diarias. A intervalos de varias horas o días, según la naturaleza de la actividad.

– Observación:

La observación directa es lenta, costosa y cuando se aplica en gran escala resulta menos precisa y confiable que las otras técnicas para obtener datos. Es posible que los resultados sean de baja precisión porque el observador puede pasar por alto actividades que no se llevan a cabo de manera regular o periódica.

– Combinaciones:

Dado que cada método muestra ventajas y desventajas, con frecuencia los analistas se sirven de combinaciones técnicas, utilizando dos o más de manera simultánea.

- Descripción de puestos: consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

– Resumen del puesto y sus responsabilidades:

Consiste en un sumario que describe el puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

– Condiciones de trabajo:

En esta parte se describen las circunstancias y las condiciones en que se realiza el trabajo, por ejemplo, la posibilidad de trabajar en un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos, posibilidad de enfrentar riesgos laborales, se hacen explícitos en esta sección.

– Aprobaciones:

El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto constituye un elemento de importancia, por lo cual es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir las responsabilidades de verificar que el trabajo de obtención de datos informativos sobre el puesto se ha llevado a cabo de manera adecuada.

6.6.4. Reclutamiento

Cuando se requiere cubrir vacantes disponibles se tiene que decidir si se realiza un reclutamiento interno o externo, por lo que se debe analizar cada situación.

- Reclutamiento interno: Aquí se toma en cuenta las recomendaciones de los trabajadores del colegio San Agustín, este proceso tiene ventajas como la creación de un clima positivo, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Los canales de reclutamientos interno son:

– Programa de promoción de vacantes:

Por este medio se informa a los trabajadores del colegio las vacantes existentes, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cubren a que soliciten el puesto.

– Retención de empleados:

Se presenta cuando una compañía trata de atraer a un empleado de otra y le hace una oferta. Lo cual se conoce como pirateo.

- Reclutamiento externo: es aquel que se realiza entre capital humano disponible en el mercado de trabajo externo. Los canales de reclutamiento externo son los siguientes:
 - Reclutamiento en el sitio de la empresa: se inicia la publicación por medios de la página Web del colegio y por las redes sociales. Este tipo de proceso se compone de las siguientes fases:
 - ✓ Los interesados revisan las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo.
 - ✓ El departamento de capital humano solicita al interesado autorización formal para recolectar y procesar su información personal. Esta tarea puede llevarse a cabo a través de un acuerdo de declaración legal incorporado en el sitio.
 - ✓ El interesado llena el formulario de solicitud de empleo en línea. De acuerdo con el puesto acorde con las necesidades de la empresa, se le pide completar una evaluación en línea.
 - ✓ El departamento de capital humano evalúa la información y decide si el interesado satisface los requisitos de la posición que pretende. Si las habilidades e intereses son adecuados se le puede solicitar que efectúe diversos tipos de pruebas.
 - ✓ Finalmente, el reclutador invita al interesado a una entrevista para tener la oportunidad de conocer más sobre él, lo que también permite que el postulante conozca la institución y obtenga mayores detalles del trabajo que se ofrece.
 - Sitios de reclutamiento en internet: existen varios sitios de internet especializados en ofertas de empleo, los cuales han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. Las más conocidas son: Aptitus, Computrabajo, Bumeran, Indeed, LinkedIn, Net Zun, Portal de trabajo, entre otras, que serán factibles para colocar las vacantes disponibles y hacer un filtro más rápido y eficiente.

- Referencias de otros empleados. Este reclutamiento es de forma interna, donde los mismos trabajadores del colegio realizan sus recomendaciones de conocidos que puedan cubrir la vacante disponible. El primer paso para realizar este tipo de reclutamiento es dar a conocer a los trabajadores que existe vacantes disponibles, a través de un comunicado que se emitirá en el SIE WEB, dando a conocer los requisitos y fechas a presentarse. Luego se obtiene los Curriculum Vitae de los interesados, con el nombre de quien ha sido la persona que está recomendando el puesto.
- Publicidad: existen muchos medios de comunicación masiva, que permiten dar publicidad de una empresa para lograr llenar una vacante. Estos avisos de empleo describen el puesto y las prestaciones, identifica la firma y genera datos de cómo postular.
- Entidades gubernamentales: frecuentemente los organismos gubernamentales de un país tienen datos estadísticos sobre los niveles de oportunidades de empleos en determinados campos.
- Agencias de empleo: estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos le comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos.
- Compañías cazadoras de cabezas (headhunters): suele contratarse para personas de campos específicos a cambio de un pago que debe ser cubierto por la compañía contratante. Algunas de ellas se especializan en buscar e identificar personal ejecutivo en tanto otras prefieren detectar determinados técnicos, expertos y científicos.
- Outsourcing: actualmente es un recurso utilizado, que consiste en contratar a una empresa externa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo de que la gerencia pueda dedicarse a cuestiones estratégicas.

- Formulario de solicitud de empleo: tienen por objetivo proporcionar a la empresa información sobre los candidatos surgidos del proceso de reclutamiento. Este contiene secciones tales como:
 - Datos personales: la mayoría de formularios comienzan con un apartado, en el que el solicitante indica sus datos necesarios como: nombres y apellidos, dirección y teléfono, entre otros datos básicos personales.
 - Situación laboral: Para la empresa es importante determinar si el solicitante se encuentra trabajando, si tiene compromisos que impidan iniciar de inmediato sus labores y si está dispuesto a aceptar otros puestos disponibles. Igualmente, significativo es el nivel de ingresos que la persona obtiene en su empleo actual. Lo que permite tener una base futura de negociación salarial.
 - Educación y preparación académica: si bien los grados académicos no garantizan la eficiencia para desempeñar ciertas funciones, demuestra el potencial intelectual del solicitante.
 - Antecedentes laborales: a través de esta información se puede determinar si el interesado ha cambiado sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente, o si al contrario se ha mantenido en determinada posición.
 - Asociaciones, distinciones y pasatiempos: en el caso del empleo a nivel ejecutivo, las organizaciones suelen tener muy presente que sus directivos constituyen la imagen de la empresa ante la comunidad. En ocasiones, determinada afición puede indicar que el solicitante logrará identificarse y encajar con la organización.
 - Referencias: en ocasiones las referencias arrojan luz sobre circunstancias inciertas en la vida y carrera profesional de un solicitante de empleo. El reclutador nunca debe desdeñar la información sólida y confiable que le permita tomar una decisión adecuada.

- Integridad de la información: se requiere que el solicitante firme la solicitud de trabajo con puño y letra. Suele aparecer en la leyenda que advierte que cualquier inexactitud, ocultamiento invalidará el posible contrato de trabajo.

SOLICITUD DE EMPLEO

Por favor, proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y verídica.

DATOS PERSONALES

1. Nombres completos: _____
2. Dirección completa: _____
3. Teléfono: _____ Fax: _____ Correo electrónico: _____
4. Lugar y fecha de nacimiento: _____

Empleo solicitado

6. Tipo de empleo solicitado: _____
7. Puesto específico que se solicita: _____
8. Usted desearía trabajar
 - a) Como empleado de tiempo completo
 - b) Como empleado de tiempo parcial
 - c) Como empleado temporal
9. ¿En qué fecha se encontrará disponible para empezar a trabajar? _____
10. ¿Estará usted dispuesto a aceptar otra posición, si la que solicita no se encuentra disponible?
Sí _____ No _____
11. ¿Qué nivel (aproximado) de compensación mensual considera usted apropiado? _____

Formación académica y preparación laboral

12. Señale el grado(s) que usted ha obtenido durante de su formación académica, especificando la institución y número de años cursados:
 - a) Primaria _____
 - b) Secundaria _____
 - c) Bachillerato o preparatoria _____
 - d) Universidad _____
 - e) Cursos de posgrado _____
 - f) Cursos comerciales de computo, etc. _____
13. Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que usted sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante _____

Antecedentes laborales

Empezando por el último empleo o por su empleo actual, proporcione la información que se especifica a continuación sobre la(s) empresa(s) que ha trabajado.

- 14 a) Compañía: _____
 Fecha de inicio de labores: _____
 Fecha de conclusión de labores: _____
 Título del puesto(s): _____
 Funciones de desempeño: _____
 Nombre de su supervisor: _____
 Salario inicial: _____ Salario final mensual: _____
- b) Compañía: _____
 Fecha de inicio de labores: _____
 Fecha de conclusión de labores: _____
 Título del puesto(s): _____
 Funciones de desempeño: _____
 Nombre de su supervisor: _____
 Salario inicial: _____ Salario final mensual: _____

Afiliaciones, distinciones y pasatiempos

15. ¿Qué Aficiones o pasatiempos practica usted? _____

16. ¿A qué organizaciones cívicas, profesionales y de servicio pertenece usted? _____

Referencias

17. Sirvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

a) Nombre, dirección y teléfono: _____

b) Nombre, dirección y teléfono: _____

c) Nombre, dirección y teléfono: _____

18. Por favor añada a continuación todo dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.

Por medio de mi firma al calce.

a) Autorizo a los funcionarios del Colegio San Agustín a verificar la información que he proporcionado

b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y/o (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante: _____ Fecha: _____

Figura 6. Solicitud de empleo

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

- Pasos de proceso de selección: una vez realizado las necesidades de personal, se procede a seleccionar a los nuevos empleados.

Tabla 6

Pasos de proceso de selección

Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Entrevistas de selección	Paso 3
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Examen médico	Paso 5
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Descripción realista del puesto	Paso 7
Decisión de contratar	Paso 8

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

– Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes

En este primer paso, el postulante empieza a formarse una opinión sobre la empresa que está ofertando una vacante. Es aquí donde se obtiene información que se requiere para la futura selección de personal, es por ello que el candidato debe presentar una solicitud de trabajo, lo que se brinda al momento de realizar la convocatoria.

– Paso 2: Administración de exámenes

En este paso se desarrolla instrumentos, que tienen como fin evaluar la compatibilidad de los aspirantes, con los requisitos del puesto. Estas pruebas de idoneidad suelen ser psicológicas o en algunos casos simulaciones del trabajo.

Estas pruebas dependen del grado de jerarquía, ya que para jefaturas se deben evaluar distintas pruebas para verificar sus actitudes y aptitudes.

Al finalizar estas pruebas se computan los resultados, para que así se obtengan promedios de cada candidato y sea más factible la selección.

– Paso 3: Entrevista de selección

Consiste en una conversación formal, con el fin de evaluar la idoneidad del solicitante, así mismo determinar si puede desempeñar el puesto y comparar su desempeño con el de otros candidatos.

Este proceso se lleva a cabo entre un representante de la empresa, quien es el entrevistador, y el solicitante. Para ello se basa en diversos tipos de entrevista, tales como:

- ✓ Entrevista no estructurada: este tipo de entrevistas faculta al entrevistador a realizar preguntas no previstas durante la conversación, ya que indaga sobre diversos temas durante el tiempo establecido. Sin embargo, carece de confiabilidad, porque cada candidato responde a diferentes preguntas.
- ✓ Entrevistas estructuradas: se realiza a través de un marco de pruebas predeterminadas, siendo preguntas preparadas con anticipación, con la finalidad que exista confiabilidad, sin embargo, no permite que se exploren las respuestas interesantes o poco comunes.

- ✓ Entrevistas mixtas: permite utilizar tanto preguntas estructuradas, con el fin de obtener una base informativa, como realizar preguntas no estructuradas que añade interés al proceso y posibilita conocimientos de las características del solicitante.
- ✓ Entrevistas conductuales: se basa en dar al solicitante una serie de asuntos o situaciones que debe resolver durante la conversación.
- ✓ Entrevistas de tensión: se realizan preguntas tajantes, poco amistosas, con la finalidad de ver la reacción del entrevistado.
- ✓ Entrevista por competencias: este tipo de preguntas debe ser basada en incidentes críticos o eventos conductuales, con el fin de asegurarse de contar con personal calificado y competente.
- ✓ Entrevistas en ubicaciones geográficamente distantes: con la tecnología actual se puede realizar entrevistas a través de video llamadas, para poder gestionar la entrevista desde cualquier parte del país.

– Paso 4: Verificación de referencias y antecedentes

En primer lugar, el especialista de capital humano tiene que verificar referencias académicas, logrando conocer si en realidad se ha hecho acreedor de cursos, diplomas, títulos que el candidato ha presentado.

Existe un debate sobre verificar los antecedentes laborales; sin embargo, esto contribuye a conocer información importante sobre el solicitante.

– Paso 5: Evaluación médica

Es importante incluir un examen médico del solicitante, ya que se verifica el estado de salud actual de su futuro personal, así mismo logra prevenir accidentes.

– Paso 6: Entrevista con el supervisor

El supervisor es quien debe desempeñar esta función importante en el proceso de selección, debido a que evalúa la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

Es factible que el supervisor participe activamente en este tipo de procesos con el fin de contratar al personal adecuado para el puesto disponible.

– Paso 7: Descripción realista del puesto

Se da a conocer al solicitante la realidad de cómo es el trabajo que va a tener que realizar, con esto se logra minimizar el riesgo futuro de negación por parte del candidato. Para que se logre esto se realiza una sesión de familiarización con el equipo de trabajo o con los instrumentos que tendrá que laborar.

– Paso 8: Decisión de contratar:

Este es el último paso del proceso de selección, esta responsabilidad de contratar puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de capital humano.

6.7. Desarrollo y Evaluación

6.7.1. Inducción, ubicación y separación

Una vez realizado la selección y contratación del nuevo personal, el área de gestión de capital humano del colegio San Agustín, está obligado a brindarle conocimientos previos a las funciones que tiene que realizar el nuevo colaborador, ubicar el área en que se desempeñará y otras funciones.

- Programas de inducción: estos programas ofrecen herramientas efectivas, con la finalidad de lograr la ubicación correcta del personal. Los trabajadores que ingresan con inducción aprenden más rápido sus funciones.
- Socialización: este es un proceso que logra que el empleado comprenda y acepte los valores, normas y objetivos de la organización.
- Trayectoria de la ubicación: este es un método efectivo apresurar la socialización y lograr que los nuevos empleados a cooperar a la organización.
- Ubicación interna del empleado: radica en una asignación a un puesto determinado.
- Promociones: sucede al cambiar a un empleado a un puesto o posición de mejor nivel salarial, con mayores responsabilidades. Esto se puede dar de dos maneras: la primera es promociones por méritos, es aquí cuando se toma en cuenta el desempeño relevante que una persona consigue un puesto. El segundo es promociones con base en la antigüedad, algunos están de acuerdo con este tipo de promoción, como que otros afirman que no necesariamente la antigüedad del empleado significa que se encuentra apto para el puesto; sin embargo, se puede considerar los años de experiencia para la toma de decisiones.

- Separaciones: representa la decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y del empleado. Existen dos tipos de separaciones, que son:
 - Separación individual: dentro de estas se encuentran tres tipos de separaciones. La primera es por renunciaciones, es aquí donde el trabajador decide terminar la relación laboral con la empresa, renunciando al puesto que se ha venido desarrollando. El segundo es de ausencias temporales, este tipo de separación se da de forma temporal, por causas personales, de salud, u otros que conlleven al empleado a retirarse por un cierto tiempo. Por último existen los despidos individuales, aquí es la organización quien decide cerrar la relación con el trabajador, este despido puede ser por diversas razones que se tiene que conversar con la jefatura directa del trabajador.
 - Separaciones de grupos: una de las razones por la que se realiza este tipo de separación es por reducción de personal, o llamada Downsizing, siendo la situación en la que una organización puede verse obligada a reducir el número de sus integrantes. Otra razón encontrada en estas situaciones es la Atrición, refiriéndose a las plazas que se generan cuando los trabajadores cambian de ocupación, se jubilan o mueren.

6.7.2. Capacitación y Desarrollo

Las capacitaciones son diversas actividades programadas mediante la cual se prepara al colaborador para que desempeñe sus actividades eficientemente. Y el desarrollo es la educación que busca el crecimiento profesional y prepara al colaborador a futuras posiciones.

- Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo:
 - Evaluación en las necesidades: en este primer paso se detecta los problemas actuales que atraviesa la institución y los desafíos que se debe enfrentar a largo plazo. Es necesario saber que los cambios de estrategias requieren de capacitación, teniendo en cuenta a cada persona que es parte del recurso humano. Uno de los enfoques de la evaluación de las necesidades es cuando los facilitadores evalúan la descripción de cada puesto, así mismo sus principales tareas. Otro enfoque consiste en realizar encuestas a los trabajadores que requieren capacitación para evaluar los temas que desean obtener mayor conocimiento.

- Existen dos técnicas de realizar esta evaluación, una de ellas es la técnica de participación total del facilitador y del capacitado, el objetivo es obtener información e ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. El otro método para identificar las necesidades de capacitación son las parrillas de reemplazo, que su fin es tener la planeación oportuna del personal, identificar al personal clave para ser desarrollado y pueda ocupar un puesto fundamental en el tiempo correcto.
- Objetivos de capacitaciones y desarrollo: una vez desarrollado la evaluación de las necesidades, se conduce a determinar los objetivos de capacitación y desarrollo que se quiere alcanzar tanto individual como grupalmente, estos deben ser comparados con el desempeño individual.
- Contenido del programa: este contenido debe estar lógicamente enlazado a la evaluación de las necesidades y objetivos de aprendizaje, esto puede suministrar conocimientos actitudinales, habilidades específicas, según sea la necesidad del trabajador.
- Principios de aprendizaje: son una guía de procesos que facilita al participante a aprender de forma eficaz, estos son los siguientes:
 - ✓ Participación: el aprendizaje es más eficaz y con efectos duraderos, ya que se puede participar de manera activa en el proceso de adquisición de conocimientos.
 - ✓ Repetición: este principio tiende a facilitar actividades o datos a largo plazo en la memoria.
 - ✓ Relevancia: mientras el tema tratado sea de mayor sentido o importancia será más factible para el personal a capacitar, ya que se obtendrá con facilidad y estímulo el conocimiento impartido.
 - ✓ Transferencia: mientras mayor sea la concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, mayor será la velocidad del proceso de dominarlo y aprender las tareas que implica.

- ✓ Realimentación este recurso brinda información sobre su proceso, aportando al constante desarrollo del colaborador.
- Evaluación de la capacitación y el desarrollo: para este proceso primero se debe establecer normas de evaluación esto antes que se inicie la capacitación, luego se administra a los participantes un pre examen para determinar el nivel de sus conocimientos, seguido de un examen posterior, que permitirá la comparación de ambos resultados, verificando los alcances del programa, luego se basa en una transferencia del puesto, que es llevar a la práctica lo que se aprendió. Por último, se realiza un seguimiento, midiendo los cambios concretos que se vea en el desempeño del trabajador.

6.7.3. Evaluación del desempeño

Conforma el proceso por el cual se mide el rendimiento global del trabajador Agustino, es decir se mide la eficiencia hacia la institución. Esta evaluación se basa en dos tipos de métodos:

- Métodos de evaluación con base en el pasado: estos métodos miden el desarrollo hasta el día de la evaluación. Para ello existen algunas técnicas de evaluación, tales como:
 - Escala de puntuación: es la más utilizada, en el que el evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado a una escala de lo más bajo a lo más alto.

Instrucciones para el evaluador: Sirvase indicar en la escala de puntuacion su evaluaci3n del desempe1o del empleado					
Nombre del empleado: _____		Departamento: _____			
Nombre del evaluador: _____		Fecha: _____			
	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5
1. Contabilidad	-----	-----	-----	-----	-----
2. Iniciativa	-----	-----	-----	-----	-----
3. Rendimiento	-----	-----	-----	-----	-----
4. Asistencia	-----	-----	-----	-----	-----
5. Actitud	-----	-----	-----	-----	-----
6. Cooperaci3n	-----	-----	-----	-----	-----
7. Compa1erismo	-----	-----	-----	-----	-----
"	*	*	*	*	*
"	*	*	*	*	*
"	*	*	*	*	*
20. Calidad de trabajo resultados	-----	-----	-----	-----	-----
Totales	-----	+-----	+-----	+-----	+-----
					=----- Puntuaci3n total

Figura 7. Modelo de escala de puntuaci3n

Fuente: Werther, Davis y Guzm3n (2014)

- Listas de verificación: el encargado de la evaluación tiene que seleccionar el desempeño del trabajador y sus características.

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado	
Nombre del empleado: _____	Departamento: _____
Nombre del evaluador: _____	Fecha: _____
Valores Asignados	Señale aquí
✓ (6.5) 1. Se queda horas extras si se le pide	_____
✓ (4.0) 2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
✓ (3.9) 3. Suele ayudar a quienes los necesitan.	_____
✓ (4.3) 4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
. "	
. "	
✓ (0.2) 30. Escucha consejos pero rara vez lo sigue.	_____
✓ 100.0 Puntuación total	_____

Figura 8. Modelo de listas de verificación

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

- Método de selección forzada: el evaluador es obligado a designar o seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del trabajador en cada par de afirmaciones que encuentra.

Tabla 7

Método de selección forzada

1. Aprende con rapidez	2. trabaja con gran empeño
3. Su trabajo es preciso y confiable	4. Brinda buen ejemplo para sus compañeros
5. Con frecuencia llega tarde	6. Se ausenta con frecuencia

- Métodos de registro de acontecimientos notables: el evaluador tiene que llevar una bitácora en su computador en la que determina acciones destacadas ya sean positivas o negativas del personal evaluado.
- Escalas de calificación conductual: este método es preciso para la comparación del empleado con parámetros conductuales específicos.

- Método de verificación en el campo: un representante calificado del departamento del área de capital humano participa en el proceso de calificar a cada trabajador. En primer lugar, solicita información sobre el desempeño del evaluado al supervisor inmediato, luego prepara una evaluación en base de esa información, siendo enviada al supervisor para la verificación, canalización y discusión, primero con el experto en capital humano y luego con el trabajador. Finalmente, el resultado se entrega al especialista, quien registra las puntuaciones y conclusiones.
- Enfoques de la evaluación comparativa: estas evaluaciones son conducidas por el supervisor, normalmente se hace en grupos, para evaluar el desempeño del trabajador con sus compañeros. Esto sirve para aumentos salariales, promociones o distinciones, porque permite ubicar a los empleados en una escala de méritos.
- Método de establecimiento de categorías: el evaluador logra clasificar a sus empleados en una escala de méritos.
- Distribución forzosa: se solicita que cada evaluador ubique a sus trabajadores en diversas clasificaciones.
- Método de comparaciones pareadas: el encargado de la evaluación realiza comparaciones por cada trabajador Agustino con todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo.
- Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro: se basa en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del trabajador. Utiliza seis técnicas básicas:
 - Autoevaluaciones: se debe solicitar al empleado Agustino que se realice una autoevaluación, esto aporta en la participación del evaluado y su dedicación en el proceso de mejora.
 - Administración por objetivos: se establecerá objetivos de forma vertical, es decir desde la gerencia hacia los niveles inferiores de la institución.

- Evaluaciones psicológicas: se desarrollará con apoyo del área psicológica, que consiste en evaluar el potencial del trabajador y facilitando su predicción del desempeño de un futuro.
- Centros de evaluación: esta técnica sirve para evaluar de forma estandarizada, que se basa en diferentes tipos de evaluación y múltiples evaluadores.
- Escala de graficas o por conceptos: evalúa el desempeño del trabajador con base en factores de evaluación previamente definido y graduado.
- Evaluación 360: esto conlleva a un sistema en donde intervienen los contactos directos del trabajador, así como sus compañeros y su supervisor.

EVALUACION DE 360°
COLEGIO SAN AGUSTIN

EVALUACION DE 360° COLEGIO SAN AGUSTIN								
I. Datos del evaluado				Fecha : _____				
Nombres			Cargo					
Oficina/ área			Ubic. Física					
II. Datos del evaluador			Relación con el evaluado: (Marcar con una X)					
Evaluador			Jefe inmediato		Colega (par)			
			Supervisado		Cliente interno			
III. Indicadores de gestión (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)			Calificación			Comentarios		
Calidad administrativa/ programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer su puesto con eficacia			1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y aplica estrategias en relación con sus colegas y supervisados			1	2	3	4	5	
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, manejar un clima amigable de cooperación			1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, siempre en busca de su excelencia			1	2	3	4	5	
Sentido costo/beneficio: Uso eficaz y protección de los recursos de Care.			1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles en un tiempo y manera apropiadas.			1	2	3	4	5	
Compromiso de servicios: Posee alta calidad de servicio y cumple con los pasos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel			1	2	3	4	5	
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos del trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*			1	2	3	4	5	

* Aplicado solo para programas

III. Indicadores de gestión (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)		Calificación					Comentario
iniciativa y excelencia: Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se fija metas para alcanzar niveles óptimos de desempleo y promueve la innovación.		1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.		1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla eficaces relaciones de trabajo con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda realimentación		1	2	3	4	5	
Supervisión/ acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.		1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la realimentación que recibe de sus colegas y compañeros aun cuando son opuestos a los suyos.		1	2	3	4	5	

* 5 = Excelente. 4 = Muy bueno. 3 = Bueno. 2 = Regular. 1 = Deficiente.

V. Por favor comente ¿Cómo refleja la persona los valores de CARE y su compromiso con la diversificación ?

VI. Indique alguna(s) fortaleza (s) y debilidades particulares del evaluado

VII. ¿ Que sugeriria al evaluado para que mejorara su desempeño?

Firma del evaluador:

Figura 9. Modelo de listas de verificación

Fuente: Werther, Davis y Guzmán (2014)

6.8. Compensación y Seguridad

6.8.1. Administración de Sueldos y Salarios

Cuando se ha realizado el análisis de puestos, se debe definir los salarios que cada puesto amerita. Para ello se tiene que regir con las actividades que realiza el trabajador. El área de contabilidad de la empresa, quien tiene a su cargo el pago a los colaboradores, extenderá una constancia de recibo de pago, el cual deberá ser firmada por el colaborador. El área de gestión de capital humano tiene que hacer firmar su planilla de pago al trabajador de forma mensual, como se está realzando el pago, haciéndole entrega de una copia para el trabajador y otra copia quedando para el archivo de pagos del colegio.

6.8.2. Sistemas de Compensación

Existen incentivos y participación de las utilidades que favorece al trabajador:

- Comisiones: Para favorecer a los del área de ventas, se les otorgará comisiones por una cantidad de estudiantes captados e inscritos en cada temporada de matrículas, estas metas deben ser fijadas por el supervisor directo de quienes realicen las ventas.
- Incremento por méritos: esto se realizará para aquellos trabajadores que tengan un desempeño eficaz y eficiente, esto se verifica por la evaluación de desempeño que se tiene que realizar con anticipación.
- Compensación por experiencia y conocimientos: se otorgará reconocimiento a los trabajadores que se han esforzado por adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña.
- Incentivos para ejecutivos: a través de las evaluaciones de desempeño se puede verificar si los ejecutivos han logrado su objetivo de corto plazo, así mismo se analiza que tipo de incentivo desean obtener: económico, reconocimientos o estudios. Para ellos se realiza una reunión con cada uno para conocer sus necesidades.
- Planes de participación en las utilidades: con esto los trabajadores del colegio podrán ser partícipes de las ganancias de sus actividades en la institución.

6.8.3. Beneficios

Estos beneficios son de gran importancia, ya que el trabajador Agustino se sentirá identificado con la institución, para ello se tiene las siguientes opciones:

- Seguros de salud.
- Seguros de vida.

- Seguridad por separación de la empresa.
- Jubilación temprana.
- Prestaciones fuera del horario de trabajo: compensaciones por enfermedad, actividades deportivas, días festivos y vacaciones.
- Prestaciones dentro del horario de trabajo: horarios flexibles, para que el trabajador llegue con comodidad y salga a descansar en su hora establecida.
- Servicio a los trabajadores: servicio de cafetería o comedor, ayuda educativa, servicios financieros o préstamos adelantados al trabajador, servicios sociales, guardería infantil, hora de lactancia.
- Convenios con empresas para descuentos en diferentes establecimientos recreativos.

6.8.4. Seguridad e Higiene

Los colaboradores cumplirán las normas establecidas en el Manual de Higiene y Seguridad laboral, el cual contienen las medidas para prevenir accidentes, así como las acciones a tomar para casos de emergencias. Así mismo para más prevención se realizará campañas de simulacros para evitar riesgos futuros.

6.9. Relaciones con el Personal y Evaluación de la Cultura Organizacional

Existen diversos instrumentos para las investigaciones en el área de capital humano, que servirá para la administración de capital humano en la organización. Con esto se obtiene información sobre determinados aspectos si se emplean adecuadamente, proporcionan una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades de cada trabajador:

- Entrevistas: esta herramienta sirve para poder obtener conocimientos previos de las actividades que tiene cada trabajador Agustino.
- Sondeos de opinión: esta herramienta es más cómoda que las entrevistas, ya que el trabajador puede expresarse con mayor facilidad, sobre las actividades que realiza.
- Análisis históricos: se tiene que analizar los antecedentes de cada trabajador y conocer lo bueno o malo que ha sucedido en el transcurso de su tiempo laboral.
- Información externa: aquí se tiene que realizar comparaciones con otras empresas que tienen el mismo rubro, con el fin de mejora continua.
- Auditorias aquí se realizan auditorias ya sea interna o externa, donde se tiene que obtener informes de lo que se viene registrando, logrando mejorar las perspectivas a futuro.

VII. Conclusiones

Las conclusiones concretan la respuesta a la pregunta de investigación planteada, indicando la contribución que se aporta para entender el fenómeno estudiado e indicando la relevancia para los profesionales que sirvieron como muestra de este estudio.

Según el objetivo corporativo, los directivos del colegio San Agustín de la ciudad de Chiclayo están de acuerdo que existe una necesidad de aperturar un área de GTH. Así mismo, se encuentra con una estructura organizacional adaptable a cambios.

Según los objetivos personales, esta investigación determinó que se cuenta con conocimientos previos ante la selección del personal, como las necesidades de cada área de la institución. Teniendo esto un aporte para cambios a futuro.

Según objetivos funcionales, en cuanto a los objetivos funcionales se ha observado un déficit de porcentaje en la inducción y capacitación de los trabajadores, siendo de importancia ya que el 40,09% asegura que fue de ayuda la última capacitación.

En cuanto al salario de los trabajadores el 50% siente que debería ganar más, ya que sus aptitudes los respaldan.

En otro punto se detectó que los trabajadores han recibido pocos incentivos adicionales que aportan a las condiciones laborales, tales como seguro médico con un 21.7%, bonos de desempeño (13%) y becas de estudio (13%).

Según el Objetivo social, la institución educativa viene desarrollando diversas actividades de crecimiento personal basándose en principios cristiano-católicos. La que ha generado hasta la actualidad un adecuado clima laboral.

VIII. Recomendaciones

Tomando como base los resultados de la investigación, el graduando emite recomendaciones útiles a la solución de la problemática planteada en la tesis. Las recomendaciones deben ser detalladas y prácticas.

De la investigación cualitativa se presentan las siguientes recomendaciones: El colegio San Agustín no cuenta con un área de GTH, razón para recomendar la implementación de dicha área, para mejorar todos los procesos que se vienen realizando en la institución.

Aplicar el modelo de Werther y Davis en la implementación del área de GTH, ya que se adapta a la creación de una nueva área siendo guía para mejorar los procesos.

IX. Lista de referencias

- Alonso-Carbonell, L., García-Milian, A., López-Puig, P., Amador-González, A. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. *Horizonte sanitario. Vol. 17 no. 2, mayo-agosto2018*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6555688.pdf>
- Anaya, L. & Paredes, J. (2015). Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano. Tesis de Maestría. Universidad del Pacífico, Lima. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/AnayaLizeth2015.pdf?sequence=1>
- Arias, K. H.; Delgado, O.C; Barrantes, I.V. (2015). La madurez de la oficina de recursos humanos en pro del desarrollo del talento humano; caso sede del atlántico, Universidad de Costa Rica / Maturity of the office of human resources for development of human talent; event venue of Atlantic University of Costa Rica. *Global Conference on Business & Finance Proceedings 10.2: 2166-2176*. Hilo: Institute for Business & Finance Research). Recuperado de <http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1711218130/fulltext/4B52328CD5404214PQ/9?accountid=37610>
- Castilla, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas. (Tesis Doctoral)*. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/125718/acs1de1.pdf?sequence=1>
- Cumpa, J. (2016). *Propuesta de implementación del Área de Gestión del Talento Humano en el colegio San Agustín de Chiclayo. 2016. (Trabajo final de Diplomado)*. Universidad de Piura. Piura.
- Chacín, M., Kolster, M. de, & Ramos, Z. (2007). El desarrollo del personal académico de las universidades venezolanas: propuesta para diseñar e instrumentar un programa de formación. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 3(2), 1–22. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4775396>
- Da Silva, A. C., Munhoz, F. M., Oliveira, L. M. B., da Silva, W., Roberto Carvalho, Woehl, S., Catapan, A., & Martins, P. F. (2014). A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma universidade Brasileira/Competence in management for an effective search organization: A case study in the Brazilian University/Competencias en gestión para una efectiva organización de búsqueda: Un estudio de caso en la universidad de Brasil. *Revista De Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 102-120. Recuperado de <http://search.proquest.com/central/docview/1555407553/2E849ABC4F5C49B3PQ/1?accountid=37610>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2015). *Investigación: fundamentos y metodología*. Lima: Pearson.

- Dessler, G. (2006). *A framework for human resource management. (4ª ed.)*. México, D.F.: Pearson: Prentice Hall.
- Eslava, A. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Lima: Saniplan Ghd.
- Flores, L. y Núñez, S. (2015). *Propuesta de creación del área de recursos humanos, para la mejora del clima organizacional en Quetzal "SAC", de la ciudad de Chiclayo, 2014. (Tesis de Pregrado)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf?sequence=1>
- Genesi, M. y Suarez, F. (2010). Management Of Quality Of The Human Talent In The Intelligent Educative Organizations. Recuperado de <http://www.revistaorbis.org.ve> 17 (6) 116-155
- Gutiérrez, J. (2013). *La gestión del talento y la generación de valor de la empresa (Tesis, pregrado)*. Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/333455>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. (5ª Ed.)*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Janand, A. (2015). Developper Les Talents Par La Mobilite Interne Dans Les Grandes Entreprises Françaises: Cheminement D'une Recherche Doctorale. *Vie & Sciences De l'Entreprise, (199), 13-32*. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1707042805?accountid=37610>
- Joyas, J. A. (2012). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca / Practices in Valle of Cauca companies. *Global Conference on Business & Finance Proceedings 7.2: 793-801*. Recuperado de <http://search.proquest.com/pqcentral/docview/1326257123/fulltext/4B52328CD5404214PQ/2?accountid=37610>
- Koontz H. y Wehrich (1998). *Administración una perspectiva global*. México, D.F. Editorial McGraw Hill.
- Mededllín, L. (2010). *Fundamentos de Administración*. Recuperado de http://www.cecuc.ipn.mx/v3/pdfs/Fundamentos_Administracion.pdf
- Mercado, E., Velásquez, R, & Baltodano, J. (2005). Propuesta de un modelo de Gestión del Talento Humano, para mejorar la productividad de los ejecutivos de ventas de las compañías aseguradoras, ubicadas en el área metropolitana de San Salvador. (Tesis, pregrado) Universidad Francisco Gavidia, San Salvador. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11592/6476>
- Ministerio del Interior. Chile (2010). *Diccionario de la Administración Pública chilena*. Recuperado de <http://www.pedroaguirrecerda.cl/w15/wp-content/uploads/2015/07/Diccionario-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%BAblica-Chilena.pdf>

- Mondy, R. W. & Noe, R. N. (2005). *Administración de recursos humanos. (9ª Ed.)*. México, D.F.: Pearson educación.
- Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. M. (2015). Human resource management in social enterprise/Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, (47), 82-105. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1718276900?accountid=37610>
- Nuria, C. B., & Rafael García Rodríguez. (2010). Talent management in professional services firms: ¿A HR issue? *International Journal of Organizational Analysis*, 18(4), 392-411. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/19348831011081877>
- Orte, R. V., & González, M. P. (2016). Análisis De Resultados Del Modelo Investors In People En Organizaciones De La Capv/Analysis Of The Investors In People Standard Results In Some Basque Country Organizations. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(217), 151-169. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1785964347?accountid=37610>
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa. (3a. Ed.)*. Caracas: Fedupel.
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. (Tesis de Especialización)*. Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=>
- Quispitupac, C. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes (Tesis de Maestría)*. Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/338163>
- Real Academia Española. (2016) *Diccionario (22ª ed.)*. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Ríos, J. & Saldarriaga, G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana/Social responsibility and knowledge management as strategies of human management/Responsabilidade social e gestão do conhecimento como estratégias de gestão humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1420203892?accountid=37610>
- Rodeiro, D., Calvo, N., & Fernández, S. (2012). Opportunities for managing human capital in university spin-offs. *A dynamic analysis. Rusc*, 9(2), 329-346. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1030155860?accountid=37610>
- Rodríguez, F. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, desde la caracterización del clima organizacional en la corporación internacional para el desarrollo educativo – CIDE. (Tesis de Maestría)*. Universidad Libre de Colombia, Bogotá. Recuperado de

[http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%202021%20\(1\).pdf?sequence=1](http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8291/PROYECTO%20MAESTRIA_vFINAL_FrancyRodr%C3%ACguez_Julio%202021%20(1).pdf?sequence=1)

- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Vidal-Salazar, M., Cerdón-Pozo, E., & de, I. T. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento */The impact of flexible benefit systems on the attraction and retention of talent. *Universia Business Review*, (46), 14-36. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1713176658?accountid=37610>
- Werther, Davis & Guzmán (2014). *Gestión del talento humano (7ª. Ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El Caribe*, (12). Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1436993258?accountid=37610>

X. Anexos

10.1. Anexo 01: Resultados y discusión

- Objetivo Personal

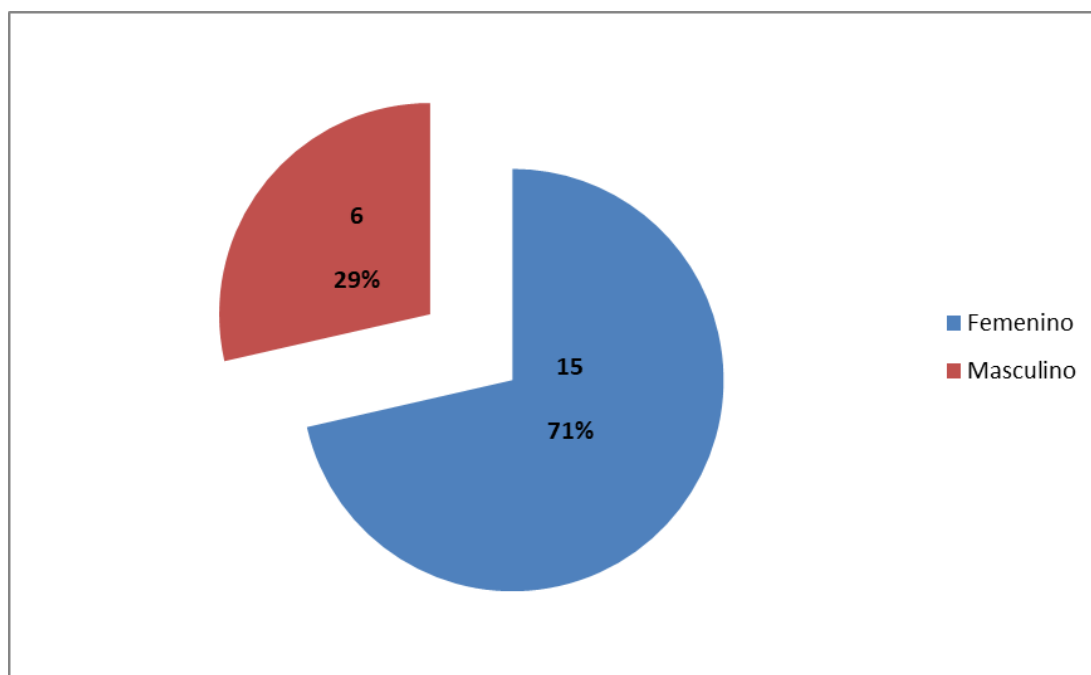


Figura 10. Distribución de administrativos según sexo

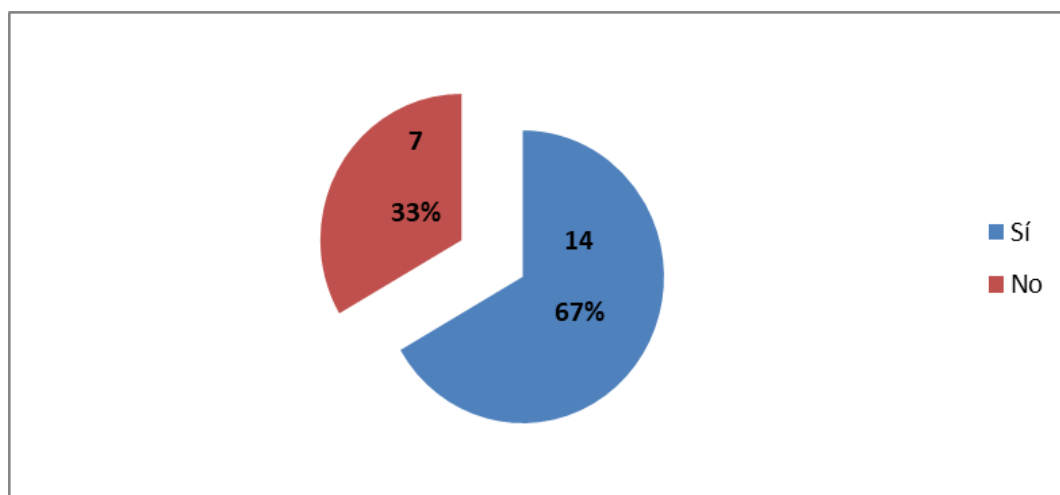


Figura 11. Cuando Ud. Ingresó a laborar al colegio San Agustín, contaba con experiencia en el puesto que actualmente ocupa

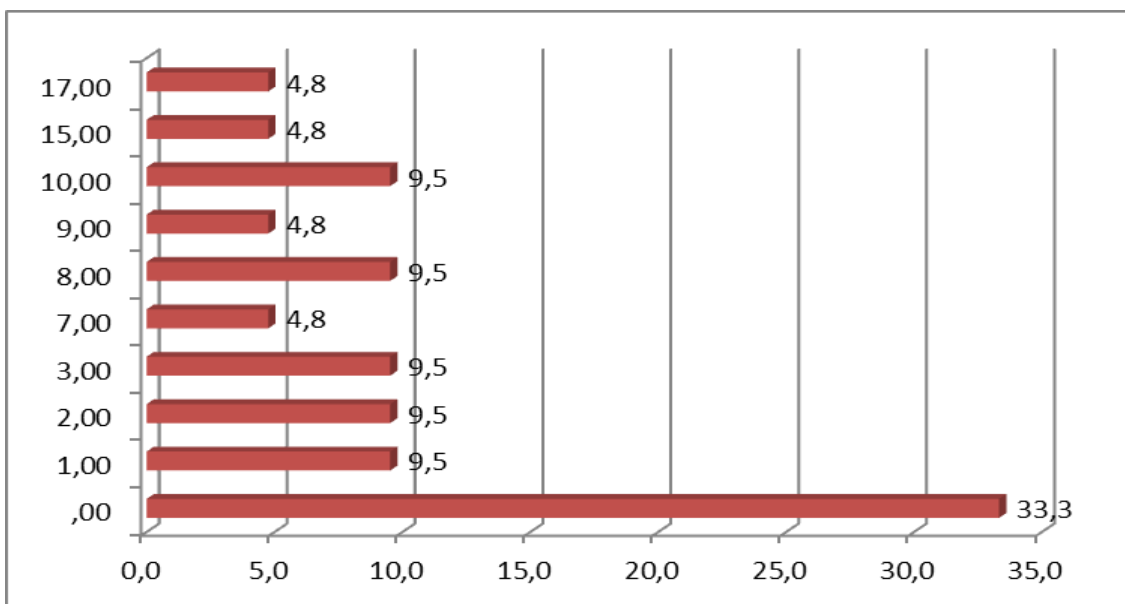


Figura 12. Indique la cantidad de tiempo en años

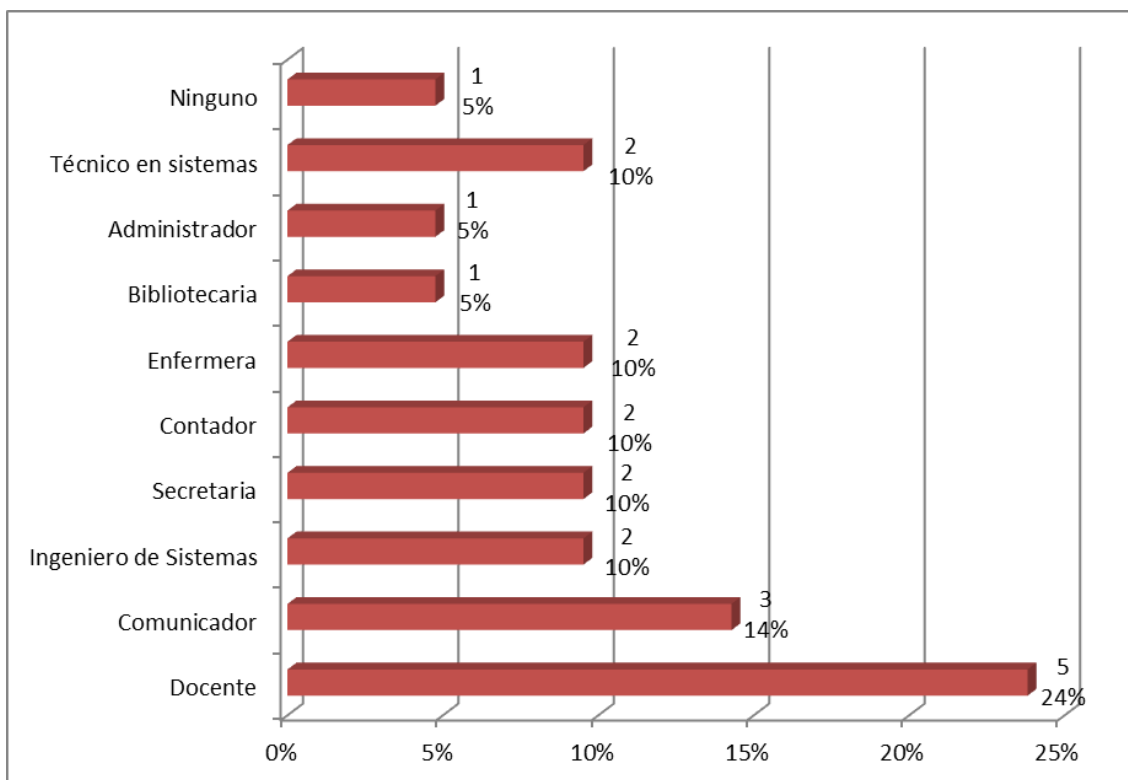


Figura 13. Describa su profesión

- Objetivo Funcional

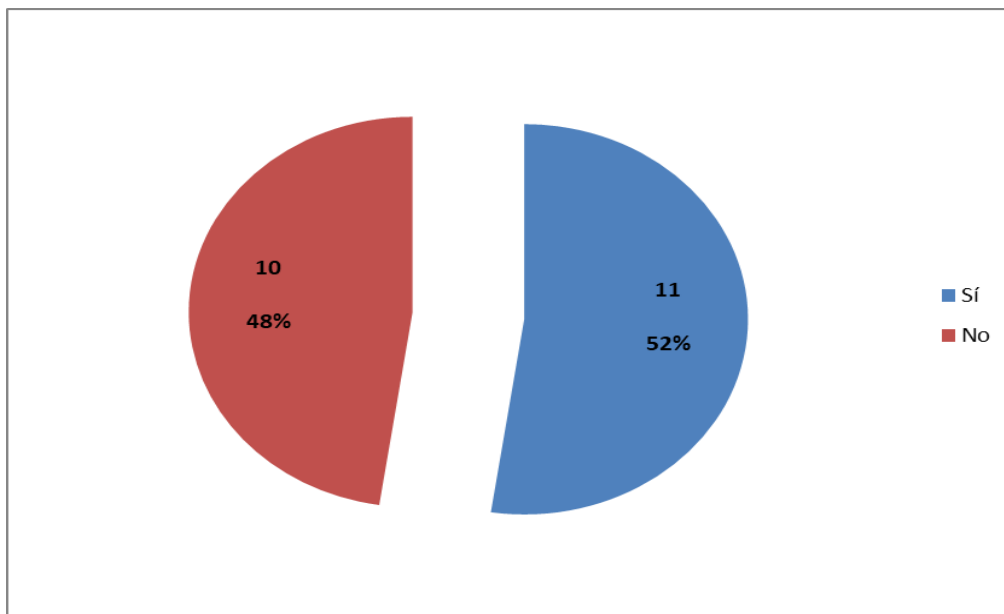


Figura 14. El colegio le brindó una inducción adecuada al inicio de sus labores, describiéndole las funciones que desarrollaría y entregándole la normativa del colegio

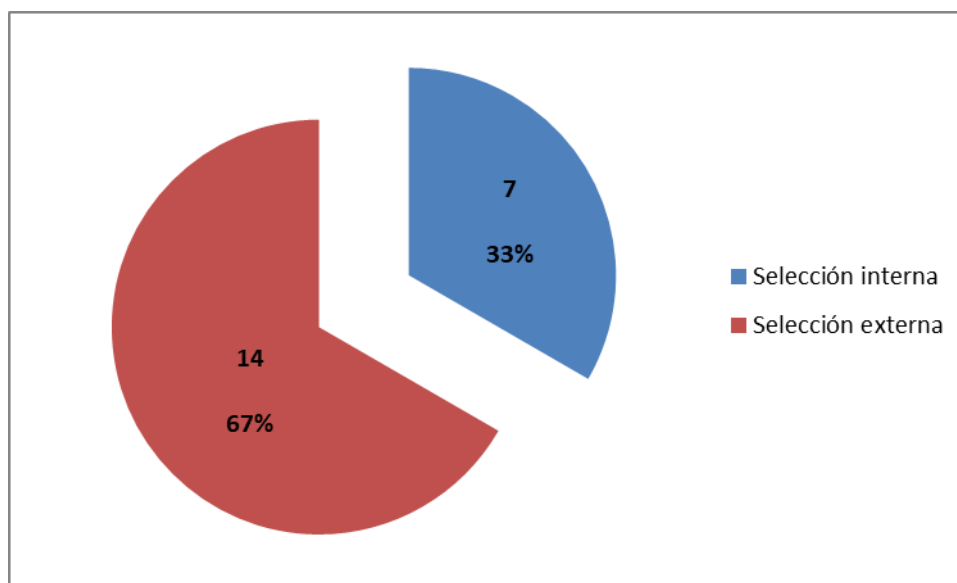


Figura 15. Modalidad por la que Ud. Ingresó al área donde trabaja actualmente

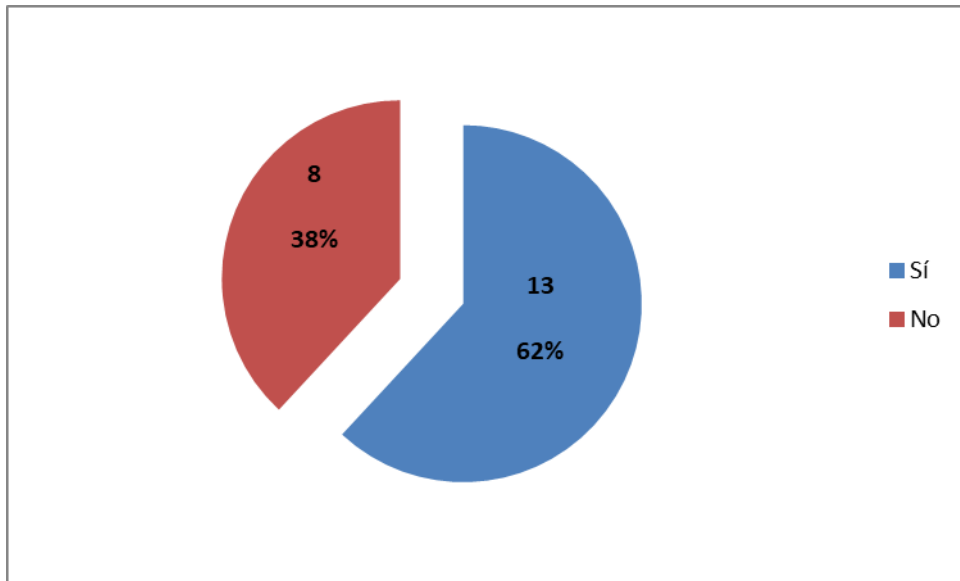


Figura 16. Ha recibido capacitaciones a lo largo del año

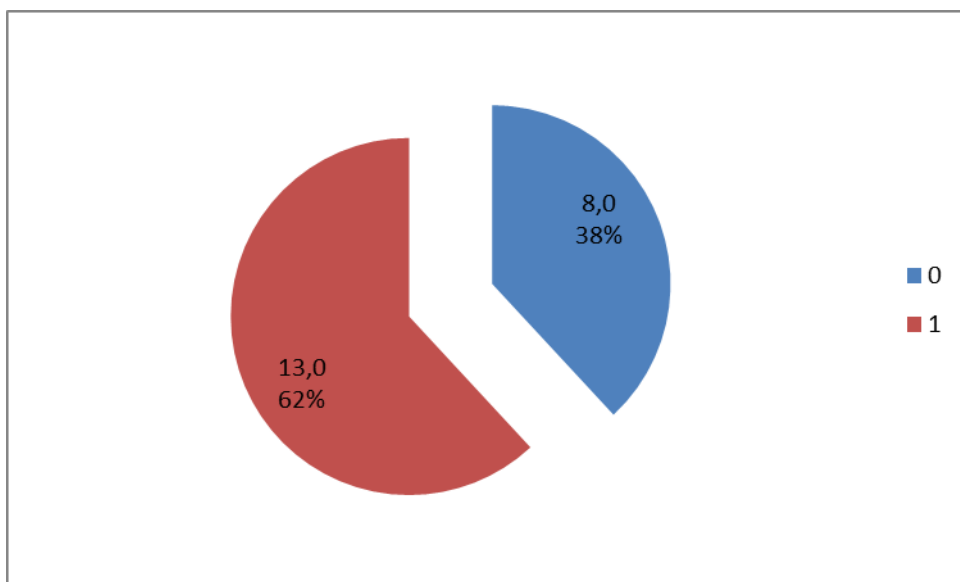


Figura 17. Capacitaciones que ha asistió a lo largo del año

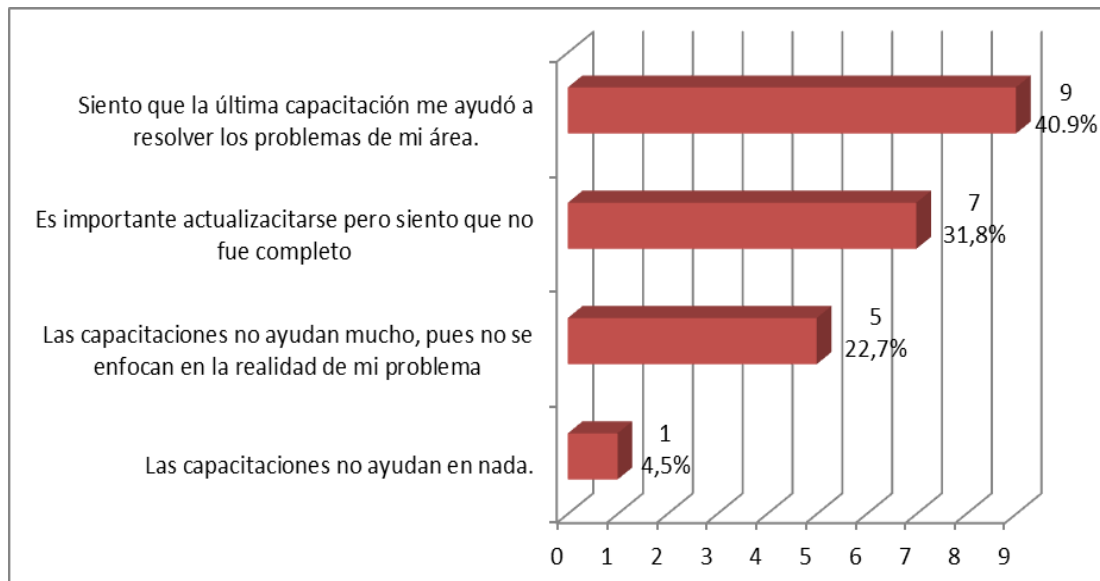


Figura 18. Cuánto cree que le ayudó su última capacitación para el desarrollo de su trabajo

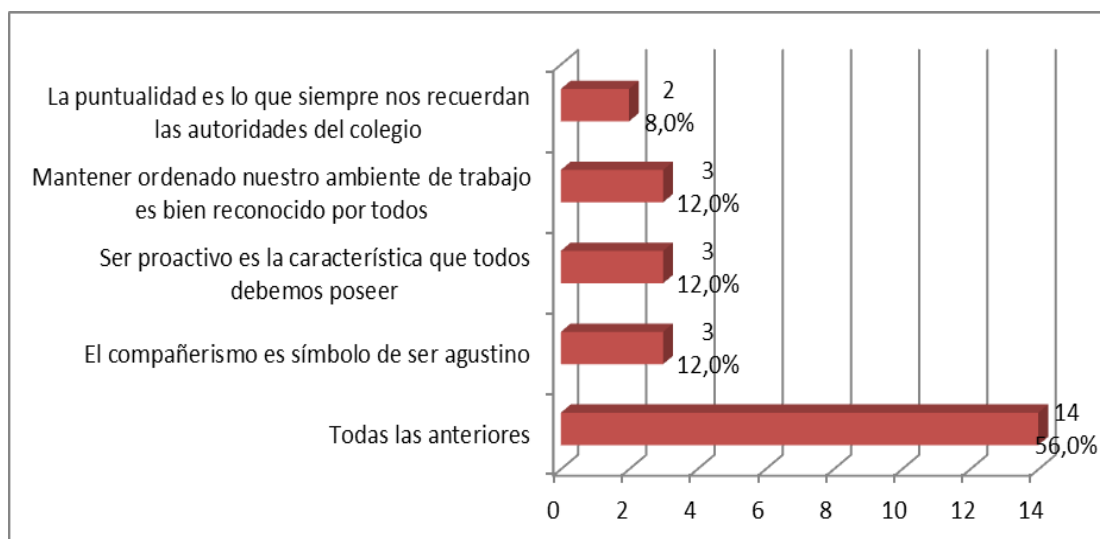


Figura 19. Qué factores considera que son evaluados en el desarrollo de su labor cotidiana

- Objetivo Funcional

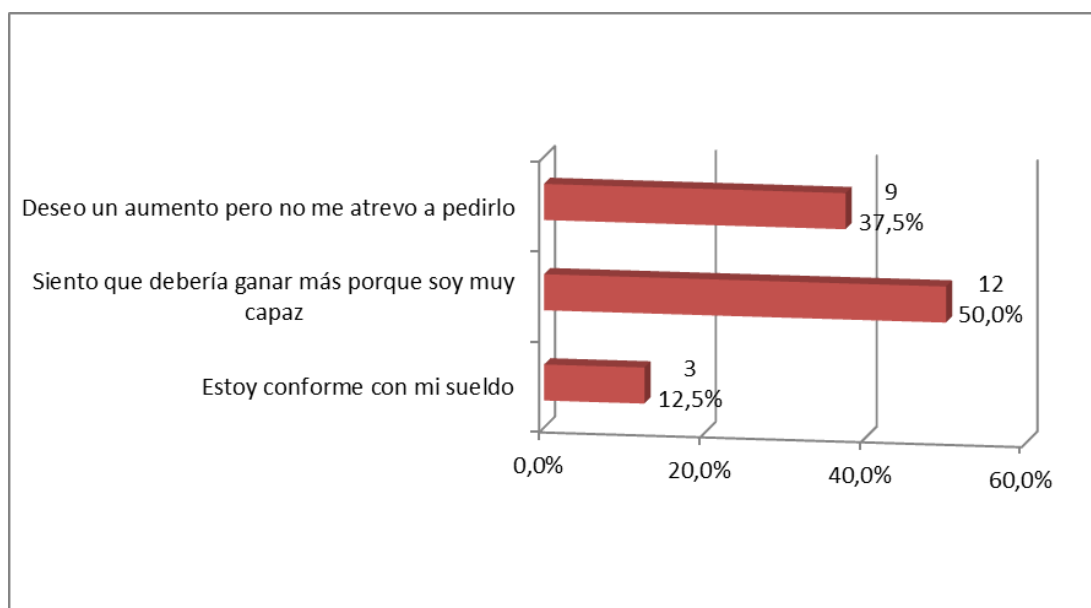


Figura 20. Cómo se siente respecto al sueldo que percibe

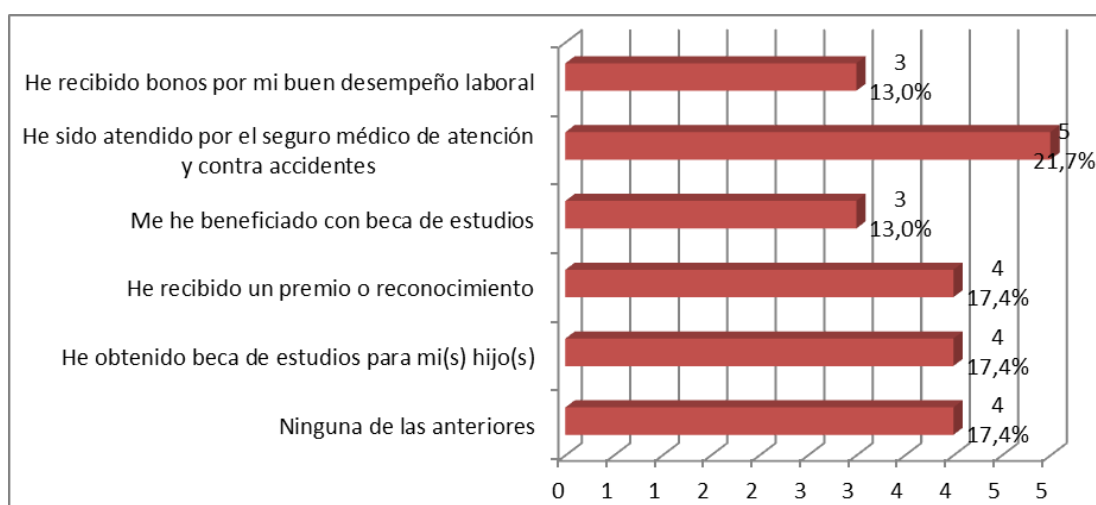


Figura 21. De cuáles de estas condiciones que ofrece la institución, Ud. ha sido beneficiado

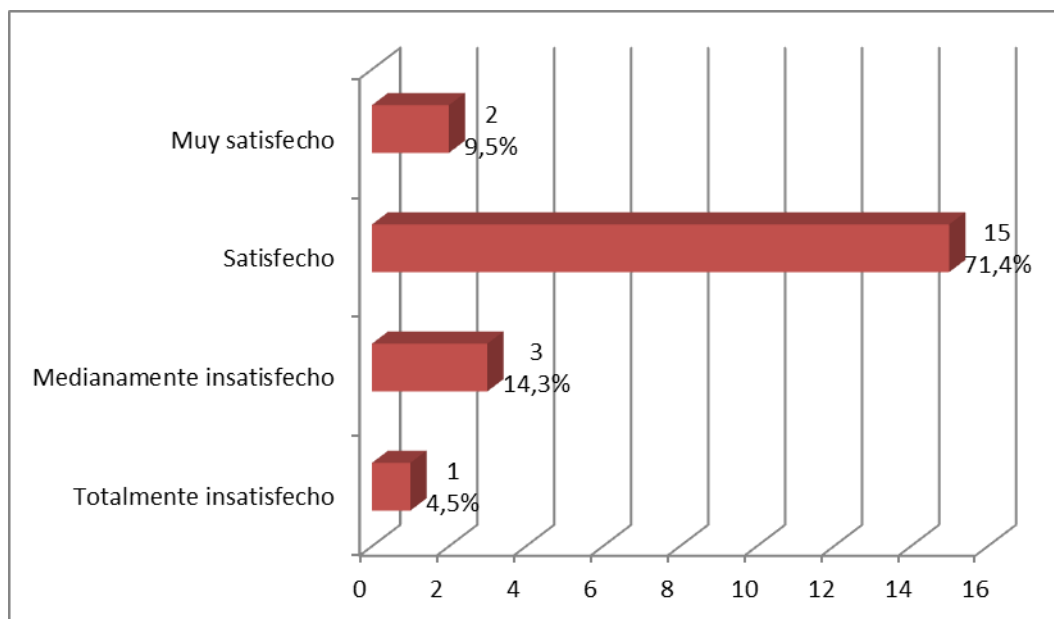


Figura 22. Qué tan satisfecho se siente respecto a la estimulación y reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores.

10.2. Anexo 02: Entrevista

Pregunta 1: ¿Considera Ud. Que dentro de la misión y visión del colegio San Agustín se va de la mano con los procesos de la gestión del talento humano?

Respuesta:

Pregunta 2: ¿Las políticas que tiene el colegio permitirían implementar un área de GTH?

Respuesta:

Pregunta 3: Según la estructura organizacional, ¿está adaptado para implementar el área de GTH?

Respuesta:

Pregunta 4: Qué valores tiene la institución con respecto al personal que labora?

Respuesta:

Pregunta 5: ¿Cómo funciona el Comité de Gestión del Talento Humano actualmente?

Respuesta:

10.3. Anexo 03: Encuesta

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - COLEGIO SAN AGUSTÍN

Buenos días, esta encuesta tiene por objetivo recopilar datos para una tesis universitaria. Por favor responder lo más sinceramente posible. Gracias por su colaboración.

Edad:.....

Sexo: M F

Estado civil: S C

Encierre en un círculo la calificación de cada afirmación, Siendo 1 para el más bajo y 5 para el más alto.

1.- Cuando Ud. Ingresó a laborar al colegio San Agustín contaba con experiencia en el puesto que actualmente ocupa?

Sí

No

Indique la cantidad del tiempo: _____

2.- ¿El Colegio le brindó una inducción adecuada al inicio de sus labores, describiéndole las funciones que desarrolla y entregándole la normativa del Colegio?

Sí

No

3.- Marque la modalidad por la que Ud. Ingresó al área donde trabaja actualmente

Selección interna

Selección externa

4.-Describa cuál es su profesión:

5.-Indique cuántas capacitaciones ha recibido a lo largo del presente año?

0 1 2 3 4 5 a más

6.- ¿Cuánto cree que le ayudó su última capacitación para el desarrollo de su trabajo?

A. Siento que la última capacitación me ayudó a resolver mis problemas de área

B. Es importante actualizarse, pero siento que no fue completo

C. Las capacitaciones no ayudan mucho, pues no se enfocan en la realidad de mi problema.

D. Las capacitaciones no ayudan en nada.

7.- ¿Cómo se siente respecto al sueldo que percibe?

- A. Estoy conforme con mi sueldo**
- B. Siento que debería ganar más porque soy muy capaz.**
- C. Siento que me la llevo fácil**
- D. Deseo un aumento, pero no me atrevo a pedirlo**

8.-Respecto a las condiciones laborales en su institución, marque más de una de las alternativas

- A. Ha recibido bonos por buen desempeño laboral**
- B. El seguro médico es limitado a accidentes específicos**
- C. Las becas de estudio para docentes no son de mi interés**
- D. Nunca he recibido un premio o reconocimiento**
- E. Becas de estudio para hijos**
- F. Ninguna de las anteriores**

9. Marque la opción qué tan satisfecho se siente respecto a la estimulación y reconocimiento que se le da al esfuerzo de los trabajadores:

- A. Totalmente insatisfecho**
- B. Medianamente insatisfecho**
- C. Indiferente**
- D. Satisfecho**
- E. Muy satisfecho**
- F. Totalmente satisfecho**

10.4. Anexo 04: Guía De Observación

Lugar: Colegio San Agustín

Fecha:

Hora:

1.-Observación de la socialización:

2.-Observación de la comunicación.

3.-Observación de valores organizacionales

4.-Observación sobre comportamiento

5.-Observación sobre satisfacción laboral

6.-Observación sobre condiciones laborales

10.5. Anexo 05: Aplicación de Entrevista a Administrador

El mar., 3 jul. 2018 a las 15:20, ANGELES PAREDES, PATRICIA MOYRA (<pangeles@sanagustinchiclayo.edu.pe>) escribió:

Buenas tardes, **Jorge**:

Agradecería contestes las siguientes preguntas relacionadas a mi trabajo de Gestión del Talento Humano:

1. ¿Considera Ud. que la misión y visión de la Institución va de la mano con los procesos de la GTH?

Creo que tener una Misión y Visión definidas, son guías para todos los procesos de la institución, eso ayuda a que en particular los Procesos de GTH se ejecuten con una orientación dos elementos claves de nuestra axiología: La comunidad y el liderazgo cristiano; en ese sentido buscamos que nuestro clima institucional está marcado por una experiencia de vida en comunidad y que la promoción de nuestro personal sea buscando desarrollar en ellos el liderazgo pero con un matiz propio que es el ser cristianos; sin embargo considero que es necesario formalizar una propuesta concreta de GTH con procesos, procedimiento y políticas claras que orienten todo el trabajo en este rubro hacia los objetivos estratégicos del colegio.

2. Las políticas que tiene el Colegio, ¿permitirían implementar un área de GTH?

Considero que sí, pienso que en el colegio existe una gran necesidad de implementar un área de GTH, esta necesidad ha sido identificada no solo por la Dirección General sino además por el equipo directivo y el personal que trabaja directamente en las áreas que tienen a cargo procedimientos relacionados con la GTH.

3. Según la estructura organizacional, ¿está adaptada para implementar el área de GTH?

Si, el área de administración tiene actualmente 3 subáreas y se podría incorporar una adicional para la implementación del área de GTH.

4. ¿Qué valores tiene la institución con respecto al personal que labora?

Los valores que promovemos son aquellos que forman parte de nuestro carisma, es decir: La Interioridad, la Comunidad y el Apostolado. En ese sentido promovemos en el personal la reflexión, el trabajo en equipo y el servicio a través de nuestro trabajo.

5. Actualmente, ¿existe algún área que gestione el talento humano? ¿Cómo funciona?

Contamos con un área de Contabilidad y Gestión Laboral, desde allí se llevan a cabo las acciones relacionadas con los procesos de licencias, permisos, planilla y beneficios laborales principalmente. En el área se cuenta con un coordinador y una trabajadora social quienes comparten las funciones descritas.

Jorge A. Cumpa Vásquez Administrador Colegio San Agustín de Chiclayo

10.6. Anexo 06: Aplicación de Entrevista a Directora Ejecutiva

Estimada Patty, doy respuesta a las preguntas planteadas:

1. ¿Qué valores tiene la institución con respecto al personal que labora?

En nuestra comunidad educativa, el valor de la comunidad, nos lleva a buscar el bien, el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores. Buscamos ser una comunidad que no solo brinda un servicio educativo y por lo tanto tenga personas que laboren, sino que además procuramos que el trabajo sea un medio de perfeccionamiento en todas las dimensiones del ser humano.

2. ¿La misión y visión de la Institución va de la mano con los procesos de la GTH?

Considero que si pues nosotros tenemos como misión "formar líderes." lo cual implica que todo lo que hacemos desde la selección de nuestro personal hasta admisión de nuestros alumnos, pasando por los procesos de aprendizaje y enseñanza, buscan que cada uno de nuestros alumnos, colaboradores y ppff, se desarrollen en las diferentes áreas y roles que les toca vivir.

3. Las políticas que tiene el Colegio, ¿permitiría implementar un área de GTH?

Nuestra institución se caracteriza por ser una institución abierta al cambio y las necesidades que los tiempos nos van mostrando, sin dejar de ser nosotros mismos, por ello creo que, si bien no tenemos políticas específicas sobre GTH, si tenemos un Plan Estratégico que tiene como uno de sus objetivos el desarrollo personal de los miembros de nuestra institución.

4. La estructura organizacional del Colegio, ¿está adaptada para implementar el área de GTH?

Actualmente en nuestro organigrama tenemos un área muy similar que es Gestión Laboral, de la cual puede depender muy bien una futura área de GTH.

5. ¿Cómo funciona el comité de GTH?

Un comité de GTH, no tenemos actualmente, lo que si tenemos es un área de Gestión laboral.

Estimada Patricia, espero te sirvan las respuestas, si necesitas que desarrolle algo más estoy a tu disposición.

Un abrazo.



Colegio
San Agustín - Chiclayo

Eva Abad Jaime
Directora Ejecutiva

sanagustinchiclayo.edu.pe

Km.8 Carretera a Pimentel s/n
Chiclayo, Lambayeque, Perú