



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

**PROYECTO DE MEJORA DE RECLUTAMIENTO Y RETENCIÓN
DEL MEJOR TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA
EDUCATIVA, CULTURAL Y BILINGÜE (ICPNA)**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título Profesional Técnico en Gestión de
Recursos Humanos**

VICTOR GERARDO AYALA SANTOS

(0000-0001-7518-0809)

DIANA CAROLINA CÓRDOVA REYES

(0000-0001-7743-7380)

**Piura – Perú
2022**

Índice General

	Pág.
Resumen ejecutivo.....	06
Introducción.....	07
Capítulo I: Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	09
Filosofía del área de recursos humanos	09
Metas y objetivos del plan de Recursos humanos.....	17
Estrategias de recursos humanos.....	19
Capítulo II: Employee Engagement.....	30
Gestión de compromiso.....	30
Propuesta de valor de recursos humanos.....	43
Tendencias en Employee.....	45
Capítulo III: Compensaciones y beneficios.....	55
Política salarial.....	55
Estructura Salarial.....	66
Prestaciones.....	67
Retribución por Desempeño.....	74
Capítulo IV: Satisfacción laboral.....	79
Marca empleadora.....	79
Comunicación interna.....	88
Employee Experience.....	96
Calidad de vida en el trabajo.....	104
Conclusiones.....	112
Recomendaciones.....	113
Referencias Bibliográficas	114
Anexos.....	120

Índice de Tablas

Tabla 1. Formato de la matriz de evaluación de los factores externos.....	22
Tabla 2. Formato de la matriz de evaluación de factores internos.....	24
Tabla 3. Foda cruzado.....	26
Tabla 4. Foda de Recursos Humanos de ICPNA.....	27
Tabla 5. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.....	38
Tabla 6. Las competencias directivas más buscadas.....	41
Tabla 7. Competencias gerenciales.....	41
Tabla 8. Clasificación de sueldos y salarios.....	57
Tabla 9. Perfil del puesto técnico administrativo.....	58
Tabla 10. Perfil del puesto auxiliar de biblioteca.....	59
Tabla 11. Técnico de laboratorio.....	59
Tabla 12. Perfil del puesto docente.....	60
Tabla 13. Factores de valuación.....	62
Tabla 14. Categoría y escala de puntos.....	63
Tabla 15. Formulario de doble entrada.....	64
Tabla 16. Comparación de salarios entre empresas del mismo rubro.....	65
Tabla 17. Programa de retribución por mérito de un docente.....	75
Tabla 18. Ejemplo de salario docente por desempeño.....	76
Tabla 19. Elementos que influyen en la propuesta de valor.....	84
Tabla 20. Tres tipos de barreras en la comunicación.....	94
Tabla 21. Plan de inducción.....	105

Tabla 22. Criterios y factores determinantes (o indicadores) de la CVT.....	109
--	------------

Índice de Figuras

Figura 1. Los cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos.....	36
Figura 2. Lienzo de propuesta de valor ICPNA.....	44
Figura 3. Mapa de empatía de ICPNA.....	50
Figura 4. Mapa de ideas.....	51
Figura 5. Diagrama de afinidad.....	52
Figura 6. Storyboard.....	53
Figura 7. Línea salarial.....	65
Figura 8. Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo con sus objetivos.....	70
Figura 9. Plan de prestaciones por categoría.....	71
Figura 10. Alternativas para el desarrollo personal.....	80
Figura 11. Felicitación por cumpleaños al director académico.....	86
Figura 12. Felicitación por cumpleaños a docentes.....	86
Figura 13. Modelo AIDA.....	89
Figura 14. Barreras en el proceso de la comunicación humana.....	93
Figura 15. Como funcionan las barreras en la comunicación.....	95
Figura 16. Etapas esenciales del ciclo de vida del empleado.....	99
Figura 17. Employee journey map.....	100
Figura 18. Elementos para definir la calidad de vida.....	105
Figura 19. Esquema de plan de capacitación y desarrollo.....	107
Figura 20. Ejemplo de resumen de plan de capacitación en ICPNA.....	108

Resumen Ejecutivo

El instituto cultural peruano norteamericano ICPNA fue fundado en el año 1938 por grandes e ilustres personajes de nuestra literatura, como Cesar Vallejo, Julio C. Tello, entre otros. En su totalidad se ha dedicado a actividades netamente académicas y culturales ya que cuenta con convenio con la bajada de Los Estados Unidos de América. Nuestro objetivo específico es poder seguir atrayendo o sobre todo reteniendo al mejor talento humano, capacitando, brindando beneficios a los colaboradores, aplicando y repotenciando diversas estrategias como el Employee Engagement.

A su vez, los mantenga contentos e identificados con la empresa logrando que los estudiantes dominen el idioma inglés de manera fluida. Si nos referimos a centros de educación bilingüe y cultural, ICPNA es el más grande que hay en Latinoamérica, se ha podido brindar una enseñanza de calidad de la mano de profesores altamente calificados. Esto ha podido contar con la visión de ser una casa de estudio de innovación y líder en la enseñanza del idioma inglés como servicio educativo cultural e informativo, y como misión poder lograr el entendimiento entre Estados Unidos y Perú a través de la enseñanza del idioma inglés y eventos culturales. Para ello, la gerencia general de ICPNA ha venido fidelizando a cada uno de sus docentes, aplicando un sistema de remuneración puntual y sin ningún tipo de vulnerabilidad, por el contrario, ha venido brindando y mejorando los beneficios legales e internos de cada colaborador, valorando cada perfil de empleo con los que cuenta.

Introducción

Hablar de educación implica, entre muchos aspectos, tener en cuenta lo que los educadores aportan a la comunidad estudiantil como un factor altamente determinante para el crecimiento cultural, también se conoce como educación al hecho de crecer adquiriendo nuevo conocimiento, innovación y competitividad. El instituto cultural peruano norteamericano “ICPNA”, se encuentra presente en el mundo de la educación desde hace 85 años y ha venido formando jóvenes bilingües inculcando valores y un intercambio de cultura. Atendiendo a público de todas las edades, ya que cuenta con distintos niveles de inglés, sin ningún tipo de discriminación. Cuenta con más de 900 docentes que a diario brindan lo mejor de sí para que los estudiantes muestren un elevado dominio del idioma. Esta empresa bilingüe de educación cultural, es objeto de investigación para dar a conocer los procesos y herramientas y poder repotenciar cada estrategia y metodología de enseñanza para un país netamente bilingüe.

Haciendo un análisis de los requerimientos de esta empresa para ofrecer una enseñanza de alta calidad, se ha pensado en un proyecto que le permita no sólo reclutar a docente calificados para desarrollar su labor, sino, el saber retenerlos en la empresa de manera que no tengan la inquietud de irse a la competencia próxima como Universidad De Piura, UTP o UPAO. Por ello, desde el área de recursos humanos se puede influir para que se cumplan los objetivos y metas con las que cuenta la empresa con el objetivo de hacerla competitiva y atractiva en el mercado laboral, creando mejores estrategias de reclutamiento como publicación de la oferta laboral a través de los diversos medios como periódico mural, folletos, página de la empresa y el muy conocido LinkedIn. Además, con este proyecto no sólo nos enfocaremos en tener al personal idóneo, sino, de saber retenerlo a

través de diversos incentivos como beneficios, recompensas, desarrollo profesional (capacitaciones y programas de formación) que lo motiven a seguir formando parte de la empresa ICPNA ya que, se sentirán importantes para la compañía. Por otro lado, se hizo uso de la matriz de evaluación de factores externos para poder tener en claro cuáles son las oportunidades y amenazas de Icpna. Employee engagement, el cual vela por capacitar a los docentes para que se obtengan mejores logros educativos. La gestión del compromiso para que se tenga en claro que el puesto en el que están es por un solo objetivo, el Design thinking para que los colaboradores puedan contar con plataformas que les permitan desarrollar su habilidad empresarial.

La meta no es sólo formar estudiantes competitivos y con un excelente manejo del idioma inglés, sino también es contar con docentes altamente calificados y, sobre todo, docentes identificados con la empresa ICPNA. Para ello se presentan propuestas de mejora para fidelizarlos aún más, se cuenta con un plan de prestaciones sociales que busca elevar la calidad de vida de los empleados pero que no debe ofrecerse de una manera desmedida ni discriminada. También se ofrecen retribuciones por desempeño para premiar a los docentes por su productividad en proyectos o logro de los estudiantes. El plan de incentivos individuales y por equipos que premia el nivel de habilidad al que hayan llegado por su desempeño. Todas estas propuestas aplican perfectamente en ICPNA puesto que basado en las misión y visión, los colaboradores deben ser alentados, remunerados y, ante todo, reconocidos por la labor que desempeñan al estar frente a estudiantes que cuentan con distinto tipo de cultura y comportamiento, es por ello que deben estar altamente capacitados y también compensados.

Capítulo I

Gestión estratégica de recursos humanos

Filosofía Del Área De Recursos Humanos

Hablar de Recursos Humanos es hablar del talento que tiene la empresa y de lo que ésta hace para saber gestionarla, en otras palabras, es el departamento que se encarga de los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento humano presentes en la empresa como el que desee incorporarse en ella. Además, se encarga de administrar las prestaciones o beneficios que se brindan a los colaboradores, con el propósito de ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, mejorar su eficiencia y lograr ubicarla dentro del mercado como una de las mejores: No sólo para los clientes, también, para todas las personas con gran potencial para la empresa, con diferentes competencias Hayes (1985 como se citó en Gonzáles, M. y Olivares 2015) sostiene que es “La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y, por consiguiente, de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo”.

Pero, para poder alcanzar sus objetivos, esta área de Recursos Humanos debe encargarse de dar a conocer a todo el personal de la empresa la misión, visión, metas y objetivos con el propósito que se identifiquen y comprometan con la empresa para la mejora de la productividad, eficacia y mejorar de manera continua la calidad de vida laboral para lograr armonía dentro y fuera de la empresa.

Planeamiento Estratégico Corporativo

Resulta de mucha importancia en la empresa tener presente un planeamiento Estratégico que no sólo se plantee el alcanzar la meta de la empresa, sino también, establecer las directrices para poder alcanzarlas. Para Coopers y Librand (1996, como se

citó en Flores Villalpando, 2014) “La planeación estratégica de la empresa supone contestar tres preguntas fundamentales: ¿Dónde se encuentra la organización?, ¿Cuál es la posición que se pretende alcanzar, considerando el mercado los recursos posibles?, ¿Cómo lograr esa posición?” (Flores Villalpando, 2014, pág. 27)

Fernando Paris Roche (2011) afirma que es:

El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización. (p. 25)

Por ello, podemos decir que el plan estratégico no sólo se basa en los objetivos a largo plazo, también resultan de mucha importancia los objetivos presentes, ya que son ellos los que guían para obtener los mejores resultados a futuro o prever lo que podría acontecer y estar preparados. Siendo así, es de suma importancia conocer a la empresa a tratar, saber a qué se dedica, para ello, se ha obtenido la siguiente información acerca de ICPNA:

El ICPNA fue fundado el 2 de junio de 1938 por distinguidos escritores, intelectuales y científicos peruanos y norteamericanos entre los que figuran Jorge Basadre, Luis E. Valcárcel, Julio C. Tello, Aurelio Miró Quesada, Juan Pardo Heeren, Ricardo Palma Silva, Nicomedes Santa Cruz, John Murdoch, Albert Anthony Giesecke P., entre otras personalidades del arte, la ciencia y la cultura. (Comercio, 2018). Este es el año que marcó una gran

aventura par estos fundadores ya que, debieron asumir diversos retos que la sociedad iba presentando, como el poco interés por el aprendizaje del idioma el cual hoy en día es muy solicitado en el mercado laboral.

Sus actividades iniciaron con tan sólo tres alumnos y dos profesores, que a la fecha se han convertido en más de 700 mil alumnos anuales y más de 900 profesores altamente capacitados. Al año siguiente de su inicio de actividades, una delegación de profesores provenientes de Estados Unidos desembarcó en el puerto del Callao como parte de un programa de intercambio cultural, permaneciendo 17 días en Lima. La participación de los profesores visitantes fue crucial en el desarrollo del ICPNA. (Comercio, 2018)

El crecimiento del instituto ha sido exponencial, pues actualmente cuenta con 15 sedes a nivel nacional: 6 en Lima y 9 en provincias. Su método de enseñanza, el Immersia Learning, desarrollado por el ICPNA, involucra desde el primer momento al estudiante con la cultura estadounidense para su óptimo aprendizaje. (Comercio, 2018)

La institución apuesta también por la difusión cultural, reflejada en diversas acciones realizadas en su red de 12 galerías y 15 bibliotecas a nivel nacional. “El ICPNA se ha enfocado en dar servicios de enseñanza de idiomas y la promoción de la cultura tanto de artes escénicas como visuales”, asegura Rafael Yzaga, gerente general del ICPNA. (Comercio, 2018)

Misión

De acuerdo con lo planteado por A. Campbell y K. Tawadey, la Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización. (Calpena, 2009, pág. 51)

La misión en el ICPNA va mucho más allá de hacer referencia al Motivo de su existencia, puesto que, como ya sabemos y se ha mencionado líneas arriba, es una empresa dedicada al rubro educación, y que busca como indica Campbell y Tawadey, el progreso de la empresa en estrecha unión de sus colaboradores. Es así, que traemos a colación la misión que ICPNA tiene, y es de:

Fomentar el buen entendimiento entre los pueblos del Perú y los Estados Unidos de América a través de la enseñanza del Idioma Inglés, programas culturales e informativos sobre ambas naciones, bibliotecas bilingües, servicio de asesoría educacional para estudios y becas en los EEUU, y promoción de valores cívicos y democráticos. (ICPNA, 2022, pág. 2).

ICPNA, se ha encargado de cumplir con los objetivos planteados en su misión, lo que le ha permitido establecerse hasta ahora en el mercado laboral.

Visión

Siguiendo a Peter Senge, si la misión es el propósito y la contribución de una organización en la sociedad, la Visión, abarca todos los objetivos a largo plazo: “Es la intención fundamental e indica la dirección a tomar por parte de la Dirección de la compañía para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos lograr”. (Calpena, 2009, pág. 53). Planteamiento muy importante que permite no sólo establecer a la empresa en el ahora, sino, el saber cómo continuar en el futuro impartiendo enseñanza de gran nivel a cientos de estudiantes, sin perder su esencia y a la vez innovando y adaptándose en las nuevas estrategias.

Sabemos que la visión de una empresa es cómo se proyecta a futuro, hacia dónde se dirige sea a mediano o largo plazo. Por lo tanto, el ICPNA tiene como visión: “Ser el centro binacional líder a nivel mundial, brindando servicios culturales y educativos a la comunidad con excelencia, originalidad y calidez, comprometido con el desarrollo de nuestros aprendices y colaboradores.” (ICPNA, 2022, pág. 2). El Instituto Cultural Peruano Norteamericano sigue demostrando su liderazgo en la enseñanza del idioma extranjero y continuará incluyendo y mejorando su participación en aras de seguir siendo el centro binacional a nivel global.

Valores

Los valores son de suma importancia en una empresa, pues, estos reflejan la personalidad de la compañía dando a conocer a todos los colaboradores el comportamiento que se debe tener en la empresa o el que se debe alcanzar.

Kotter y Heskett, en “Corporate Culture & Performance” (1992) nos dice que los valores son los:

Objetivos e intereses más importantes que son compartidos por la mayoría de las personas de un grupo, y que tienden a condicionar el comportamiento del grupo y, con frecuencia, persisten durante un largo período de tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo.

El ICPNA es una empresa llena de principios éticos y profesionales, los cuales, les han permitido estar dentro del mercado hoy en día y, sobre todo, llegar a diferentes lugares de Perú. Estos valores que practica ICPNA, son cuatro:

Pasión por el servicio: La filosofía que priorizamos es marcar diferencia y ser los mejores en todos los procesos, es por ello que trabajamos brindando lo mejor que tenemos y estamos dispuestos a satisfacer con total vocación cada una de las necesidades de nuestros clientes.

Respeto y solidaridad: Siempre estamos dispuestos a escuchar, valorar y, sobre todo, entender a las personas para poder encontrar armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Liderazgo y trabajo en equipo: Siempre se fomenta el liderazgo de los colaboradores en cada nivel que existe dentro de nuestra organización, de la mano del trabajo en equipo.

Honestidad: Una de nuestras características es la transparencia y nuestra rectitud. Siempre ofrecemos ética, profesionalismo y honradez.

Estos valores se deben cumplir en toda la empresa, y mucho más allá de ser una exigencia, es un compromiso con la compañía, los cuales ayudarán a los colaboradores el sentirse identificados con la misma llevando a aumentar la creatividad de los trabajadores. Además, los valores bien establecidos y claros crean vínculos con los colaboradores y clientes hacia la empresa.

Metas estratégicas:

El ICPNA es una empresa de rubro educación que siempre busca atraer más clientes brindando una enseñanza de calidad con la ayuda de buenos docentes. Por ello, siempre fija metas claras que describan cuál es el resultado esperado y para cuando se alcanzará. En ICPNA contamos con las metas descritas a continuación:

- *Lograr Que Los Estudiantes Obtengan Un Buen Dominio Del Idioma Inglés.*
- *Fomentar El Intercambio Cultural A Través De Programas Informativos Y De La Atracción De Docentes Extranjeros.*
- *Alcanzar Que Por Lo Menos Un 80% De Estudiantes Postulen Para Becas Al Extranjero Y Logren Llevar Sus Estudios En EE.UU.*

La Visión de recursos humanos

Antes de conocer la visión de los recursos humanos, es importante verificar en qué consiste la visión como término general.

Fernández Sánchez (2013) nos dice que:

La visión tiene dos componentes: a) el propósito, que se orienta hacia el interior, con objeto de mostrar quién es y por qué existe la empresa; y b) la misión, con una orientación más externa, que se concreta en qué hace y qué debe hacer la empresa. (pág. 25)

De acuerdo a lo que nos dice Fernández, podemos decir que la visión de recursos humanos debe estar alineada al plan estratégico corporativo orientando su mirada hacia los objetivos de la empresa. Por eso, ICPNA tiene como visión: Retener el buen capital humano (una buena plana docente conocedora del idioma inglés y estrategias de enseñanza) para continuar siendo uno los mejores institutos en la enseñanza del idioma.

Misión de recursos humanos

Para Fernández (2013), nos dice que la misión:

(...) intenta ofrecer respuestas a las siguientes preguntas: a) ¿cuáles son nuestros negocios actuales y cuáles serán en el futuro? y b) ¿qué debemos hacer para superar a nuestros competidores en cada uno de los negocios? Por tanto, la misión tiene dos componentes fundamentales: los negocios que configuran la empresa y los retos que esta pretende lograr. (pág. 26)

La misión de Recursos Humanos responde a lo que representa el área y la esencia del mismo, el motivo por el cual debe estar presente en toda empresa. Y es aquí, donde el área de recursos humanos cumple un papel muy importante. Tomando la idea de Fernández se podría dar respuesta a las preguntas con respecto al cliente interno. Éstas podrían ser:

¿quiénes son los docentes actuales en ICPNA y quienes estarán en el futuro? ¿Qué debemos hacer para atraer y retener al mejor talento del mercado y superar a la competencia?

Por lo tanto, respondiendo a estas preguntas tenemos la siguiente misión: Fomentar entre los colaboradores un buen clima organizacional, de tal forma que, se sientan identificados trabajando en el ICPNA y se logren alcanzar todos los objetivos planteados por la empresa.

Valores de recursos humanos

Capacidad: La idoneidad de Recursos para cumplir su rol en la empresa haciendo uso de las habilidades blandas y competencias requeridas en el puesto.

Cumplimiento: Están a la vanguardia de los cambios del mercado para ofrecer las mejores ofertas salariales para sus colaboradores. Además, hacen cumplir las normas legales y presta atención a todo tipo de acoso, discriminación o abuso dentro de la empresa.

Planificación: Son organizados en la coordinación y gestión de la empresa.

Equidad: Mantener o transmitir un trato justo y equitativo con las condiciones adecuadas para los colaboradores.

Calidad e innovación: Hacen uso de diversas herramientas tecnológicas para la buena gestión en la empresa y con ello, la satisfacción de sus colaboradores.

METAS Y OBJETIVOS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Erróneamente se ha pensado que, si el área de RRHH planea las estrategias, políticas y procedimientos, también las debe aplicar. Por ejemplo, si RRHH planteó el procedimiento para despedir a una persona, son ellos quienes deben hacerlo, cuando en realidad lo que hizo RRHH fue establecer los lineamientos, que las demás áreas deben conocer y aplicar para mantener un trato justo con cada trabajador y prevenir problemas legales para la organización. En este caso, es tarea del jefe de área despedir a su colaborador. (FloresVillalpando, 2014, pág. 5)

Para Fernández (2013) “Los objetivos deben ser realistas para que resulte posible alcanzarlos. En esencia, deben ser factibles y desafiantes. Los objetivos imposibles reducen la motivación, ya que a nadie le gusta fracasar.” (pág. 29) Por ello, es importante saber

plantear los objetivos en una organización, siendo este el caso, los objetivos de recursos humanos.

Para poder contar con objetivos realistas es necesario establecer objetivos SMART. “Los objetivos SMART son objetivos eficaces o inteligentes, que ayudan a seguir pautas para definirlos correctamente y así alcanzar lo que deseamos.” (Gonzales, 2023, pág. 18)
(Ver Anexo 1)

Metas Y Objetivos 1:

Meta: Mejorar las estrategias para atraer y retener al mejor talento humano.

Objetivos:

Alcanzar en un 90% la contratación de personal calificado de manera trimestral para la enseñanza del idioma por cada nivel

Enviar una encuesta de satisfacción laboral a la plana docente al finalizar el tiempo que dura cada nivel de estudios.

Aumentar el número de colaboradores al 10% que cumplen con los objetivos empresariales de retención de alumnos y crecimiento del grupo.

Metas Y Objetivos 2:

Meta: Implementar estrategias adecuadas del proceso de selección a través de evaluaciones por competencias.

Objetivos:

Evaluar a todos los docentes que formarán parte del plantel a través de una clase modelo que permita demostrar todas sus competencias para el desarrollo de una sesión de clase.

Contar con todo personal idóneo personal idóneo para cubrir el dictado de las clases este 2023.

Metas Y Objetivos 3:

Meta: Elaborar el DNC para brindar un aprendizaje organizacional a sus colaboradores para que se encuentren satisfechos en la empresa.

Objetivos:

Capacitar dentro de las instalaciones de ICPNA a todos los profesores cada 6 meses para mejorar el uso de las herramientas digitales con el objetivo de fidelizar a los clientes en un 95% (estudiantes).

Compartir con todos los docentes diferentes tipos de material como libros, videos, webinars durante todo el nivel de estudio, para la enseñanza y mejora de la calidad educativa.

Metas Y Objetivos 4:

Meta: Establecer incentivos a los colaboradores mejor calificados en la enseñanza.

Objetivos

Motivar a todo el personal docente cada 3 meses a través de reconocimientos en público por su ardua labor y compromiso con su trabajo.

Despertar el interés a través de distintos incentivos, de todos los docentes por cumplir al 100% las metas en la enseñanza del inglés al hacer uso de diversas estrategias de enseñanza.

Procesos Básicos De Administración De Recursos Humanos

Estrategias De Recursos Humanos Reclutamiento – Retención personal

El área de recursos humanos influye en los objetivos que tiene la empresa, pues, es ella quien se encarga de saber atraer y retener el personal con los más altos niveles de competencia, plantear programas de capacitación y proponer diversas estrategias para mejoras de la empresa. Pinazo (2020) nos dice que “en el ámbito de la educación, una buena gestión del talento garantizará que los colegios cuenten con profesionales competentes para proporcionar una educación de calidad.” (pág. 7) Con ello, podríamos decir que en toda institución educativa donde exista una buena gestión del talento permitirá reclutar y retener personal competente capaz de cumplir con los objetivos de la empresa.

Es aquí que podemos notar la gran importancia de recursos humanos en la empresa para tener colaboradores satisfechos y, por ende, una compañía admirable para el mercado. Por otro lado, Sánchez-Runde (1997 como se citó en Pablo Maella 2010) nos dice que “la estrategia de recursos humanos y su aplicación puede consistir en sí misma en un elemento clave de la competitividad de la empresa”, algo que muy pocas empresas ejecutan, dejando de lado el gran valor e importancia que tiene el área para la empresa, sobre todo, para cumplir con la misión y visión de la misma.

Podemos decir entonces, que la empresa depende de los planes de recursos humanos para ser una empresa competitiva, una empresa que se encuentre bien posicionada en el mercado y atractiva para todas las personas que estén buscando un trabajo. Además, la estrategia con la que cuente la empresa será sólo suya, muy difícil de copiar, ya que, cada empresa tiene diferentes políticas organizacionales y objetivos por alcanzar. Es importante precisar, que se debe contar con un área conformada de personas idóneas que sepan actuar de manera eficaz.

Para poder establecer las estrategias adecuadas se hará un análisis interno y externo de la empresa. Por lo cual, haremos uso de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Después de este análisis, se procederá a elaborar las estrategias haciendo uso de la matriz FODA.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para realizar el análisis de los factores externos, es decir; de las oportunidades y las amenazas, se hará uso de la matriz de evaluación de Factores Externos. Talancón nos muestra los siguientes pasos para su elaboración:

1. Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas.
2. Determinar el peso para cada criterio el cual está establecido entre 0 (irrelevante) y 1(muy importante), teniendo en cuenta que las oportunidades deben tener más peso.
3. Calificar con un valor de 1 a 4 cada uno de los factores para evaluar las estrategias actuales. Siendo 4 el valor más alto y 1 el más bajo.
4. El peso de cada factor se debe multiplicar para tener una calificación ponderada.
5. Sumar las ponderaciones para obtener el final del ponderado de la empresa.

(pág. 6)

Humberto Talancón nos dice que:

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo

anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. (pág. 4). Si bien las amenazas son acontecimientos externos en la organización, sabemos que sí influyen en la empresa, para ello, se deben aprovechar todas las oportunidades posibles para sacar erradicar o aminorar las consecuencias de las amenazas presentadas.

Talancón nos ofrece diversas alternativas para sacar provecho de aquellas amenazas o debilidades para aprender a valorar las distintas herramientas que puedan existir en la empresa y sacar a flote las habilidades de emprendimiento y empoderamiento en ICPNA. (Tabla 1)

Tabla 1

Formato de la matriz de evaluación de los factores externos

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Abrir una gama de alternativas de estudio a nivel pre y postgrado en el extranjero.	0.12	3	0.26
2. Expansión de la sede a otro lugar más céntrico.	0.05	3	0.15
3. Gran demanda estudiantil.	0.20	4	0.80

4. Convenios para intercambios y becas al extranjero.	0.20	3	0.60
Amenazas			
1. El Centro de Idiomas de la UDEP e Instituto de idiomas de UNP.	0.18	4	0.72
2. El costo (por nivel y libros) que posee no permite llegar a todos los sectores económicos.	0.06	1	0.06
3. Algunos estudiantes de zonas alejadas aún no desean volver a presencial por pocos ingresos económicos.	0.04	3	0.12
4. Coyuntura política, la cual deja en desacierto a la población en cuanto sus futuros ingresos.	0.15	2	0.30
	1		3.01

El resultado de la evaluación externa de la Empresa ICPNA es de 3.01, está por encima del ponderado promedio de 2.5, lo cual indica que, la empresa está en una posición favorable y está preparada para afrontar las distintas amenazas y saber aprovechar las oportunidades.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

En esta matriz se toman en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa ICPNA, por ello es importante conocer algunos conceptos de estos factores internos. Ponce Talancón, H (2007, como se citó en McConkey, 1988; Stevenson, 1976). “Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia”. (Talancón, 2007, pág. 3). Y, como sabemos IPCNA se dedica a la enseñanza del idioma inglés para todas las edades y en todos los niveles, y que por medio de este proyecto deseamos que se convierta en su mayor fortaleza de tal forma que, pueda contratar personal apto y calificado para el puesto.

Además, Henry (1980, como se citó en Ponce Talancón, 2007) nos menciona:

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. (Talancón, 2007, pág. 4). Por ello, es importante realizar siempre un análisis de aquellos factores internos para establecer estrategias que permitan, por ejemplo, explotar las actividades interculturales con la que cuenta ICPNA, como reforzar aquello en lo que la empresa está débil para logra su mayor potencial.

Tabla 2

Formato de la matriz de evaluación de los factores internos

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Plana docente certificada de primer nivel.	0.10	3	0.30
2. Buen ambiente de estudio.	0.16	3	0.48
3. Certificación internacional.	0.18	4	0.72
4. Enseñanza de todos los niveles del idioma inglés con continuidad permanente.	0.20	4	0.80
5. Instalaciones adecuadas y equipadas con buena tecnología.	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. Sus vacantes son limitadas.	0.08	1	0.08
2. La cantidad de estudiantes no está distribuida equitativamente en todos los salones.	0.06	2	0.12
3. Falta de motivación de trabajo en equipo.	0.07	2	0.14

4. Cuenta con aulas muy pequeñas.	0.10	1	0.10
TOTAL	1		2.89

Para la empresa ICPNA, la fortaleza *Plana docente certificada de primer nivel y vacantes limitadas* tiene el mismo peso, ya que, están al mismo nivel de importancia. Sin embargo, tenemos que *la enseñanza de todos los niveles del idioma inglés con continuidad* es la que tiene mayor peso porque es la más importante y relevante para la empresa.

Para poder tener un análisis claro de estos factores, se hará uso de la matriz FODA, para poder elaborar estrategias que ayuden a la mejora de la empresa. Cabe resaltar que, “el éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.” Wilhelm (1992, como se citó en Ponce Talancón, 2007).

Cabe precisar que es importante saber que:

“El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es un instrumento clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una empresa o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. (Sánchez Huerta, 2020, pág. 16)

Recomendamos en primer lugar, y antes de continuar, que confrontemos las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, y nos realicemos las siguientes preguntas: Fortalezas versus oportunidades ¿Nos permiten las

fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
 Debilidades versus amenazas ¿Nos dificultan las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas presentes o futuras? Fortalezas versus amenazas ¿Nos permiten las fortalezas internas enfrentar las amenazas que se ciñen sobre nosotros? Debilidades versus oportunidades ¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan? (Sánchez Huerta, 2020, pág. 31)

Tabla 3

FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Plana docente certificada de primer nivel. 2. Buen ambiente de estudio. 3. Certificación internacional. 4. Enseñanza de todos los niveles del idioma inglés con continuidad permanente de manera presencial y virtual. 5. Instalaciones adecuadas y equipadas con buena tecnología	1. Sus vacantes son limitadas. 2. La cantidad de estudiantes no está distribuida equitativamente en todos los salones. 3. Falta de motivación de trabajo en equipo. 4. Cuenta con aulas muy pequeñas. 5. No se piensa en todos los estudiantes y se establecen precios igualitarios.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Abrir una gama de alternativas de estudio a nivel pre y postgrado en el extranjero. 2. Expansión de la sede a otro lugar más céntrico. 3. Gran demanda estudiantil.	Organizar adecuadamente la cantidad de estudiantes por aula para poder brindar matrícula a todos los aspirantes que desean formar parte de ICPNA. (O2F5) Mejorar la administración del presupuesto para lograr	Al abrir una nueva sede, permitirá abrir más vacantes para toda la demanda estudiantil. (O1D1) Realizar mejoras en la administración para reformar las aulas existentes o construir aulas más amplias. (O2D4)

<p>4. Convenios para intercambios y becas al extranjero</p>	<p>contar con nuevas sedes a lugares céntricos. (O2F2) Hacer uso de los diferentes convenios establecidos para contar con una plana docente nativa del idioma de tal forma que los alumnos se familiaricen mucho más con el idioma y logren con mayor facilidad obtener las becas. (01F3)</p>	
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Centro de Idiomas de la UDEP e Instituto de idiomas de UNP. 2. El costo (por nivel y libros) que posee no permite llegar a todos los sectores económicos. 3. Algunos estudiantes de zonas alejadas aún no desean volver a presencial por pocos ingresos económicos. 4. Coyuntura política, la cual deja en desacierto a la población en cuanto sus futuros ingresos. 	<p>Retener a los docentes con grandes habilidades para la enseñanza, buen dominio del idioma para aumentar la preferencia de los estudiantes en ICPNA. (A1F1) Hacer una buena gestión y uso del presupuesto para poder afrontar las diferentes dificultades que atraviesa el país. (A4F5) Seguir contando con plataformas virtuales para que los estudiantes puedan seguir sus estudios de manera virtual. (A3F4)</p>	<p>Hacer una escala de pagos por nivel (básico, intermedio o avanzado) que puedan ser accesibles para todos los estudiantes. Crear incentivos de descuentos por pronto pago que permita la continuidad de los estudiantes en el Instituto evitando la pérdida estudiantil. (A2D5)</p>

Tabla 4

FODA DE RRHH De ICPNA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad y el conocimiento necesario para la captación de nuevos colaboradores. 2. Realiza las actividades pertinentes para el logro de sus objetivos y de la empresa. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertas laborales muy poco atractivas para la captación del personal de trabajo. 2. Poca organización de capacitaciones para un mejor resultado.
--	--	--

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Contar con programas de enseñanza a distancia y material virtual didáctico para la continuidad del trabajo de los docentes. 4. Comunicación con los colaboradores constante la cual fortalece la confianza y disminuye los fracasos. 5. Poseer un excelente ambiente laboral y, sobre todo, estar seguros que cualquier tipo de evento se está llevando bajo una buena infraestructura. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Desorganización de roles de trabajo. 4. No existe un seguimiento oportuno de los colaboradores una vez contratados para verificar las clases brindadas. 5. Poco personal encargado de la captación del nuevo capital humano, lo que impide acelerar los procesos de contratación.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovar en nuevos diseños de plataformas que le ofrecen diversas empresas para la enseñanza didáctica. 2. Empresa que se dedica netamente a la enseñanza del inglés por lo que, es considerada una de las primeras opciones de trabajo. 3. Es requisito indispensable contar con nivel de inglés, lo que permite a la empresa continuar en el mercado. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Capacitar adecuadamente a los colaboradores en el uso de las diversas plataformas y herramientas TIC. (F1O1)</p> <p>Abrir diversos grupos de estudios para los distintos niveles de inglés cubriendo los requisitos indispensables de titulación de las diversas casas de estudio superior, y con ello cumpliendo los objetivos empresariales. (F2O3)</p> <p>Brindar al personal contratado la opción de contar con un buen ambiente laboral e infraestructura. (F2O5)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Ofrecer a los docentes contratados la facilidad de contar herramientas de enseñanza interactivas y el uso de los libros para el desarrollo de sus sesiones. (D1O1)</p> <p>Brindar capacitaciones (con personal interno) que ayuden a comprender el manejo de la plataforma de la institución y las diversas herramientas virtuales. (D2O1)</p> <p>Adquirir más personal para el área de RRHH que ayude a la contratación oportuna de los trabajadores y seguir siendo una empresa atractiva en el mercado laboral. (D5O3)</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas del mismo rubro que están contratando personal docente de inglés. 2. Empresas que cuentan con personal capacitado para mejorar su manera de atraer y retener a los colaboradores. 3. Empresas con mejores incentivos para los colaboradores. 4. Posibles lluvias a causa del niño costero. 	<p>Aprovechar las habilidades y conocimiento del área de RRHH para contratar a la mejor plana docente. (F1A1)</p> <p>Implementar capacitaciones para el personal de RRHH que les permita estar actualizados al mercado laboral para la mejor atracción y retención del personal. (F2A2)</p> <p>Continuar impartiendo clase haciendo uso de las herramientas tecnológicas y material educativo didáctico a distancia. (F3A4)</p> <p>Realizar entrevistas, conversatorio o encuestas que permitan conocer las necesidades de los colaboradores. (F4A3)</p>	<p>Generar ofertas laborales atractivas que permitan la captación del mejor talento. (D1A1)</p> <p>Capacitar al personal de RRHH en atracción y retención del mejor capital humano. Además, brindar charlas para el buen manejo de sus habilidades blandas. (D3A2)</p> <p>Implementar estrategias que permitan la continuidad de la contratación del personal en medio de las fuertes lluvias evitando la continuidad del dictado de clase virtuales. (D5A4)</p>

Capítulo II

Reclutamiento alineado a la fase atracción

Employee Engagement

Chiavenato (1999) nos indica que “La Administración de los Recursos Humanos se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones”. (pág. 1) lo cual va a permitir tener mejores logros en la empresa. Además, los recursos humanos son los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que poseen las personas en la organización; cumplen una función muy importante dentro de la misma ya que son los encargados de transformar y administrar otros recursos.

Se sabe que *Employee Engagement*, en español es el compromiso de los colaboradores. Ahora bien, es momento de fortalecer este aspecto en los colaboradores, ya que, no sólo se trata de querer dar a conocer lo que la empresa quiere lograr, que se sepa la misión y visión, sino, se busca colaboradores comprometidos con la empresa y para que esto ocurra, se busca hacer una buena administración de los recursos humanos

Gestión Del Compromiso

El definir el compromiso resulta muy complejo, puesto que, cada persona tiene su propia definición de lo que es el compromiso o cómo se refleja el compromiso en una empresa. Para algunos, un colaborador comprometido será aquel que trabaja en la misma empresa por años, para otros será aquel que trabaja sin distracción alguna en lo que se le ha encomendado, por otro lado, tenemos a los que piensan que el compromiso es ser puntual.

Pablo Riera (2016) nos dice que

“El compromiso va más allá. Supone motivación e implicación. Se manifiesta en la disposición para hacer bien el trabajo, voluntad para realizar un esfuerzo extra cuando se precisa, mantenerse involucrado en todo momento, sentir que la empresa es un excelente lugar donde trabajar, hacer siempre lo que es mejor para la compañía, desear que tenga éxito y querer desarrollar la propia carrera dentro de ella. (pág. 2)

Principios

Betanzos (2007, como se citó en López Martines et al, 2020) lo definen como el “estado en que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización y sus metas, gracias a la cual desea continuar siendo miembro de esta”. (pág. 24) Aspecto muy importante que demuestran colaboradores muy satisfechos en la empresa evitando la rotación del personal.

Sabemos que el eje principal de una empresa son las personas. Del trato que se les dé, de la forma como se les valora resulta de suma importancia para saber retenerlos. Y esta responsabilidad recae sobre el área de recursos humanos.

El experto en recursos humanos tiene dos opciones: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales) (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Chiavenato nos ofrece dos alternativas de estudio de las personas, sin embargo, debemos tener en cuenta que es importante reconocer a cada persona como un todo y ahondar en cada uno de ellos, resultaría muy complejo. Por eso, siempre se suele tomar en cuenta ciertas variables que nos permiten por lo menos comprender a las personas de manera individual y a la vez en grupo y así, poder llegar a ellos.

López Martínez, C. A. y López Santos, Y. (2020).

Es necesario por ello, fomentar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y directivos, cambiar la forma de pensar y de actuar de todo el personal, que debe orientarse hacia un pensamiento abierto, humanista, colaborativo y participativo en la solución de problemas organizacionales.
(Pag. 18)

Aunque su estudio abarca numerosas teorías, podríamos decir que, hasta el momento, el modelo más aceptado por la academia es el publicado por Meyer y Allen en la década de 1990. Líneas arriba hemos visto las diferentes definiciones del Compromiso Organizacional y De acuerdo con la publicación de los autores Meyer y Allen en 1991, el compromiso organizacional se divide en tres tipos distintos de compromiso.

En este sentido, hablamos de los siguientes:

Compromiso normativo (obligación moral): Es la responsabilidad que tiene el empleado de corresponder con la empresa, en agradecimiento a esta por los beneficios obtenidos. (Economipedia, 2022)

Compromiso afectivo (deseo): Es la responsabilidad que presenta el individuo de corresponder con su empresa, debido a una satisfacción emocional del mismo con esta. (Economipedia, 2022)

Compromiso de continuación (necesidad): Es la responsabilidad que presenta un empleado, que no quiere perder su empleo y desea continuar en la empresa. (Economipedia, 2022)

Líneas arriba hemos visto diferentes definiciones sobre el compromiso organizacional. Con lo que se puede decir que es la empresa quien debe reforzar en los colaboradores aquellas actitudes que demuestren su orgullo y satisfacción por formar parte de ella. Además, es importante resaltar que se debe buscar en cada empresa el lograr un compromiso afectivo. Si bien, Meyer y Allen describen tres tipos de compromiso, ICPNA debe lograr en sus colaboradores el deseo de continuar, arraigados a un vínculo afectivo, de tal forma que logren “ponerse la camiseta” y verse como parte de ella.

El conocer el compromiso organizacional ayuda a predecir la satisfacción en el trabajo, el compromiso de la fuerza laboral, la distribución de liderazgo, el desempeño, la inseguridad laboral, etc. Es importante que esto sea observado desde el punto de vista de la dirección para poder conocer su dedicación a las tareas que se asignan diariamente. (Question Pro, 2022)

Por lo tanto, ICPNA desde el área de Recursos Humanos busca tener colaboradores satisfechos y tiene en claro que el brindar formación y desarrollo a sus colaboradores, bienestar psicológico, confianza, cultura y clima organizacional y beneficios de salud son elementos clave para la atracción y retención del mejor capital humano.

Una buena gestión del compromiso trae consigo muchos beneficios para la empresa y los colaboradores, entre ellos tenemos:

“Mayor satisfacción laboral la cual se muestra en el entusiasmo y motivación de los colaboradores trayendo consigo muchos beneficios para la empresa y los clientes.” (UP Spain, 2022)

Mayor retención y menor rotación. Los empleados comprometidos no abandonarán el barco, así como así. Los procesos de selección de personal, más el hecho de tener que formar a una persona nueva, suponen un coste para la empresa en términos de dinero y tiempo. Mantener empleados comprometidos te ayudará a rebajar en índice de rotación y, por lo tanto, evitarás esos costes. (UP Spain, 2022)

“Mayor productividad: Permite que los colaboradores estén comprometidos, motivados al sentirse valorados.” (UP Spain, 2022)

Mayor rentabilidad, es a consecuencia de sentirse valorados. Pues, ellos trabajarán motivados y generarán más ingresos para la empresa con productos de mayor calidad.

Menor absentismo: Al contar con colaboradores comprometidos, éstos estarán gustosos de trabajar en la empresa y evitarán a toda costa faltar a sus labores.

Mayor lealtad: Se sentirán muy orgullosos e identificados con la empresa. (UP Spain, 2022)

Dimensiones

García Rubiano, M et al (2020) afirman que:

El colaborador no está aislado, por el contrario, es la sinergia entre las personas, las redes y los equipos transdisciplinarios la que permite una verdadera fuente de transformación organizacional, por lo que el papel de los líderes se vuelve esencial para lograr una coordinación y el estímulo necesario tanto a los individuos como a los equipos para lograr los máximos resultados. (pág. 27)

Por otro lado, Chiavenato (2009) nos indica que:

El área de RH tiene un efecto en los colaboradores y en las organizaciones. La manera de elegir a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de dirigir a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (Administración de Recursos Humanos, pág. 100)

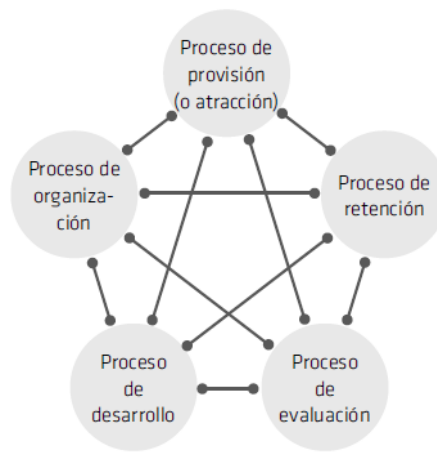
Según García y Chiavenato, se puede decir que es de suma importancia tomar en cuenta a las personas de manera individual y en relación a los demás para poder gestionar bien el compromiso. Por ello, resulta importante tener en cuenta qué procesos de recursos humanos están involucrados en motivar y comprometer a los colaboradores para tener trabajadores felices, eficaces y lograr así, los objetivos de la empresa.

Según Chiavenato (2009), “Los cinco subsistemas forman un proceso general y dinámico mediante el cual se capta y atrae a los colaboradores, se les integra a sus tareas,

retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa”. (pág. 101) Recursos humanos de ICPNA, se enfoca en estos subsistemas para poder hacer una buena gestión del talento humano.

Figura 1

Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.



(Chiavenato, 2009, pág. 102)

La figura 1, nos describe cada uno de los procesos de los recursos humanos el cual incluye sus objetivos y actividades a realizar en cada uno de ellos.

En el cual tenemos como primer punto el reclutamiento del talento humano, éste puede ser interno o externo, de tal forma que cumpla con los requisitos exigidos en el área y la empresa. González, M. y Olivares, S. (2015) nos indican que:

Consideramos fuentes internas a todos los elementos dentro de la organización que pueden aportarnos personal: sindicato, trabajadores, familiares y conocidos. En tanto entendemos por fuente externa el vínculo organizacional que mantiene el departamento de capital humano con la bolsa

de trabajo de las universidades, convenios de intercambio de información con otras organizaciones o bien la promoción en periódicos o caza talento para atraer nuevo personal. (pág. 109)

Este primer proceso está involucrado en la gestión del compromiso del ICPNA, puesto que, al ser una empresa de buena imagen y prestigio en el trato a sus colaboradores, ellos darán buenas referencias, donde el capital humano se sentirá atraído y querrá formar parte de la empresa.

Luego, se puede tomar en consideración como parte de la gestión del compromiso la retención de los colaboradores. Dentro de este subsistema se encuentran las remuneraciones y retribuciones, como sabemos éstas pueden ser directas o indirectas. Según Chiavenato (2009) el “Criterio de remuneración directa para los concursantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado laboral”. (pág. 103).

Por otro lado, Chiavenato (2019) también nos menciona que los:

Criterios de remuneración indirecta para los concursantes que consideren los planes de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la empresa frente a las prácticas en el mercado laboral. (pág. 104)

Sabemos que un personal muy bien remunerado, con buenas condiciones de trabajo, un buen clima de trabajo se sentirá muy satisfecho y comprometido en la empresa. García Rubiano, M. et al (2020) nos dice que “...las organizaciones marcan una diferencia crítica cuando se trata de la salud y el bienestar de los empleados; los empleados saludables, a su vez, ayudan a las organizaciones a desarrollarse. (pág. 42)

Por otro lado, García Rubiano, M (2020) nos indica que “El verdadero crecimiento de las organizaciones solo puede producirse si se estimula a las personas a crecer y desarrollarse al mismo tiempo que su empresa”. (pág. 43) Con lo que podemos afirmar que el subsistema de desarrollo es de suma importancia para ICPNA, ya que, permite capacitar a todo el personal con el objetivo de hacerlos crecer fortaleciendo sus capacidades y talentos. Por lo tanto, ICPNA desde el área de recursos humanos debe realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. Gonzales, M. y Olivares, S. (2015) nos indica que:

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (dnc), el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada. (pág. 130)

Sánchez (2013), nos aclara que:

Asimismo, la formación puede contribuir a aumentar el compromiso de los empleados con la empresa y la sensación de que se trata un lugar adecuado para trabajar. A través de la incidencia sobre la lealtad, provoca menores niveles de rotación y absentismo. (pág. 150)

Tabla 5

Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas

Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistema de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

(Chiavenato, 2009, pág. 102)

Objetivos: “El compromiso de empleados ayuda a aumentar el compromiso laboral, lo que ayuda a cumplir las metas y objetivos de la organización”. (Pro, 2023)

- Reducir En Un 20% El Grado De Rotación En La Empresa En Este Año 2023.
- Motivar A Todos Los Colaboradores, De Tal Forma Que, El 100% Cumpla Con Sus Labores Diarias, Evitando El Absentismo.
- Crear Desde Este Mes De Enero Un Clima Favorable Para Los Colaboradores De Las Diferentes Generaciones, De Tal Forma Que Se Sientan A Gusto En La Empresa.
- Capacitar A Todos Los Colaboradores Por Lo Menos 3 Veces Al Año Para Mejorar La Calidad De Enseñanza Y Retención De Los Estudiantes En Un 95%.
- Este 2023, Ofrecer Beneficios Para Todos Los Colaboradores Tomando En Cuenta Sus Necesidades De Acuerdo A La Generación A La Que

Pertenecen Para Aumentar Al 100% El Grado De Satisfacción Dentro De La Empresa.

Competencias

Un buen líder es capaz de generar en sus colaboradores el sentido de pertenencia y compromiso en la empresa. Se alegra con los logros de los demás y se asegura que su grupo de trabajo crezca y mejore. “Es un Coach amable pero exigente, asiste y enseña a su equipo con paciencia, integridad y exigencia. Se caracteriza por el respeto por la persona, la libertad de sus colaboradores, trabaja apoyado en su personal no sobre ella” (Peña, 2013, pág. 8)

Por ende, resulta importante que los líderes cuenten con competencias específicas para saber cómo y cuándo actuar para lograr colaboradores comprometidos. Ramos (2012) nos dice que las competencias son:

Características propias de la persona, que están relacionadas con una actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en su propia definición, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de comportamiento. (pág. 12)

En la tabla 6, se puede observar un estudio sobre las competencias de liderazgo por los profesores Cardona y Chinchilla. Los resultados de este estudio señalan que las competencias más buscadas en la selección de directivos eran las siguientes: (pág. 27)

Tabla 6*Las competencias directivas más buscadas*

01	Orientación al cliente	06	Comunicación
02	Liderazgo	07	Visión del negocio
03	Integridad	08	Aprendizaje
04	Iniciativa	09	Toma de decisiones
05	Trabajo en equipo	10	Visión de la organización

Nota. Cuadro de competencias directivas. Tomado de *Cómo desarrollar competencias de liderazgo* (p.27), por Cardona, P, 2008.

Para este estudio se colocó un listado de competencias, de las cuales, quedaron estas 10 como las más buscadas. Cardona (2008) nos dice que “Para lograr perfiles directivos adecuados, las empresas deben introducir algún tipo de sistema de gestión por competencias en los procesos de selección, promoción y formación”. (pág. 28)

Por otro lado, podemos ver la propuesta de Edimer Gutierrez (2010), el cual nos muestra en la tabla 7 competencias gerenciales. “Al revisar los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales, así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencia que de manera reiterativa exige. Entre ellas se encuentran”: (pág. 36)

Tabla 7*Competencias Gerenciales*

1. Habilidades de dirección	2. Servicio al cliente
Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.	Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de éste.
3. Efectividad interpersonal	4. Toma de decisiones
Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y	Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas,

crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.	respetando principios y valores sociales.
5. Trabajo en equipo	6. Desarrollo de personas
Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.	Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, a las personas en la organización (Coaching).
7. Liderazgo	8. Pensamiento estratégico
Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad, y generar seguidores.	Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, articulándolas con planeación estratégica, para sacar las mayores ventajas posibles.
9. Capacidad de negociación	10. Orientación al logro
Habilidad para proponer fórmulas de solución, a partir de identificar y analizar puntos de vista distantes, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

Nota. En el presente cuadro se observan 10 competencias con sus descripciones. Tomado de *Competencias Gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes* (p.37), por Gutierrez Tobar, 2010, Ecoe Ediciones.

Cardona y Gutiérrez, ofrecen una lista de 10 competencias que debe tener un líder dentro de una empresa. Se puede notar que tienen algunas coincidencias, de las cuales ICPNA seleccionará 5 competencias necesarias para que los líderes sepan desarrollar compromiso en los colaboradores. Cardona, P. (2008) nos dice que “El término competencias se refiere a comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea.” (pág. 43) por lo que las competencias involucradas en este proceso son:

Comunicación: “Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones”. (Cardona, 2008, pág. 45)

Efectividad Interpersonal: “Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados”. (Gutierrez Tobar, 2010, pág. 37)

Servicio al cliente: “Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción y el valor agregado de éste”. (Gutierrez Tobar, 2010, pág. 37)

Trabajo en equipo: “Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo”. (Cardona, 2008, pág. 45)

Desarrollo de personas: Para lograr esta competencia es importante saber “evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, a las personas en la organización (Coaching). (Gutierrez Tobar, pág. 37). Por otro lado, Cardona (2008) nos indica que “Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación, y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias”. (pág. 44)

Propuesta de Valor de Recursos Humanos

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) es todo aquello que la organización ofrece a sus empleados. Capacitación y desarrollo, compensación, relación con el jefe, etc... Una PVE debe ser única, relevante y convincente y debe permitir al colaborador identificarse con la

organización. Su diseño y comunicación puede actuar como un factor clave en la atracción de talento, en la generación de compromiso y en la retención del personal. (Mercer, pág. 7) Teniendo esta visión amplia de la propuesta de valor, ICPNA siempre está buscando y generando formas adecuadas de incentivos para los docentes. Incentivos auténticos que permita que los colaboradores se sientan valiosos, realmente aceptados en la empresa y parte de ella con el objetivo de generar un vínculo colaborador-compañía.

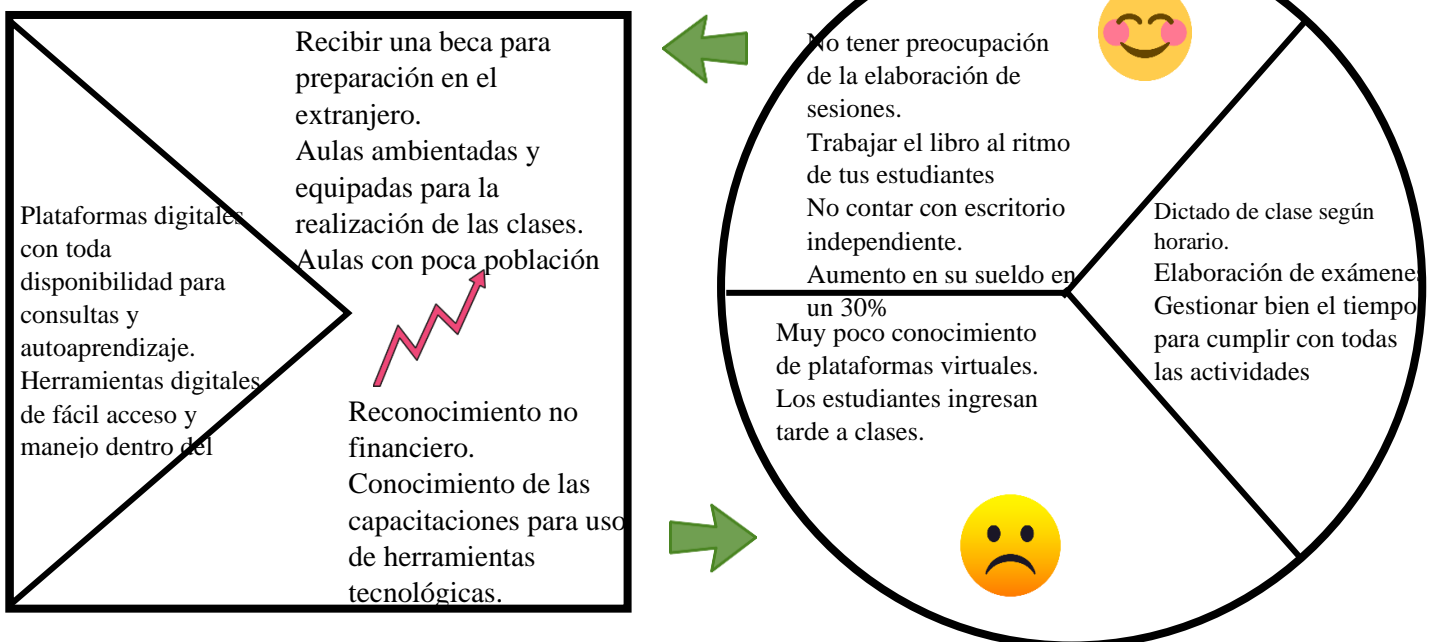
“Frente a los empleados, efectivamente, la gente del área tiene que tener para ellos una propuesta de valor, que se traduzca en que los empleados de cualquier organización quieran trabajar en ella y realizar sus mejores aportes.” (Lastreto, 2015). Esto, “está vinculado con la estrategia corporativa y el valor organizacional, reflejando el estilo de liderazgo que busca alcanzar la organización.” (Mercer, pág. 8) Para poder retener a los clientes internos, ICPNA cuenta con el siguiente lienzo de propuesta de valor:

Figura 2

Lienzo Propuesta De Valor ICPNA

SEGMENTO DE CLIENTES

PROPUESTA DE VALOR



ICPNA, es una empresa cuyos clientes internos son los docentes. Por lo tanto, ICPNA siempre busca atraer y retener profesores conocedores del idioma y de diferentes estrategias para saber llegar al público objetivo: los estudiantes. Sin embargo, se ha encontrado que existen docentes que dominan el idioma inglés con el que el estudiante se puede sentir muy cercano al idioma, ellos elaboran con tiempo sus exámenes y actividades para cada sesión. Sin embargo, existen ciertas falencias que causan tristeza y frustración, y deseos que ellos quieren lograr para sentirse mejor realizados dentro de la empresa. Por lo tanto, ICPNA propone brindar capacitaciones, habilitar plataformas digitales para su mejora de sus sesiones de clase. Puesto que, “Se propone también convertir a los colaboradores en embajadores de la compañía, reforzando su compromiso, su sentimiento de pertenencia e identificación con los valores y haciéndoles sentir que son importantes, puesto que son ellos quienes representan a la empresa” (Villacorta, 2020, pág. 22). De este modo se espera que cada colaborador repotencie sus habilidades y ponga en práctica cada procedimiento que pueda obtener de las capacitaciones y entrenamientos en el que esté para que la experiencia de cada estudiante en aula sea cada vez mejor.

Tendencias en Employee Engagement

“Cuando los empleados están comprometidos son más productivos y se sienten más satisfechos, lo que contribuye a mejorar la atención al cliente. Si este compromiso o engagement no forma parte de la estrategia comercial, entonces la empresa está en problemas.” (Génesis Blog, 2019) es por eso que es de suma importancia poder ofrecerles beneficios no solo económicos sino también en el ámbito emocional y profesional, y así sacar a flote sus habilidades y explotar su capacidad de trabajo grupal, es decir, todos por una sola meta.

Belcorp, es una empresa comprometida con sus colaboradores. Ellos son conscientes de la importancia de sus colaboradores en la empresa, y sí realmente se desea cumplir con los objetivos se debe trabar aspectos relacionados con el bienestar del colaborador, la motivación, el compromiso y su sentido de trascendencias dentro de la empresa. (Belcorp, 2023) Para ello, han creado un programa de calidad de vida para sus colaboradores, donde se puede rescatar dos aspectos muy importantes y aplicables dentro de ICPNA. Estos son: Emocional y Mental.

ICPNA, es una empresa que se preocupa por el bienestar de sus docentes. Y uno de las cosas a implementar y mejorar es el aspecto emocional donde se pueda reconocer a los colaboradores por su buena labor y en momentos importantes, además de, brindarles soporte emocional. Pues, sabemos que la pandemia trajo consigo múltiples reacciones negativas como el estrés-por trabajo remoto, confinamiento, distanciamiento social. Además, como en Belcorp se busca “fomentar un clima de confianza y familiaridad en la empresa mediante la búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores, generando un impacto positivo en la productividad, motivación y compromiso.” (Belcorp, 2023)

En Deloitte, encontramos otra tendencia muy adaptable a ICPNA. Ellos dicen que: “La pandemia provocada por la COVID-19 ha demostrado que las personas y las organizaciones son capaces de superarse, adaptarse a nuevos entornos y crecer ante situaciones imprevistas o adversas” (Deloitte, 2021). Esto abrió puertas a crear nuevas formas de trabajo. “Deloitte ha trabajado mucho en herramientas de e-learning para lograr acceso a información y capacitación” (Hatun, pág. 143).

Además, Hatun nos menciona que:

Todo el modelo de e-learning está sustentado en una matriz de competencias que permite a las personas obtener mayores conocimientos y desarrollo según su nivel. La empresa cuenta con una plataforma global donde las personas encuentran y preparan su desarrollo y aprendizaje. Existen ciertos conocimientos que la compañía espera que los colaboradores perfeccionen y eso se define con un mentor, y otros conocimientos que las personas pueden incorporar simplemente porque les permite aprender más: Cada uno es libre para desarrollarse y aprender en áreas que pueden complementar el conocimiento. (Hatun, pág. 143)

Esta tendencia de capital humano, se puede aplicar y se ajusta convenientemente a la propuesta de valor de ICPNA. Ya que, como se mencionó anteriormente, ICPNA busca tener colaboradores independientes, capaces de formarse de manera personal accediendo a la plataforma de autoaprendizaje, brindando con ello, autonomía y libertad al docente de buscar el momento adecuado para su participación.

Para Deloitte,

Aprendizaje y Desarrollo es un tema estratégico para retener a las personas que trabajan en la empresa, ampliar sus conocimientos, y que sientan que en la compañía existe tanto el espacio como las herramientas para un desarrollo sustentable de largo plazo y que ellos pueden ser parte de ese proceso. (Hatun, pág. 144)

Tendencia Visual y Metodologías Ágiles en la Gestión del Compromiso

Design Thinking

Para poder crear un producto agradable para los colaboradores es necesario “ponerse en sus zapatos”. “Con esto quiero decir que la innovación está impulsada por una comprensión sólida, mediante la observación directa, de lo que las personas quieren y necesitan en sus vidas y de lo que les gusta o disgusta (...)” (Brown, 2008, pág. 2). Por ello, para poder innovar en ICPNA y sobre todo, tener colaboradores comprometidos debemos sumergirnos en lo que el docente, eje principal de la institución, desea recibir, qué beneficios gustan y adaptan más a su generación. Por ello, es necesario crear un *Design Thinking*.

(Aqua Fundación, 2021) nos dice que:

El *Design Thinking* es una metodología de trabajo dividida en diferentes fases que se ha convertido en una herramienta indispensable en las empresas. Su éxito se basa en un enfoque centrado en fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y exitosa. Esto se debe a que, gracias a su aplicación, se generan importantes beneficios en el diseño de soluciones, permitiendo a las empresas obtener mejores resultados.

(Aqua Fundación, 2021)

“El *design thinking* brinda una plataforma para desarrollar la agilidad empresarial, así como la cultura de aprendizaje, dos atributos que promueven el crecimiento.” (Mootee, 2014, pág. 3)

Etapas Del Proceso del Design Thinking

Empatía: “Investigar las necesidades de tus usuarios. Se trata de entender empáticamente el problema que está tratando de resolver. Por lo tanto, esta fase suele comenzar por la investigación del usuario o consumidor” (Aqua Fundación, 2021). Para poder conocer a los clientes internos, docentes, en IPCNA se ha creído conveniente realizar una encuesta, ya que, “...mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros...” (Anónimo) del instituto con el objetivo de conocer su satisfacción en el trabajo, qué mejoras se podrían realizar para poder contar con un buen clima laboral.

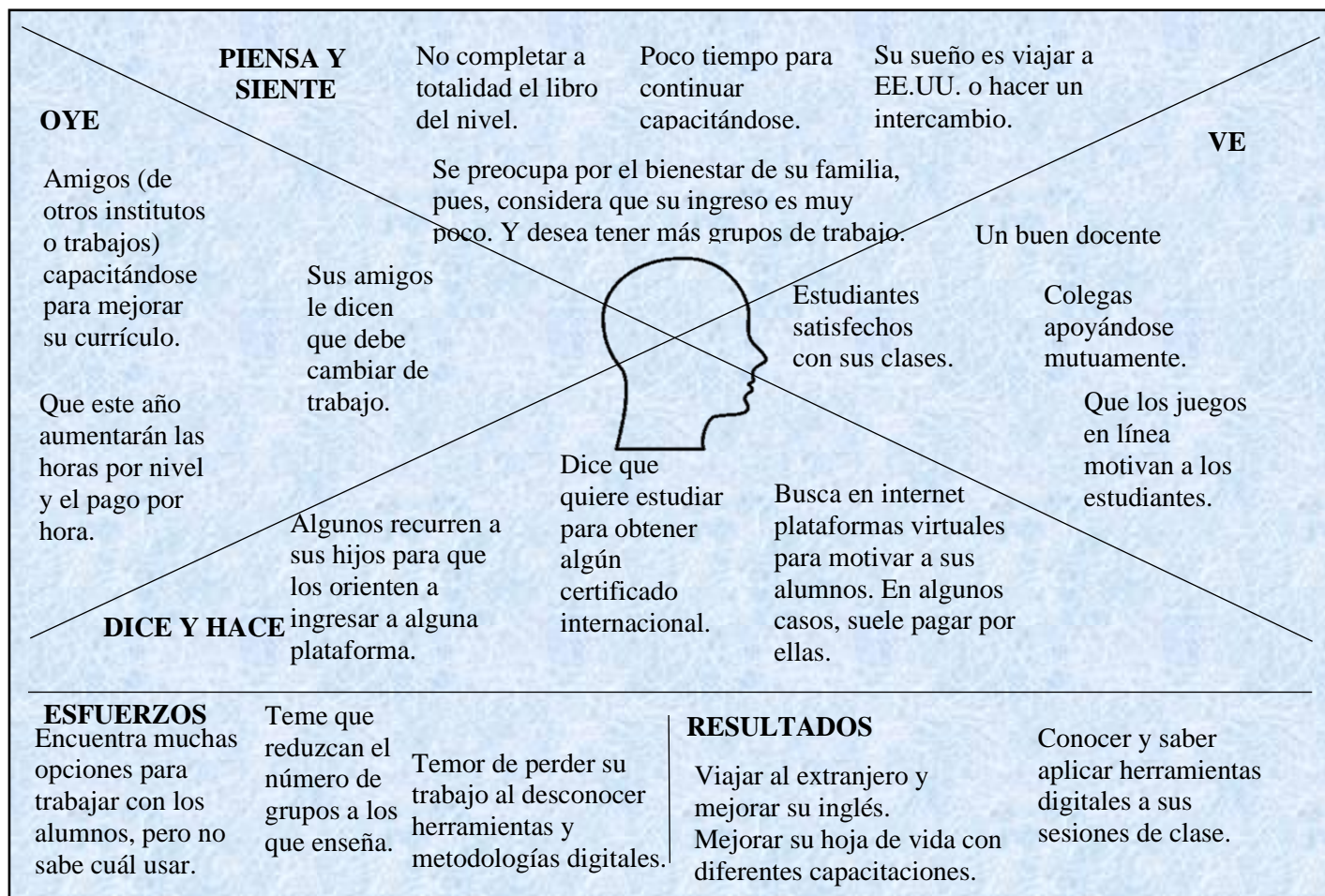
Definir: García Ramos (2017, como se citó en Micaela Dib, 2018) nos dice que en esta etapa se debe “evaluar la información y establecer lo que realmente aporta valor al objetivo. Así como también identificar problemas en el proceso de solución que deban solucionarse para cumplir el propósito.” (Dib, 2018)

Como segundo paso, se va a identificar los problemas que los docentes están atravesando y poder llegar a las necesidades que los colaboradores tienen. En ICPNA, se cuenta con docentes de diferentes generaciones, por ende, se encontrarán necesidades muy diversas a las que se les debe dar la solución adecuada o la que más se adapte a nuestros clientes.

Para poder comprender y conocer cómo se sienten los colaboradores de ICPNA, se diseñará un mapa de empatía, “esta herramienta ayuda a sintetizar las observaciones y descubrir insights inesperados.” (Standford, pág. 15) Cuadro 1

Figura 3

Mapa de Empatía de ICPNA



Idear: En este paso se pretende, García Ramos (2017, como se citó en Micaela Dib, 2018)” generar una gran cantidad de opciones por más inverosímiles que suenen.” (Dib, 2018, pág. 9) Pero, para poder realizar este paso se necesitará de mucha creatividad, “(...) se trata de «pensar fuera de la caja», buscar formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema.” (Aqueae Fundación, 2021)

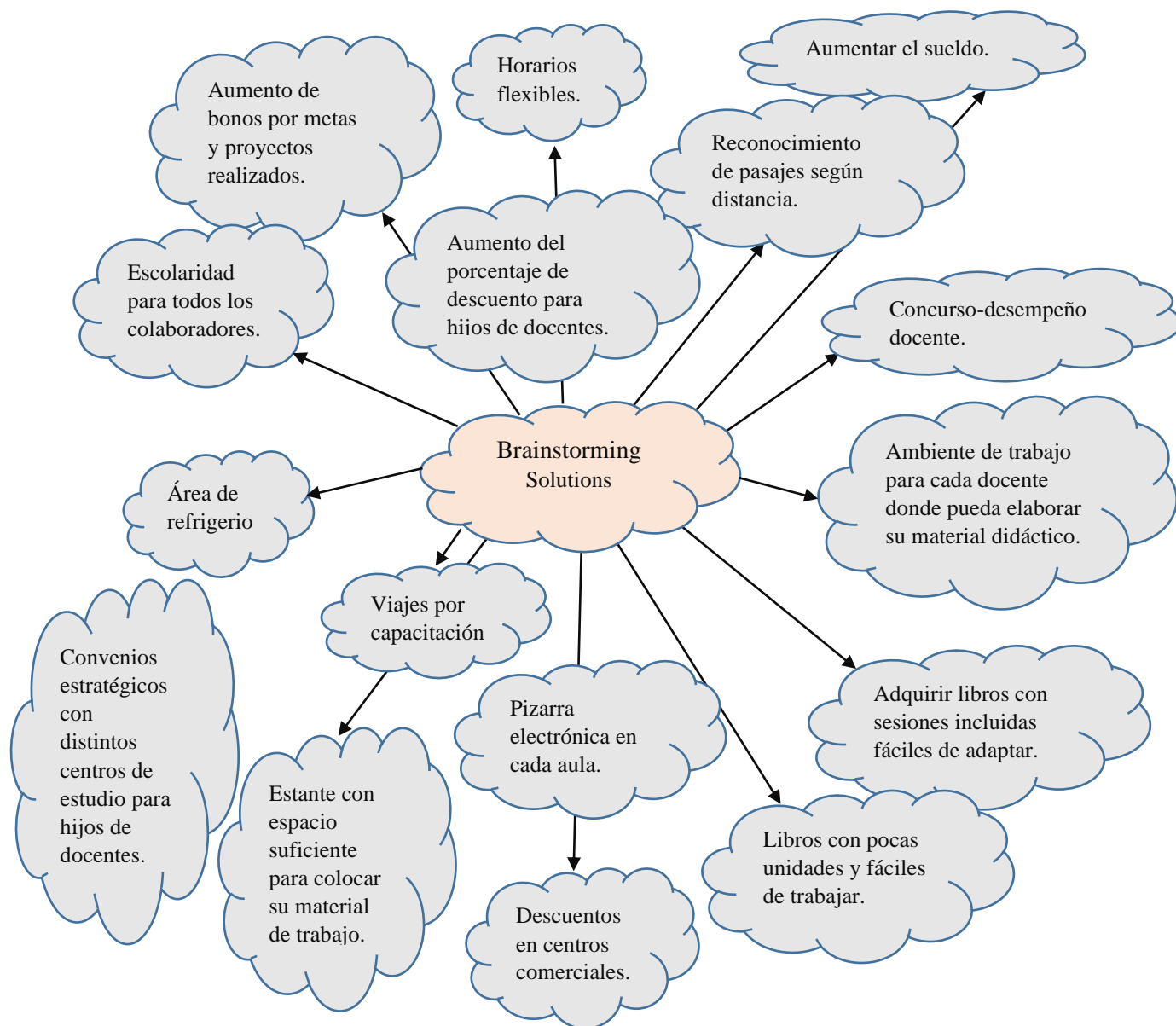
Para poder desarrollar esta etapa se hará uso de lluvia de ideas o *brainstorming*. “Esta estrategia es una herramienta con la que se pueden obtener ideas respecto a las posibles

soluciones que se pueden dar a las necesidades de los docentes de ICPNA.” (Desarrollo, pág.

1) (Figura 4)

Figura 4

Mapa de ideas



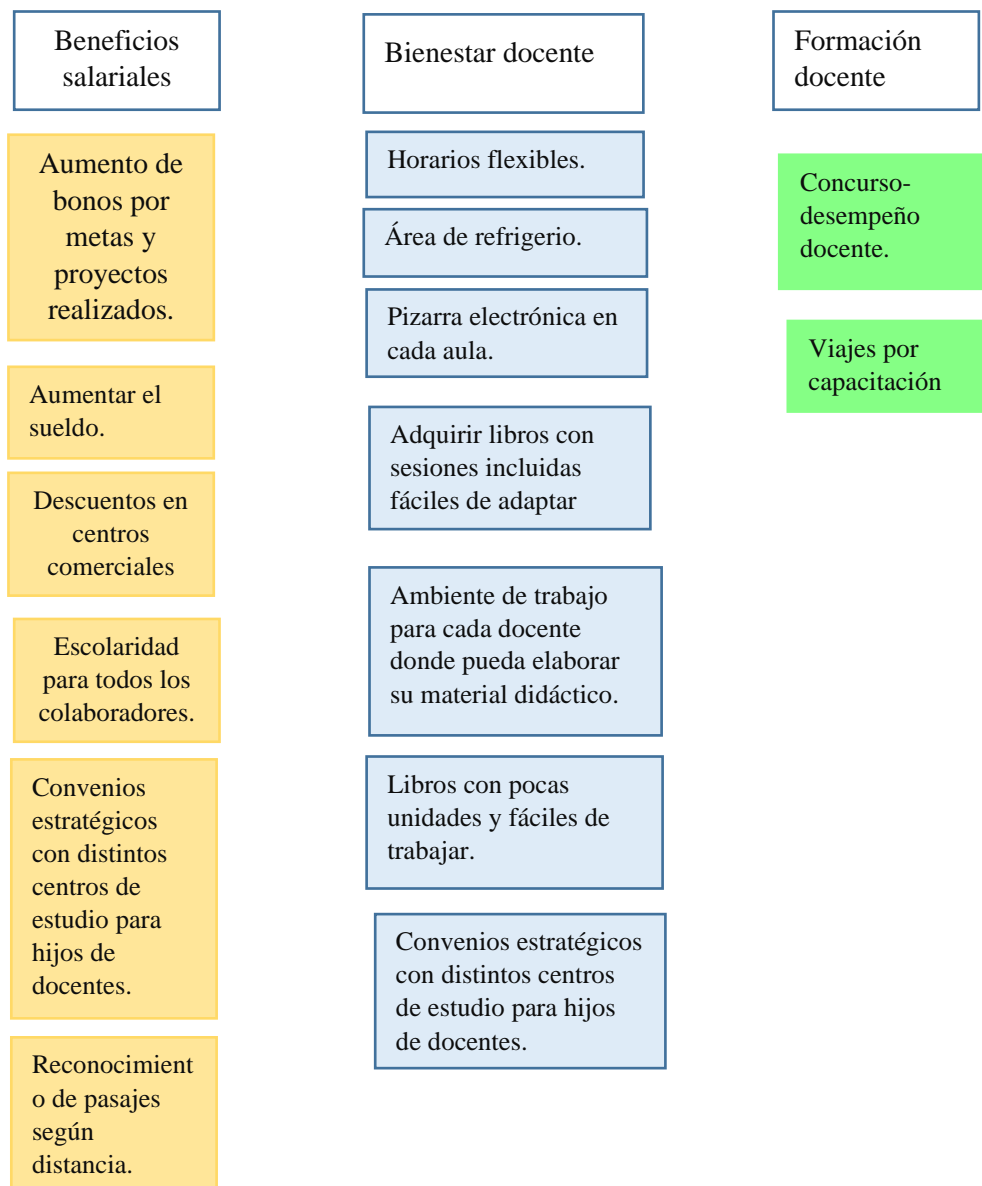
Después de haber realizado la lluvia de ideas expresadas en la figura 4, es importante agruparlas de acuerdo a su afinidad para poder organizarlas y tener una visión

más clara de lo que se desea realizar. Se hará uso de un diagrama de afinidad puesto que, “El Diagrama de Afinidad ayuda a agrupar aquellos elementos que están relacionados de forma natural. Como resultado, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave.”

(Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000, pág. 1)

Figura 5

Diagrama de Afinidad



Prototipar: “... Es aquella en la que damos forma a las ideas, las tangibilizamos. (...) Existen muchas maneras de prototipar, como la prueba de concepto, el Storyboard o la Maqueta física.” (Design Thinking España, 2023).

Al dar forma a las ideas anteriormente presentadas se va a poder comprender lo que se desea lograr en los clientes internos de ICPNA. Para ello, se ha usado la herramienta de storyboard en las cuales se podrá observar fases de cómo se encuentra el docente hasta donde se quiere llegar, lo que se desea lograr. (Figura 6)

Figura 6
Storyboard



Testear: “Aquí es necesaria la interacción entre usuarios y prototipos creados, abriendo el espacio para comentarios y dando paso a la realimentación para determinar mejoras, fallos y carencias.” (Berríos, 2021, pág. 13)

En esta última fase, se propone hacer uso de una encuesta para poder conocer cómo se sienten los colaboradores después de haber implementado aquellos aquellos cambios en la organización. En este caso, las preguntas de las encuestas serán abiertas, se evitará de alguna manera crear preguntas dicotómicas o cerradas, ya que, se pretende analizar las respuestas brindadas para poder realizar mejoras o cambios y contar así con docentes satisfechos, que se identifican con la empresa y se sientan felices de trabajar en ella.

Capítulo III

Compensaciones y Beneficios

Política Salarial

Dentro de toda empresa concierne hablar de un tema un importante: el salario. El salario es la “retribución que debe percibir el trabajador por su trabajo.” (Hernandez Herrera, 2015, pág. 90) Hernández (2015) nos dice que “A pesar que existe un principio que “se desprende de la fracción VII del Artículo 123 Constitucional (trabajo igual debe corresponder salario igual sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad) (pág. 97) y en el “(...)Artículo 86 el mismo criterio señalando: “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia, también debe corresponder salario igual”. (pág. 97) Se sabe que la realidad es otra. Hoy en día no se toma en cuenta ese criterio y existen diversos salarios dentro de una empresa y en comparación con el mercado. Se trata de tratar a los colaboradores con equidad, no igualdad y ofrecer un salario que sea igual o mayor al mercado, un salario “atractivo para el colaborador”.

Por eso, es importante conocer cómo el colaborador ve su retribución de su servicio brindado de acuerdo a sus compañeros de trabajo y entorno al que ofrece el mercado. Es aquí, que nos encontramos con dos términos:

La equidad interna es la noción de que los empleados serán pagados de acuerdo al “valor” que la compañía otorga a su puesto dentro de la organización. El valor de cada puesto está habitualmente determinado por algún tipo de proceso de valoración de puestos y su posterior agrupación en grados, bandas u otras categorías. Los puestos de un mismo grado o banda

son generalmente considerados de igual valor para la compañía y por ello comparten un mismo rango salarial. (People matters)

Según People Matters, podemos entender que el sueldo que se da dentro de una organización va a depender del valor que tenga cada puesto “como es el caso de los trabajadores de los buques, tripulaciones aeronáuticas, servicios de autotransporte, deportistas profesionales, actores y músicos, donde por un trabajo igual el pago de su salario es distinto con base en las calidades y eficiencias del trabajo.” (Hernandez Herrera, pág. 97) y esto depende de “los criterios de valoración de puestos (ej. Destrezas, esfuerzos, responsabilidad, condiciones de trabajo” (People matters)

Por otro lado, podemos encontrar que:

La competitividad externa, como el término indica, está más centrada en aspectos de fuera de la organización y responde al deseo de establecer rangos salariales que permitan atraer y retener a las personas teniendo en cuenta lo que podrían ganar en otra empresa. (People matters)

Sabemos, que los colaboradores siempre están atentos a los salarios y con ellos, los bonos, incentivos (ya sean monetarios o méritos) que se dan en la empresa, también analizan el sueldo que un trabajador que no pertenece a la empresa, percibe. Pues, está constantemente haciendo comparaciones. Es por ello, que la empresa debe hacer todo lo posible de ofrecer salarios que retengan a sus colaboradores y a la vez, atraigan a los mejores profesionales del mercado.

En el ICPNA, se preocupan por retener a sus mejores trabajadores, incentivarlos y atraer nuevos profesionales para continuar siendo un Instituto de nivel y excelencia en la enseñanza de idioma inglés.

Estructura de Puestos y Salarios

La estructura de puestos es un “Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para ocuparlo.” (Amerdih, 2019) Contar con una estructura de puestos ayuda que la empresa se encuentre organizada, ya que también sirve para ubicar al personal indicado para cada puesto, con las competencias, capacidades y experiencia requerida.

Para la elaboración de la estructura de puestos del ICPNA se han seleccionado los puestos de docente, técnico administrativo, auxiliar de biblioteca, jefe de laboratorio. En, se puede observar los puestos con sus salarios establecidos en ICPNA.

Tabla 8

Clasificación de puestos y salarios

	Puestos	Salario (soles)
1	Técnico administrativo	2000
2	Auxiliar de biblioteca	1200
3	Jefe de laboratorio	2500
4	Docente	1500

Como ya es de conocimiento, el ICPNA es una organización dedicada al rubro educación, por lo tanto, en este departamento el puesto de mayor relevancia es el técnico de laboratorio, pues es quién se encarga de organizar las sesiones con los docentes en dicho espacio, descripción que mostraremos a continuación. Tablas 9, 10, 11 y 12.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de trabajos u obligaciones que desempeña el colaborador (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de trabajos u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el colaborador del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el colaborador del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subalternos. (Chiavenato, pág. 172)

Tabla 9

Perfil del puesto 1: Técnico administrativo


	PERFIL DEL PUESTO
Nombre Del Puesto	Técnico administrativo
Área	Unidad de personal
Dependencia	Dirección de administración
Cargo Del Jefe Inmediato	Jefe de la oficina de administración
Categoría Del Puesto	Técnico en administración
Escala De Sueldo	2000
Misión del Puesto	
Asistir en la recepción, tratamiento y despacho de la documentación ordinaria y de gestión, a la Oficina de Administración, manteniendo actualizados los registros de trámite y efectuando seguimiento a las acciones y disposiciones de la Dirección	
Responsabilidades del Puesto	
Llevar a cabo el registro de los documentos recibidos y enviados, su ordenamiento, clasificación y archivo según corresponda al campo funcional de la Dirección de Administración	
Brindar asistencia técnica en las reuniones de trabajo convocadas por el Director de la Oficina de Administración y proponer los documentos que refrenden y dispongan la ejecución de los acuerdos arribados	
Proyectar documentos por encargo, para subalternos y pares de la Dirección de la Oficina de Administración que estén relacionados con el alcance de la gestión a cargo	
Apoyar a la oficina de Administración, en la atención de las consultas de las diferentes áreas asistenciales, respecto a sus requerimientos de recursos para el cumplimiento de actividades que tienen a su cargo.	
Asistir al Jefe de la oficina de Administración, en el seguimiento de los encargos efectuados a las unidades que forman parte de su estructura	

Tabla 10*Perfil del puesto 2: Auxiliar de Biblioteca*




 <small>ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO NORTEAMERICANO - REGIÓN CENTRO</small>	PERFIL DEL PUESTO
Nombre Del Puesto	Auxiliar de biblioteca
Área	Unidad de personal
Dependencia	Dirección de administración
Cargo Del Jefe Inmediato	Jefe de la unidad del personal
Categoría Del Puesto	Auxiliar de Biblioteca
Escala De Sueldo	1600
Misión del Puesto	
Responsabilidades del Puesto	
Registrar, ordenar y realizar el control de fondos bibliográficos (monografías, publicaciones periódicas, etc.) y preparación de los mismos para su puesta a disposición del público.	
Atender al usuario sobre información general de la biblioteca y sus servicios.	
Servir de apoyo en procesos de préstamo de documentos.	
Expedir de carnés de usuario	
Colaborar en las actividades de formación de usuarios.	
Apoyar al personal bibliotecario superior en las funciones de carácter técnico.	
Velar por el cumplimiento de las normas de uso de las bibliotecas.	

Tabla 11*Perfil del puesto 3: Técnico de laboratorio*

 <small>ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO NORTEAMERICANO - REGIÓN CENTRO</small>	PERFIL DEL PUESTO
Nombre Del Puesto	Técnico de laboratorio
Área	Unidad de personal
Dependencia	Dirección de administración
Cargo Del Jefe Inmediato	Jefe de la unidad del personal
Categoría Del Puesto	Técnico de laboratorio
Escala De Sueldo	2500
Misión del Puesto	
Administración y control en la ejecución de procesos y programas vinculados a la organización.	
Responsabilidades del Puesto	
Establecer la programación anual de actividades la dependencia con base en programas. normatividad, indicadores, desempeño, resultados y responsables	
Evaluar la viabilidad de los proyectos de corto, mediano y largo plazo para impulsar la innovación en los procesos académicos	
Diseño y elaboración de materiales educativos para docentes y estudiantes de cada nivel en áreas relacionadas con el pensamiento computacional (programación, robótica, electrónica), el aprendizaje basado en indagación y proyectos.	
Contacto, atención y soporte a docentes y estudiantes.	

Impartición de talleres y formación a docentes y estudiantes de todos los niveles.
--

Tabla 12*Perfil del puesto 4: Docente*

	PERFIL DEL PUESTO
Nombre Del Puesto	Docente
Área	Unidad de personal
Dependencia	Dirección de administración
Cargo Del Jefe Inmediato	Jefe de la oficina de administración
Categoría Del Puesto	Titulado en inglés como idioma extranjero.
Escala De Sueldo	1200
Misión del Puesto	
Dictar clases muy didácticas que permitan a los estudiantes sentirse a gusto y, sobre todo, que deseen llegar a hablar fluidamente el idioma inglés, y que disfruten cada experiencia de aprendizaje.	
Ofrecer distintos tipos de herramientas y metodología para hacer sentir a los estudiantes experimentar una sensación distinta a la de cualquier metodología tradicional.	
Responsabilidades del Puesto	
Ofrecer dictado de clases de inglés a los grupos que se le asignan.	
Desarrollo de la planeación de sesiones de clase, así como evaluaciones y preparación de registros finales.	
Realizar informe general diario de asistencia de los estudiantes.	
Estar en constante preparación para una mejora educativa del idioma extranjero.	
Cumplir con actividades encomendadas del jefe inmediato.	

IPCNA es una organización que se preocupa por sus colaboradores, ya sea dentro de su organización de acuerdo al cargo que ocupan o fuera de ella, en relación al mercado pues sabe muy bien que, “si hay equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción” (Chiavenato, pág. 230) por ende, su desempeño se verá afectado dentro de la organización de manera positiva trayendo consigo mayor ganancia para ella.

Equidad Interna

Como ya se conoce, este término se ve reflejado entre los puestos de trabajo dentro de la organización, los cuales pueden estar dentro de una misma área o en la misma línea

del organigrama organizacional, que pues, a pesar de ello, se ha visto que los sueldos que reciben no son los mismos.

En todas las empresas existen puestos que son mucho más relevantes que otros, y esto va a depender del rubro al que se dedica. Por eso, es importante hacer una valuación de puestos.

Para Chiavenato (2009):

La valuación de puestos tiene como finalidad determinar el lugar que ocupa cada puesto en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad. (pág. 238)

En la valuación de puestos, no se toma en cuenta las habilidades o responsabilidades del colaborador en la empresa respecto al trabajo a realizar, sino como su nombre lo dice, del puesto y del gran impacto que éste tiene en la empresa para obtener un orden equitativo en los salarios a establecer.

Existen diversos métodos en “valuación de puestos”, pero para ICPNA se hará uso del Método de Valuación por Puntos.

Chiavenato (2009) indica que:

La técnica es analítica: los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y

se obtiene el valor total con la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos). (pág. 245)

Tabla 13
Factores de valuación y su ponderación

FACTOR	SUBFACTOR	Técnico Administrativo (%)	Auxiliar de Biblioteca (%)	Técnico de Laboratorio (%)	Docente (%)
Habilidad	Instrucción esencial	12	5	15	20
	Experiencia	10	5	15	15
	Iniciativa o ingenio	6	10	8	10
Esfuerzo	Físico	4	15	5	5
	Mental	20	8	10	10
Responsabilidad	Supervisión de personal	10	12	10	6
	Material o equipamiento	4	10	12	5
	Métodos o procesos	10	15	5	10
	Información confidencial	12	5	10	12
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	4	5	5	5
	Riesgos	8	10	5	2
TOTAL		100	100	100	100

En la tabla 13 se puede observar los 4 puestos de trabajo con su ponderación según el factor. Por ejemplo, en el subfactor de experiencia se considera un valor de 20% para ambos puestos, Técnico de laboratorio y docente, ya que, el requerimiento en ambos puestos es el mismo. Sin embargo, en el subfactor de esfuerzo físico, se puede notar que en el puesto de auxiliar de biblioteca es el que cuenta con mayor puntaje, puesto que, una de sus funciones será ordenar el material de biblioteca.

Después de la ponderación se debe realizar el cuadro de los grados (tabla 14). En este trabajo se tomarán los grados desde A, el cual tiene el puntaje más bajo hasta el grado

E, siendo el más alto. Para la elaboración de esta tabla se hará uso de la progresión aritmética. “La progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante..., lo cual (...) tiende a producir una recta salarial” (Chiavenato, pág. 246)

Tabla 14

Categorías y escala de puntos

FACTOR	SUBFACTOR	A	B	C	D	E
Habilidad	Instrucción esencial	12	24	36	48	60
	Experiencia	10	20	30	40	50
	Iniciativa o ingenio	6	12	18	24	30
Esfuerzo	Físico	4	8	12	16	20
	Mental	20	40	60	80	100
Responsabilidad	Supervisión de personal	10	20	30	40	50
	Material o equipamiento	4	8	12	16	20
	Métodos o procesos	10	20	30	40	50
	Información confidencial	12	24	36	48	60
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	4	8	12	16	20
	Riesgos	8	16	24	32	40

Para la valuación de puestos se procederá a hacer uso de un cuadro de doble entrada, donde se encontrarán los puestos y los factores de valuación de cada puesto. “En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.” (Chiavenato, pág. 246)

Tabla 15*Formulario de doble entrada*

	Instrucción esencial		Experiencia		Iniciativa o ingenio		físico		Mental		Supervisión de personal		Material o equipamiento		Métodos o procesos		Información confidencial		Ambiente de trabajo		Riesgos		Total
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P			
Técnico Administrativo	B	24	C	30	A	6	A	4	C	60	D	40	C	12	C	30	C	36	B	8	A	8	258
Auxiliar de Biblioteca	A	12	A	10	D	24	E	20	B	40	B	20	C	12	D	40	A	12	A	4	D	32	226
Jefe de laboratorio	D	60	D	40	B	12	A	4	C	60	D	40	E	20	B	20	A	12	C	12	B	16	284
Docente	D	48	D	40	C	18	A	4	C	60	B	20	C	12	C	30	B	24	B	8	A	8	272

Según los resultados del formulario de doble entrada, se puede llegar a la conclusión que el puesto de jefe de laboratorio es el puesto de mayor relevancia en la empresa al obtener el mayor puntaje. Y el de menor relevancia es el de auxiliar de biblioteca, con 226 puntos. Cabe resaltar que el puesto del docente debería ser el de mayor relevancia, puesto que, IPCNA se dedica al rubro educación. Sin embargo, no se puede fijar un monto exacto de los salarios ya que éstos dependen de la escala salarial que maneja la empresa como del número de horas dictadas.

Equidad Externa

Para la elaboración de la equidad externa se ha recurrido a usar fuentes de salarios de otras empresas dedicadas al mismo rubro (tabla 16). Estas fuentes fueron recogidas por trabajadores de la empresa de manera oral, ya que, no existe evidencia alguna o ninguna data en internet.

Tabla 16

Comparación de salarios entre empresas del mismo rubro

Puestos		Salario (soles)			
		ICPNA	UDEP	UPAO	UTP
1	Técnico administrativo	2000	2500	1800	2000
2	Auxiliar de biblioteca	1200	1025	1025	1250
3	Jefe de laboratorio	2500	2500	1500	2000
4	Docente	1500	2000	1500	1800

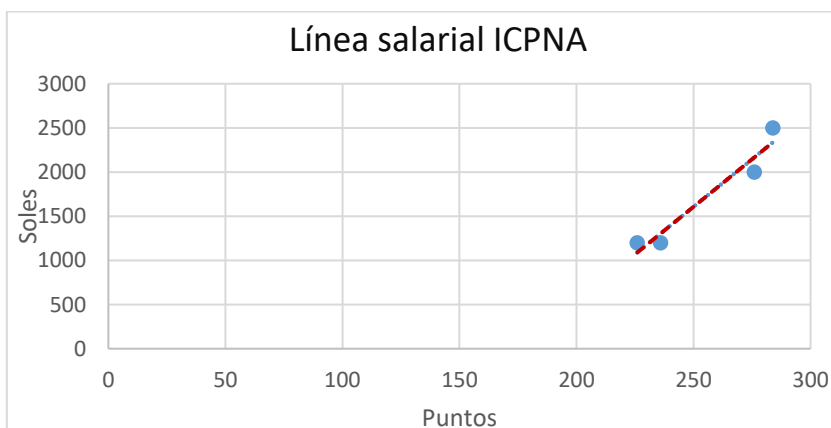
En algunos puestos se puede encontrar una diferencia de sueldo muy abismal, lo cual podría ser fácil de entender y decir qué, ese puesto es muy relevante para aquella empresa.

Estructura salarial

“Es el conjunto de franjas salariales que relaciona los distintos puestos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos maneras de equilibrio (...) La interna y externa” (Asturias Corporación Universitaria). Líneas arriba ya se ha podido visualizar y comprender cada uno de estos conceptos. Ahora, con los datos obtenidos se va a elaborar la curva salarial (Figura 5) donde estarán los ejes x= los puntos y y= el sueldo actualmente recibido.

Figura 7

Línea Salarial



Prestaciones

“Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las empresas otorgan, a todos o parte de sus colaboradores, en forma de pago adicional a sus salarios” (Castillo, 2019, pág. 19). Cabe precisar que las prestaciones brindadas a los trabajadores se manejan de manera distinta dependiendo del tipo de generación a la que pertenece el empleado.

Para Hernández (2015):

Las prestaciones, en la medida que refuerzan el sentido de pertenencia a la compañía, son un aspecto importante para mantener y acentuar la identificación de los colaboradores con la empresa, así como la cohesión y eficacia de la organización en el mediano y largo plazo. (pág. 332)

Un empleado que se encuentra totalmente satisfecho en la empresa se sentirá muy identificado con ella, dará hasta más del 100% de sus esfuerzos para cumplir con sus labores encargadas tornándose un ambiente muy gratificante y ligero. Sotomayor nos dice que “Para que una organización tenga un ambiente laboral adecuado es necesario otorgar prioridad a que el personal en la posición que ocupe esté feliz, manifestándose con estabilidad plena en el centro de trabajo e impactando en lo que se expone.” (pág. 35)

Plan De Prestaciones Sociales

(Juarez Hernández, 2015) en su libro de Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones, menciona que las prestaciones sociales deben ser un sistema de beneficios para el empleador y la empresa y, se debe evitar brindarlos de manera desmedida e indiscriminada.

Para Chiavenato (2009), “los planes de prestaciones y de seguridad social se clasifican de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.” (pág. 265)

Mientras que Diz Cruz, E. (2011) indica:

En primer lugar, los esquemas considerados se pueden dividir en dos categorías fundamentales, de acuerdo a la duración probable del servicio de la prestación en cuestión (...) De este modo, se pueden considerar prestaciones de corto plazo (generalmente de duración inferior a un año) y prestaciones de largo plazo (superiores a un año). (pág. 34)

A pesar que cada uno de los autores citados tienen distintos enfoques, ambos llevan al objetivo del bienestar del empleador, por ende, de la empresa. Cabe precisar que ICPNA, es una empresa que cuenta con trabajadores de distintas generaciones con distintos tipos de contratos. Lo cual, se verá reflejado en el plan de prestaciones más adelante.

Objetivos Del Plan de Prestaciones

Desde la perspectiva de la organización, las prestaciones son una valiosa herramienta para:

Reducir los índices de rotación y ausentismo del personal.

Prevenir y neutralizar insatisfacciones de los colaboradores que pueden derivar en conflictos laborales y sindicales.

Adquirir provecho para facilitar el reclutamiento, contratación y permanencia del personal en la organización.

Elevar la calidad de vida de los colaboradores y de sus familias.

Propiciar la identidad empresarial. (Juarez Hernández, pág. 337)

El plan de prestaciones de ICPNA tiene como prioridad elevar la calidad de vida de sus empleados y de sus familias, ya que están convencidos que la satisfacción de éste, repercute favorablemente con los demás objetivos.

Tal como lo indicó Hernández (2015) sobre la satisfacción de los colaboradores:

Sienten que la organización responde plenamente a sus necesidades, tanto del presente como futuras y, en general, tienden a desarrollar un mayor sentimiento de valía personal, a identificarse más intensamente con los fines organizacionales y a tener un sentido de pertenencia que les da seguridad y tranquilidad para percibir a su empresa como un ambiente en el que vale la pena invertir su energía y trabajar por mucho tiempo. (Juarez Hernández, 2015, pág. 338)

Criterios para diseñar planes de prestaciones

Por un lado, está la paternalista, en la que la empresa asume que conoce las verdaderas necesidades y aspiraciones de sus empleados, incluidas sus familias, y también está dispuesta a hacerse cargo de muchas incondicionalmente; como un padre responsable que procura el mayor bienestar para sus hijos.

La posición contraria al paternalismo, parte del supuesto de que los únicos que conocen sus necesidades y aspiraciones singulares son los empleados y que, en consecuencia, son quienes deben cuidar de sí mismos y procurarse la

protección que se requiere a lo largo de la vida para hacer frente a los riesgos imprevistos que implica. (Juarez Hernández, 2015, pág. 339)

En la mayoría de las empresas peruanas se establece un plan de prestaciones con lo que se cree, asume que los colaboradores necesitan. Claro está que eso ha ido cambiando poco a poco, aún no se ha dejado de lado. Si bien “un aspecto fundamental de las prestaciones es que sirvan para todos los empleados de la organización” (Chiavenato, pág. 268) la idea ha ido evolucionando llegando a tener dentro de la empresa prestaciones flexibles y adaptables a las necesidades individuales de los trabajadores. (Chiavenato, 2009)

Algunos motivos para flexibilizar las prestaciones son mejorar su calidad, reducir su costo, establecer una nueva relación entre empresa y colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de recursos humanos, apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones. (Chiavenato, pág. 268)

Si bien, en algunas empresas actualizadas se toma en cuenta la flexibilidad de las prestaciones, no todas están preparadas para poder asumir el costo de un programa muy tedioso y minucioso. Por otro lado, existe el temor de caer en un caos organizacional, donde no se podría tener el control de lo que la empresa brinda, o peor aún, estar en una constante evaluación e inversión para poder conocer las necesidades de sus empleados, ya sea porque son nuevos o porque con el tiempo éstas cambian.

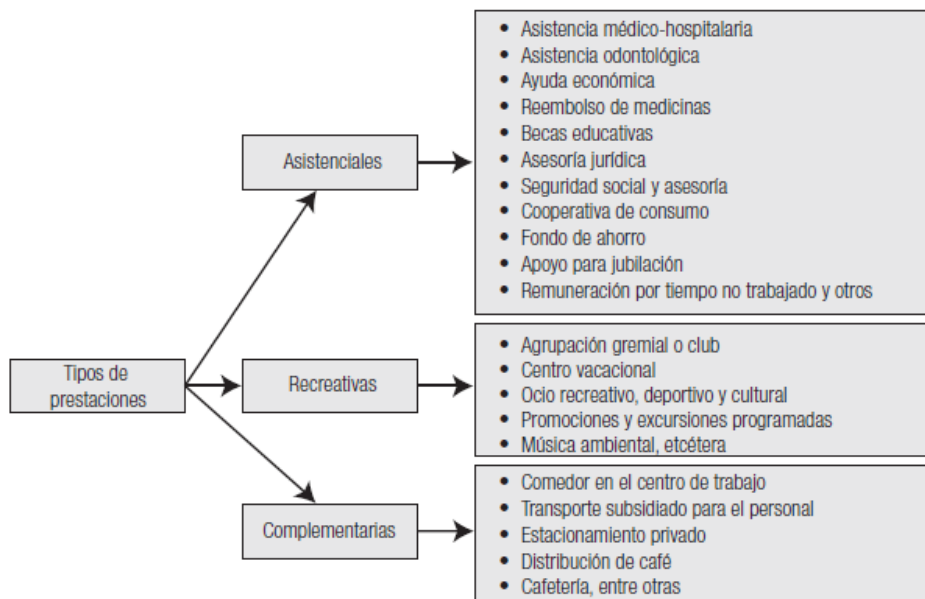
ICPNA siempre direcciona su plan de prestaciones enfocados en el bienestar del colaborador y su familia, teniendo en cuenta la generación a la que pertenecen. Se asegura

de contar con amplio conocimiento de las metas y propósito de cada colaborador y sus miembros familiares, cubriendo múltiples necesidades.

Chiavenato ofrece una lista de prestaciones que se pueden ofrecer dentro de una empresa. (Figura 8) e ICPNA trata de cubrir de acuerdo a sus posibilidades financieras, objetivos, número de trabajadores y a las necesidades de los mismos. Algo, que se podrá ver reflejado en el cuadro 13, donde se especifican las prestaciones de los colaboradores del área de administración con los puestos de cajero, técnico administrativo, auxiliar de biblioteca y jefe de laboratorio.

Figura 8

Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo con sus objetivos



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 266)

El ICPNA cuenta con distintos puestos de trabajo que se han agrupado por categorías para poder realizar un plan de remuneración. Un cuadro de categorías (figura 9) “es un esquema con un grupo de puestos que se organizan por características comunes a cuyos grupos se les denomina categorías. Estas categorías pueden definirse y reunir puestos

tipo por niveles usualmente y en otras circunstancias por especialidad.” (Arista Concultores, s.f.)

Figura 9

Plan De Prestaciones Por Categorías

CATEGORÍA: Gerente

PUESTO: Director General

PRESTACIONES:

- Asistencia Médico-hospitalaria
- Asesoría jurídica
- Apoyo para jubilación
- Promociones y excursiones programadas
- Estacionamiento privado

CATEGORÍA: Jefe

PUESTO: Jefe de laboratorio, secretaría académica y área de calidad

PRESTACIONES:

- Asistencia médico-hospitalaria
- Reembolso de medicina
- Aguinaldo
- Compras de artículos con descuentos
- Préstamos por urgencias
- Seguro médico

CATEGORÍA: Docentes

PUESTO: Docentes de todos los niveles

PRESTACIONES:

- Aguinaldo
- Becas
- Asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica. (Hernandez Herrera, 2015, pág. 183)
- Comedor en el centro de trabajo
- Enfermedades y maternidad.

CATEGORÍA: Administración

PUESTO: Técnico administrativo, auxiliar de biblioteca, cajero, secretaria académica

PRESTACIONES:

- Aguinaldo
- Anteojos
- Enfermedades y maternidad.
- Ayuda para el transporte
- Horario de entrada flexible

Al evaluar las distintas necesidades de los colaboradores, se llegó a la conclusión que la mejor manera de poder compensarlos es trabajando por categorías. De esta forma no se cae en el error del “favoritismo” por querer cumplir con lo requerido por los colaboradores. Por eso en el ICPNA se cuida mucho el clima laboral de los colaboradores a través de los distintos beneficios ofrecidos. Cabe resaltar, que existen ocasiones excepcionales, en los que se les ofrece alguna compensación que no pertenece a su rango. Por ejemplo, a un docente que vive lejos de la sede, se le puede ofrecer un horario flexible y pasajes.

Retribuciones por Desempeño

“La remuneración por desempeño, también conocida como remuneración por rendimiento, hace referencia al pago del salario en base al trabajo realizado, por lo que el objetivo de este tipo de remuneración es premiar la productividad de los empleados.” (Sesame, 2023) Sabemos que la forma de incentivar a los colaboradores no sólo es monetaria “los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del

sistema de remuneración” (Chiavenato, pág. 235) Y hace que los colaboradores deseen quedarse en la empresa e incentiva a otro formar parte de ella. “Así, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal, y es quizá la razón principal de que las personas busquen empleo.” (Chiavenato, pág. 235)

Plan De Retribución Por Desempeño

Si bien, una empresa debe tomar en cuenta las distintas formas de cómo retener y atraer a su talento humano, ésta no debe estar a la deriva, debe realizar un análisis de sus colaboradores y proponer lineamientos para llevarlos a cabo, esto quiere decir, contar con un plan de retribución. Sin embargo, “La medición del desempeño es un procedimiento crítico en cualquier plan de incentivos. En general, permite enfocar la energía de las personas en aquellos objetivos y resultados que reflejan la estrategia del negocio de la empresa.” (Juarez Hernández, pág. 296)

Es importante destacar que “la retribución por desempeño busca premiar al colaborador en función a este factor, pero no sólo se debe valorar la cantidad de trabajo sino también la calidad, de esta manera se evita que el empleado realice el trabajo con prisas y en mayor cantidad, pero dejando de lado la calidad.” (Oliveras, 2019)

Objetivos:

Lograr este 2023 la fidelización del mejor talento humano de ICPNA a través de los incentivos según su desempeño.

Potenciar al 100 % la creatividad y compromiso de todos los colaboradores de ICPNA.

Participantes

En ICPNA se tiene en consideración a todos los colaboradores para elaboración del plan de retribución, sin embargo, en este trabajo se verá reflejado en el cargo con mayor relevancia en la empresa: Los docentes.

Periodicidad

El plan de incentivos se hará efectivo cada fin de nivel culminado. El ICPNA cuenta con diversos niveles de estudio del inglés, los cuales son básico, intermedio y avanzado. Cada uno de ellos con una duración de 3 meses.

Juárez Hernández, J. O. (2015) afirma que:

En este caso, la evaluación del desempeño se utiliza para despertar el interés y la ambición del personal para lograr mejores resultados a futuro, aunque los montos de incentivos se pagan cuando ha transcurrido el periodo especificado y se revisan los resultados alcanzados. (pág. 233)

Planes de Retribución Por Méritos

Se trata de evaluar las competencias de todos los trabajadores (docentes) y de los objetivos alcanzados en la empresa. Cabe resaltar que la elaboración de estos planes de retribución tiene como fin satisfacer a los colaboradores y aumentar los ingresos en el ICPNA. Se trata de un “ganar ganar”.

William B. Werther, Jr (1992) precisa que:

Los incrementos por mérito constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común, estos aumentos se deciden por parte del

supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores. (...) Tan cuestionable como esa práctica es la de conceder aumentos solamente a algunos de los trabajadores que muestran buen desempeño, especialmente si la práctica es interpretada como señal de favoritismo. (pág. 256)

A continuación, se presenta en la tabla 17 los niveles por desempeño y las habilidades que debe desarrollar o tener el colaborador para obtener un aumento mensual en su sueldo base. En cada nivel de habilidad hay un monto que puede ganar de acuerdo al desempeño logrado.

Tabla 17

Programa de retribución por mérito de un docente

NIVEL DE HABILIDAD	HABILIDADES	INCENTIVO
5	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de estudiantes representantes de ICPNA en eventos de talla internacional. • Manejo de herramientas de evaluación. • Desarrollo de proyectos de innovación. • Hace uso adecuado de las herramientas digitales logrando la participación total de sus estudiantes. 	S/200
4	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia visión para detectar posibles problemas. • Trabajo colaborativo para lograr metas trazadas. • Excelente criterio para aportar ideas innovadoras. 	S/100
3	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de material de apoyo para sus sesiones de clase. • Gestiona bien el tiempo terminando dentro del horario establecido. • Creatividad 	S/80
2	<ul style="list-style-type: none"> • Uso adecuado de herramientas digitales. • Comunicación efectiva • Escucha activa 	S/50
1	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de aula • Hacer uso de los libros dentro del tiempo establecido. • Adaptarse al nivel de los alumnos del ciclo. 	S/-

Fuente: (Cratagena99, 2023)

En el ICPNA no hay un sueldo fijo para los docentes, ya que, eso va a depender del número de horas que se le asignó, además del número de grupos a cargo. Revisemos el caso de dos docentes, Juan Carlos Rodríguez y Steven Smith y su desempeño en el mes de enero. Tabla 18

Tabla 18

Ejemplo de salario docente por desempeño

Nombres y apellidos	N° de grupos	Número de horas	Pago por horas	Sueldo	Nivel de habilidad	Total
Juan Carlos Rodríguez	2	60h	S/20	S/1200	4	S/1350
Steven Smith	3	78h (max)	S/20	S/1350	5	S/1550

En la tabla 18 se puede notar la diferencia de sueldos de los trabajadores de ICPNA, ya que, como se mencionó anteriormente. Depende del número de horas que dicta cada docente. Las clases en ICPNA, son regulares (diarias), interdiarias e intensivas (los días sábados) en donde se debe cumplir con 7.5 horas dictadas en la semana. Como ya se mencionó anteriormente, la periodicidad del incentivo monetario se hace efectivo culminado el nivel dictado. Es por ello, que en el mes de enero se puede visualizar el pago por el desempeño del colaborador.

“La retribución por rendimiento es un tipo de retribución por la labor muy conveniente en muchas ocasiones, sobre todo cuando este rendimiento se puede valorar, y además es una manera de premiar la productividad del colaborador.” (Gestión.org, 2023).

Plan de incentivos individuales y por equipos

“Pago por rendimiento individual: se aplica en trabajos donde el individuo puede culminar una unidad productiva o de servicio y en los cuales la cooperación no es necesaria para el logro del resultado deseado.” (Cuesta Santos, 2010, pág. 428)

Para que el colaborador puede recibir algún incentivo de manera individual dependerá mucho de él y su dedicación a su trabajo y no de terceros, como indica Cuesta.

El plan de incentivos individuales en ICPNA consta de múltiples beneficios para los colaboradores en relación al puesto que ocupa y de los niveles de habilidad a los que haya llegado por su desempeño. Cabe resaltar que existe un incentivo excepcional por antigüedad. Esto se debe que la empresa además del evaluar por competencias tiene en cuenta el criterio de importancia en la antigüedad de la compañía.

Por otro lado, también se cuenta con incentivos por equipos. Claro está que no es por alcanzar metas salariales, sino por hacer formar parte a ICPNA de los distintos concursos a los que llaman a participar y por fomentar la competencia dentro de la Institución como creación de cuentos, concurso de canto, presentaciones de proyectos sobre el cuidado del ambiente, etc.

Para efectos del Plan de Incentivos, se entiende por equipo de trabajo el conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades y competencias complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas buscando un nivel sobresaliente en el desempeño y una meta con la que se sienten solidariamente responsables.

(Ministerio De Educación Nacional, 2011)

Este plan de incentivo implica la participación de un grupo de colaboradores para poder alcanzar los objetivos propuestos y lograr el resultado final del desempeño, como lo indica (Cuesta Santos, 2010)

Si bien los incentivos ofrecidos a los colaboradores generan ganancias para la empresa porque hay mayor productividad, también se puede llegar a la insatisfacción laboral como indica (Gomez-Mejía, 2008) Insatisfacción porque no están de acuerdo con lo que reciben en comparación al resto de colaboradores dentro y fuera de la empresa. “Para mantener una relación laboral eficaz con todos los subordinados y evitar el conflicto personal dentro del grupo, el supervisor puede negarse a manifestar qué individuos son los que mejor trabajan y, por tanto, merecen una subida salarial.” (Gomez-Mejía, 2008, pág. 429)

Capítulo IV

Satisfacción Laboral

Marca Empleadora

Leyva 2017 nos habla acerca de la marca empleadora y nos dice que:

La marca empleadora (employer brand) es el término que resume esta nueva forma de posicionar a una organización como buen lugar para laborar: cuáles son los atractivos que ofrece a los empleados y qué le promete a cambio de trabajar para ella. (pág. 4)

Existen diversos institutos para la enseñanza del inglés y todos piden, obviamente un nivel de inglés avanzado, certificaciones internacionales y buenas metodologías para la enseñanza del idioma. Sin embargo, lo que diferencia a ICPNA del resto, es la imagen que refleja como organización atractiva para los colaboradores.

Ser una empresa atractiva para los colaboradores, ya sea para retenerlos o reclutarlos no es nada fácil, especialmente hoy en día cuando existe mucha competencia en el mercado.

Gasset, F. (2004) afirma que:

Para atraer y retener a los mejores profesionales, la empresa debe ofrecer un paquete retributivo que sea competitivo con los ofrecidos por las empresas con las que compite o correr el riesgo de perder a sus mejores ejecutivos y el de no lograr atraer a los que le interesa. (pág. 7)

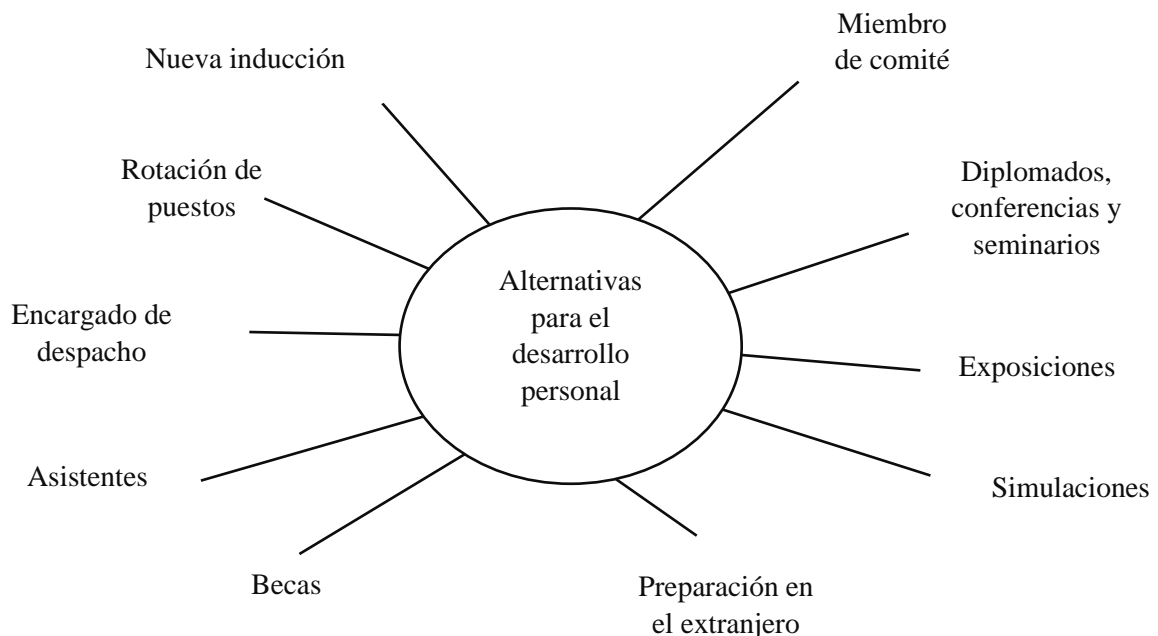
El ICPNA, es una empresa que cuenta con distintas generaciones de empleados y pues, todos ellos con distintas expectativas de la empresa, distintos intereses, por ello,

siempre está a la vanguardia de sus necesidades para poder conectar con todos sus trabajadores.

Al ser ICPNA, una marca empleadora sigue rigurosamente parámetros estratégicos para enriquecer la motivación de sus colaboradores. Pues, no sólo ofrece un clima agradable de trabajo, también ofrece distintas alternativas para el desarrollo del personal. Estas alternativas mencionadas en la figura 10, brinda una gama de diferentes opciones para que los colaboradores puedan desarrollarse en la empresa.

Figura 10

Alternativas para el desarrollo personal



Nota: Tomado de Administración de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional (p. 214), por Sotomayor, Alfonso, Universidad Autónoma de Nuevo León.

En la figura 10 se puede visualizar 10 alternativas para el desarrollo del personal. Es de suma importancia resaltar que el presente trabajo está enfocado en los docentes, ya que,

ICPNA cuenta con distintos puestos de trabajo. ICPNA ofrece la oportunidad de brindar becas para los hijos de los docentes que laboran en la institución, además, ofrece programas de becas en el extranjero para que se puedan preparar en países nativos del idioma. Capacita a su personal en los diferentes diplomados, conferencias y a la vez, brinda oportunidades (simulaciones) de capacitación entre colegas, pues, se realizan capacitaciones para docentes externos al ICPNA. Además, brinda la oportunidad a personas que desean desarrollarse en la docencia, colocándolos como asistentes o brindando la oportunidad de dictar algunas clases bajo la guía del docente del nivel.

Por otro lado, en cuanto a la rotación de puestos, si bien no es posible rotar a un docente en un puesto administrativo, por ejemplo, si se hace la rotación por niveles. Esto quiere decir que, el docente que dictó básico también dictará intermedio o avanzado y viceversa. Esto lleva, que aquellos docentes nuevos se vayan familiarizando con los grupos y con la organización.

Plan De Marca Empleadora

Definición del Público Objetivo:

Si bien en el ICPNA todos los colaboradores son importantes para la empresa, en este proyecto se ha tomado en cuenta como público objetivo a los docentes puesto que es el eje principal de la empresa en mención, ya que su rubro es educación.

Por ello, se elaborará un plan para poder retener a aquellos docentes que ya laboran en la empresa y nuevos docentes que al contar con una buena imagen corporativa desearán formar parte de ICPNA.

Análisis de la Situación Actual

La pandemia COVID-19 trajo distintos cambios en la empresa, cambios que hicieron de ICPNA una mejor institución para seguir aprendiendo y dando trabajo a muchas personas.

Ahora compartimos algunas opiniones de trabajadores o ex trabajadores de IPCNA para poder tener una idea de cómo ven los colaboradores al Instituto.

“Buen ambiente laboral, cuentas con el apoyo de los coordinadores y directores para realizar un trabajo óptimo.” – Comentario publicado por un docente de inglés. Fuente: (CompuTrabajo, 2021)

“Es una institución que permite el crecimiento profesional de sus profesores y está innovando sus programas.” – Comentario publicado por un docente de inglés. Fuente (CompuTrabajo, 2021)

“Injusta distribución de cursos dando preferencia al sindicato y a los seniority que es personal más antiguo. Ser personal antiguo no significa ser mejor. Por otro lado, la empresa se esfuerza por capacitarte. En general, deberían mejorar.” (Indeed, 2022) “Contras: Injusta distribución de cursos, los seniorities” (Indeed, 2022)

Según las fuentes citadas de Computrabajo e Indeed, existen muy buenas opiniones sobre el clima laboral y trato entre colegas dentro del ICPNA, sin embargo, algunos muestran algunas incomodidades con el sueldo y distribución de horas entre los docentes, se cree que hay una preferencia.

Sheen (2008) nos dice que “Plataformas como Facebook o LinkedIn son espacios que ofrecen a los candidatos a un puesto la posibilidad de enterarse de antemano sobre la

cultura de una empresa y hacerse una idea de cómo es la atmósfera laboral en ella.” (pág. 21). Con esto podemos comprender de la importancia de ser una empresa atrayente para los colaboradores aptos para los puestos, ya que, al contar con diversas aplicaciones o redes sociales, los comentarios irán a miles y miles de personas, realzando el prestigio o fulminado la empresa como opción de trabajo.

Análisis de la Situación deseada

Según los comentarios anteriores, existe cierta disconformidad sobre las retribuciones que dan en la empresa. Para ello, se pretende hacer un análisis minucioso de las necesidades de los colaboradores a través de encuestas. Además, seguir buscando nuevos canales donde se pueda mostrar más a la empresa, crear páginas actualizadas para que futuros candidatos puedan conocer más de la empresa.

Definición De Los Objetivos

Mejorar los resultados en los comentarios y encuestas sobre la empresa en un 100%.
Contar con colaboradores al 100 % satisfechos con la remuneración y plan de retribución asignados en este 2023.

Propuesta de Valor Empleadora

Es la razón por la cual tus empleados te seleccionador. Define el valor que ofreces al capital humano, no solo en cuanto al salario (aunque es cierto que un salario competitivo puede ser parte de tu propuesta para el colaborador), pero también teniendo en cuenta otros aspectos que aportan valor de una manera más holística. (Kenjo Blog, s.f.)

Tabla 19*Elementos que influyen en la propuesta de valor*

Compensación Financiera	Desarrollo profesional	Cultura Organizacional
Salario Bonos Promociones	Capacitaciones Cursos Talleres Reuniones	Confianza Colaboración
Prestaciones Laborales	Ambiente de trabajo	
Seguro de Vida Becas Aguinaldo Compras de artículos con descuentos	Actividades en equipo. Apoyo profesional	

Fuente: (Question Pro, 2023)

El ICPNA, como marca empleadora ofrece a sus colaboradores muchos beneficios a consecuencia de su labor en la institución. No es nuevo ahora, que ICPNA cuenta con diversas generaciones dentro del puesto docente. Es por ello que, en la tabla 19 se visualizan distintos elementos para lograr captar y retener a los mejores colaboradores. Éstos influyen en la motivación de los docentes.

En compensación financiera se ofrece un salario adecuado para cada docente, esto depende del número de grupos y las horas de dictado de clases (tabla 14). También se ofrecen Bonos extras por saber mantener al grupo de alumnos que se les otorgó. Cabe resaltar que, si bien esto es un plus para el docente, también es una desventaja puesto que, si ocurre lo contrario estará siendo evaluado y posiblemente destituido de su cargo.

En cuanto al desarrollo profesional, todos los docentes, sin distinción alguna reciben diversas capacitaciones. Especialmente en los tiempos de pandemia, cuando era nuevo el uso de las plataformas virtuales para el dictado de clases se enfatizó mucho en el uso de las diversas herramientas tecnológicas, se brindó cursos, talleres para enseñar y motivar a los

docentes en el manejo de la plataforma del Instituto. Además, también se brindaron reuniones para establecer vínculos emocionales, talleres motivacionales.

Por otro lado, la cultura organizacional, es la fuente primordial de ser de la empresa. Pues, existe una estrecha relación de confianza y colaboración entre los docentes. Ellos comparten diversas experiencias con los grupos, estrategias de uso de los libros, formas de cómo lograr culminar los libros y, sobre todo, se apoyan como amigos, ya que, siempre se buscan lazos de confraternidad, amistad mucho más allá de los laborales. Esto lleva a un ambiente de trabajo agradable en la empresa.

Por último, tenemos las prestaciones laborales. Los docentes gozan de becas o descuentos para el estudio de sus niños dentro de la organización. Reciben sus retribuciones de ley, además de un vale para compras de alimentos con descuentos.

Muy a parte de los elementos que influyen en la propuesta de valor mostrados en el cuadro 8 y descrito líneas arriba, es de suma importancia para ICPNA la motivación de sus colaboradores. En una empresa con colaboradores eficaces debe existir motivación, ya que, ésta representa el impulso que cada persona tiene para realizar todas las acciones tomando siempre la iniciativa siendo proactivo para poder logra los objetivos planteados por la empresa, como lo indica (Sotomayor).

Un claro ejemplo de motivación dentro de el ICPNA es su interés por reconocer a sus colaboradores en los días de sus cumpleaños (Figura 11 y 12), brindando siempre un saludo cordial a través de su página oficial.

Figura 11

Felicitación por cumpleaños al director académico



Nota. Colaborador de ICPNA recibiendo felicitaciones por su onomástico. Tomada de *Redes Sociales* [Fotografía], ICPNA, 2023

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=545825867582987&set=pb.100064667352325.-2207520000>.

Figura 12

Felicitación por cumpleaños a docente



Nota. Colaborador de ICPNA recibiendo felicitaciones por su onomástico. Tomada de *Redes Sociales* [Fotografía], ICPNA, 2023

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=542205921278315&set=pb.100064667352325.-2207520000.&type=3>

A través de esas imágenes se puede observar la forma cómo ICPNA motiva a sus colaboradores colocando felicitaciones por sus cumpleaños. Esto lo hace sin excepción alguna, independientemente de su generación.

Comunicaciones Internas

“En las organizaciones, jugar y divertirse es una herramienta de comunicación interna para fomentar el compañerismo, la creatividad y la motivación.” (Soledad Coppero, 2004, pág. 4). Si bien, se hace uso de distintas estrategias o medios para poder transmitir el mensaje interno, éste debe tenerse en cuenta que debe llegar al colaborador a cabalidad. Pues, no se puede caer en el error de abusar del juego y diversión para tener un buen clima en la empresa, pues, se distorsionaría el objetivo y resultaría poco creíble o nada creíble el mensaje a transmitir.

Por otro lado, Tessi (2012) nos dice que “En muchos casos todavía se persiste en comunicaciones laborales inspiradas en acciones demasiado parecidas a las que se hacen en prensa o publicidad.” (pág. 43) Si bien la comunicación interna y la comunicación externa forman un todo en la empresa, éstas deben ser muy exclusivas para cada público, para poder llegar adecuadamente a las personas teniendo en cuenta sus necesidades.

Baena (2010) aclara lo siguiente “La comunicación interna más la comunicación externa conforman la comunicación global de la compañía que deben mantener un alto

grado de coherencia para que la empresa pueda transmitir los mismos mensajes y filosofía a todos sus públicos.” (pág. 142)

“Lo que opina el público interno acerca de la organización en que trabaja tiene tanta o más importancia que los avisos publicitarios. Ser parte de la realidad corporativa permite desentrañar sus virtudes y defectos y contarla a los demás. (Soledad Coppero, 2004, pág. 5)

Pozo (2007), menciona un término muy importante dentro de la comunicación interna: La gestión empresarial:

(...) la gestión empresarial estará fuertemente condicionada por la cultura de empresa, y ésta, a su vez, por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad. La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa. (Coopero, 2007)

En otras palabras, podemos decir que la comunicación interna no es independiente de la cultura empresarial. Por ende, se debe tener como base una cultura empresarial sólida con objetivos claros e identificado con sus colaboradores internos.

Plan De Comunicaciones Internas

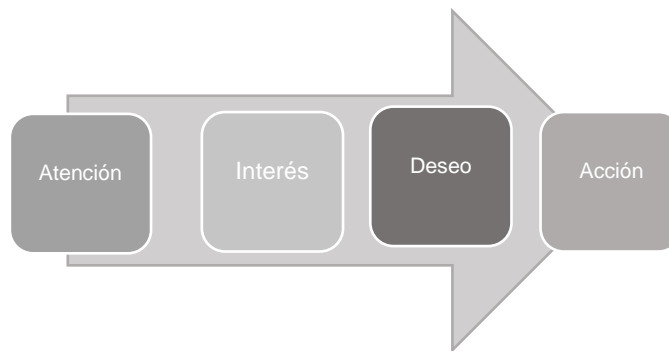
Baena nos dice que, “Cualquier proceso de comunicación sigue una serie de etapas secuenciales y de su correcta planificación dependerá el éxito de cualquier campaña, tal y como se recoge a continuación:” (pág. 143)

- Identificación del público objetivo: El plan de comunicación interna se desarrolla con los docentes de los distintos niveles y la coordinadora de ICPNA, el cual nos sirve para poder comunicar diversos proyectos o situaciones que acontecen en la Institución.

- **Objetivo del plan de comunicación:** El plan de comunicación tiene como objetivo de informar y motivar a los docentes generando un clima de agradable dentro de la empresa demostrando cuán importante es el colaborador en ICPNA.
- **Diseño del mensaje:** Para el diseño del mensaje el ICPNA se basa en el modelo AIDA (Figura 13) para poder llegar adecuadamente a todos sus colaboradores y poder así obtener el resultado esperado de lo comunicado.

Figura 13

Modelo AIDA



Nota. Modelo empleado para la transmisión del mensaje en ICPNA. Tomado de *Instrumentos de Marketing*. (p.142), por Baena Graciá, Verónica, 2010, Editorial UOC.

El mensaje que transmite ICPNA a través de los distintos medios se prepara de tal forma que capte la atención de todos los colaboradores y generar así el interés para participar en lo que se está comunicando. A su vez, genera en sus colaboradores el deseo de seguir formando parte de la empresa al verse motivados por diversos medios.

Canales de Comunicación Internos

ICPNA hace uso de distintos canales de comunicación con el objetivo de poder llegar a sus colaboradores. Pues, debido a las diferentes generaciones con las que cuenta la empresa es necesario llegar a ellos a través de los medios posibles y de fácil acceso para los colaboradores.

Periódico mural de Icpna.

La empresa cuenta con distintos periódicos murales ubicados estratégicamente dentro del local para poder comunicar a los docentes actividades a realizar, proyectos que se llevarán a cabo y mensajes motivacionales.

Correo Institucional

El correo institucional es tomado como una manera formal de llegar a los colaboradores. Y, a pesar de la antigüedad de su uso, no se ha dejado delado puesto que, se considera un medio muy seguro y de fácil acceso para los baby boomers.

Redes Sociales

ICPNA hace uso de distintas redes sociales. Sin embargo, como se pudo ver en las figuras 8 y 9 citadas anteriormente, hace uso del *Facebook* para compartir saludos a sus colaboradores por cumpleaños. Además, hace uso del whatsapp con grupos cerrados (sólo para docentes o directivos) donde comparten diversos anuncios de capacitaciones o reuniones (ya sean presenciales o virtuales).

Valls Arnau (2016), nos explica acerca de la eficacia de estos canales de comunicación:

Para lograr una buena comunicación y eficacia en la emisión de los mensajes, es necesario contar con la colaboración de profesionales que sepan cómo tratar las informaciones, discernir aquellas cuestiones que son dignas de ser comunicadas de las que no, tratar correctamente los mensajes para explicar lo que se pretende decir con las palabras adecuadas y, ante todo, planificar las informaciones y, de acuerdo con ellas, establecer las estrategias a seguir para lograr los objetivos empresariales que se deseen en la empresa, tareas que, en un inicio, pueden parecer un tanto complicadas, pero que, con las herramientas adecuadas y con profesionales bien preparados, se pueden llevar a cabo de manera eficaz y conseguir rentabilidad en la empresa. (pág. 26)

De acuerdo a los que nos dice Valls Arnau, se puede decir que es importante contar con personas capacitadas para saber llegar a los colaboradores. Por ello, ICPNA, cuenta con un *staff* de profesionales para la elaboración del plan de comunicación, teniendo como resultado un plan basado en el público objetivo cuyo anuncio o publicación sea atractiva en palabras (mensaje) y visualmente.

Cabe resaltar que, aunque existirán ocasiones que el mensaje no llegue adecuadamente a los colaboradores, y esto no será porque no se elaboró correctamente, sino porque existen diversas barreras (Cuadro 19) que impiden la comunicación dentro de una empresa. Chiavenato (2009) nos dice que “Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación”. (pág. 53)

Si bien, siempre se está atento a una buena recepción del mensaje. Cabe precisar que estas barreras presentes dentro de la organización dificultan llegar a un 100% de su

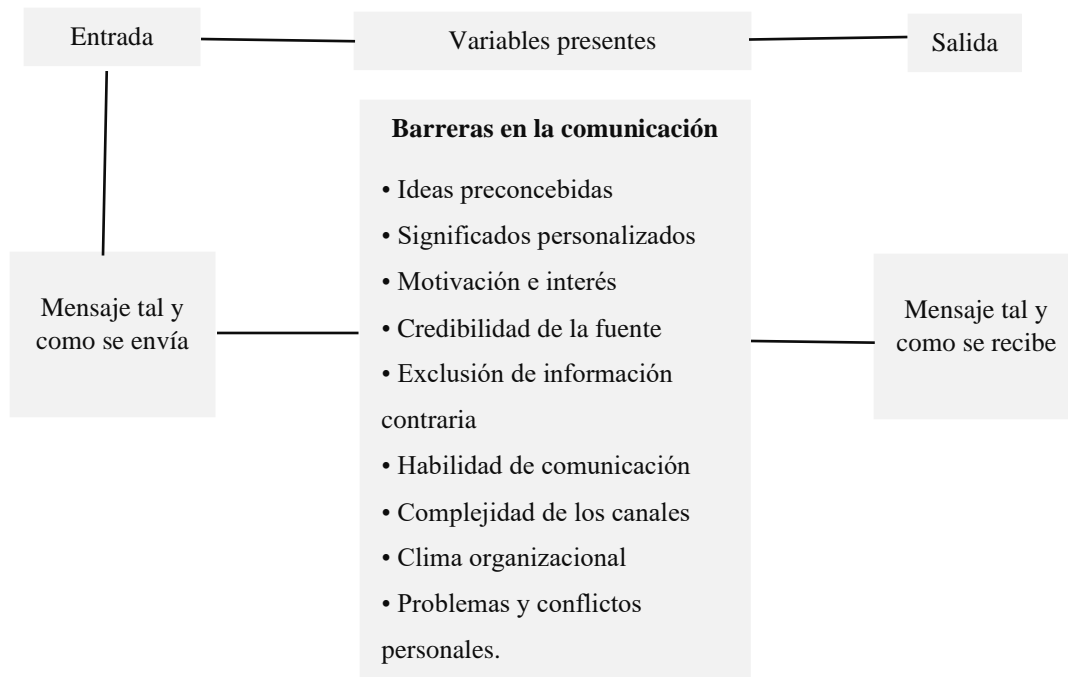
finalidad. Esto depende de que en ocasiones los colaboradores no se encuentran motivados o su interés no se pudo enfocar en el mensaje transmitido, ya sea, para una capacitación, para compartir el reglamento interno o por recibir una felicitación por su desempeño, esto debido a diversos internos, propios de la persona. Por otro lado, se encuentra la complejidad de los canales, puesto que para muchos resulta demasiado fácil hacer uso de las herramientas tecnológicas, para algunos (pocos) colaboradores no se adaptan a su uso, o en el peor de los casos no cuentan con aparatos móviles actualizados para poder recibir dicho mensaje.

Si bien se suele creer que los problemas y conflictos personales se deben quedar en casa, ICPNA comprende a la persona como un todo, con sentimientos y habilidades para poder desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo. Y pues, a pesar de todo el esfuerzo brindado por el colaborador, existen ocasiones que el mensaje no logró llamar su atención por estar centrada en un problema personal.

Por ende, podemos decir que “existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 54) Estas barreras (Figura 11) explicadas líneas arriba son un reto día a día para ICPNA, y siempre está buscando la forma de “derribar” dichas barreras y obtener mensajes exitosos.

Figura 14

Barreras en el proceso de la comunicación humana



Nota. Barreras en el proceso de la comunicación humana, Tomado de *Administración de Recursos Humano* (p.53), por Chiavenato Idalberto, 2009, Mc-Graw Hill Interamericana Editores.

En la figura 14 se puede ver cómo las variables presentes como barreras en la comunicación afectan el mensaje al momento de recibirlo. Si bien, como antes ya se explicó ICPNA cuenta con personas capacitadas para la realización del plan interno y a la vez de su elaboración haciendo uso de distintos canales, al encontrarse con estas barreras el mensaje puede no ser recibido o tergiversado.

Debido a las distintas generaciones en la empresa, en ICPNA se pueden encontrar presentes los tres tipos de barreras de la comunicación. Se está trabajando para minimizar estas barreras, sin embargo, las más difíciles de trabajar han sido las de interpretación de palabras y decodificación de gestos.

Chiavenato (2009) nos dice que “Estos tres tipos de barreras se presentan al mismo tiempo, lo que produce que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione. Además de la influencia de estas barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.” (pág. 54)

Los males que nos menciona Chiavenato se deben trabajar una vez identificados. Es por ello, que ICPNA está atento a los comentarios y rumores que puedan existir en la empresa para conversar con la parte o partes involucradas o la situación presentada. Por ejemplo, si se cae en el error de sobrecargar la información para una capacitación. Ésta no será captada de manera adecuada y, por consiguiente, no se podrá contar con el personal esperado para dicha capacitación. Trayendo consecuencias para la empresa en gastos y falta de actualización.

Tabla 20

Tres tipos de barreras en la comunicación

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos al oír	Interferencias físicas	Traducción de idiomas
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
motivaciones	Acontecimientos locales	Sentido de los recuerdos

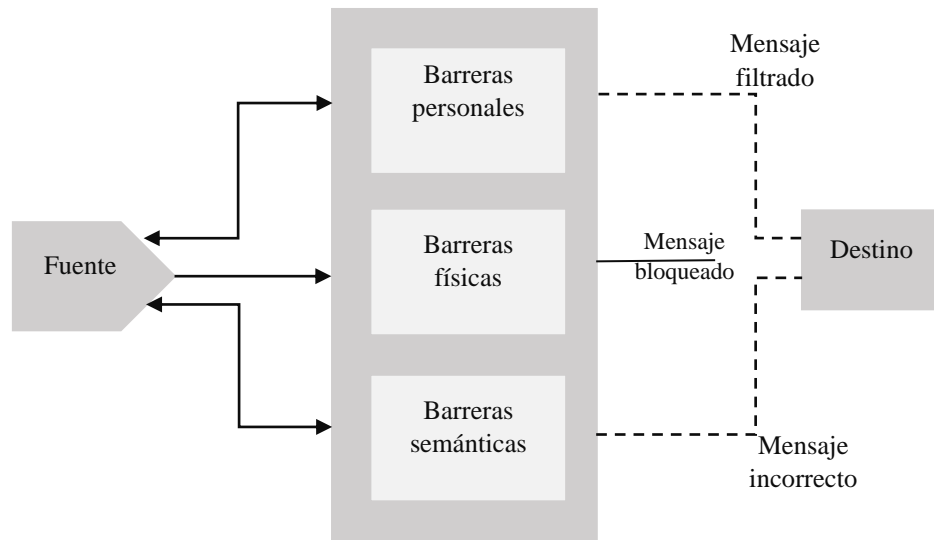
Nota. Esta tabla nos muestra las distintas barreras en la comunicación. Tomado de *Administración de Recursos Humano (p.54)*, por Chiavenato Idalberto, 2009, Mc-Graw Hill Interamericana Editores.

Para ejemplificar lo mencionado líneas arriba, se tomará en cuenta un gráfico de cómo funcionan las barreras de comunicación en la transmisión del mensaje (figura 15). Es

ahí donde se puede ver cómo el mensaje puede salir de manera adecuada hacia su destinatario, pero, las barreras interfieren en su llegada al receptor.

Figura 15

Cómo funcionan las barreras en la comunicación



Nota. Este cuadro muestra cómo el mensaje no llega correctamente a su destino, Tomado de *Administración de Recursos Humano* (p.55), por Chiavenato Idalberto, 2009, Mc-Graw Hill Interamericana Editores.

Employee Experience

Wilde en su artículo “Unidad de conocimiento” habla acerca de *Employee Experience* y nos dice que, “El término experiencia del empleado (*employee experience*) hace referencia al conjunto de interacciones significativas y memorables que definen la relación entre un colaborador y la organización, desde el reclutamiento hasta la eventual desvinculación.” (Wilde, 2016)

Por otro lado, Perspectivas Gallup (2018) menciona al respecto que:

Es la suma de todas las interacciones que un empleado tiene con un empleador, desde la convocatoria hasta el retiro. Incluye todo, desde los principales hitos y relaciones personales hasta el uso de la tecnología y el entorno de trabajo físico. (pág. 5)

La experiencia del empleado según Romero (2018, como se citó en Antón, 2019), afirma que es:

La suma de todo lo que observa, siente y vive un colaborador a lo largo de su conexión con la compañía, desde el primer contacto a la última interacción al abandonar la empresa, que influye sobre sus sentimientos, actitudes y comportamiento. (Anton, 2019, pág. 17)

Según las definiciones anteriores todos los autores coinciden que el *employee experience* engloba todas las experiencias que el trabajador vive desde que ingresa a la empresa hasta que se retira de ella. Es por ello la importancia de marcar en los colaboradores vivencias agradables durante todo el tiempo que forma parte de la empresa, desde su reclutamiento, procesos de selección, sus remuneraciones, beneficios hasta su jubilación (si llegara el caso) o retiro.

Gallup, nos menciona tres fases claves para desarrollar una estrategia de experiencia del empleado (pág. 7). Fases que serán tomadas como guía para mencionar y detallar la estrategia del ICPNA:

“Alinear la experiencia de su empleado con el propósito, la marca y la cultura” (...):
 “El ciclo de vida del empleado y las experiencias dentro del mismo, deben estar contruidos de forma única para reflejar el propósito, la marca y la cultura distintivos de su

organización” (Perspectivas Gallup, pág. 7) ICPNA tiene como enfoque principal la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés el cual comparte a sus colaboradores.

“Enfocarse en las siete etapas esenciales del ciclo de vida del empleado”. (...) “Estas siete etapas, capturan las interacciones más importantes entre empleados y empleadores que configuran las percepciones de los empleados.” (Perspectivas Gallup, pág. 7) En esta fase se va a mostrar el proceso por el que pasa el docente de ICPNA.

Como ya se ha mencionado, el *employee experience* inicia desde que el trabajador se presenta en la empresa, desde su reclutamiento, como se observa en la figura 13. Según Chiavenato (2009) “Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen aspirantes potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (pág. 128). ICPNA, siempre tiene como objetivo buscar personas idóneas para cada puesto, esencialmente para cubrir las plazas vacantes de docencia. Para atraerlos hace uso de sus diferentes canales de comunicación como su página principal (en facebook), difundir el anuncio del requerimiento de personal en el periódico mural (institucional), vía whatsapp y en canales de bolsas de trabajo como Computrabajo. En ICPNA, no se realiza un reclutamiento interno, ya que, el puesto requiere de una persona calificada en el manejo de aula y del idioma inglés.

Una vez que se tienen a los candidatos para el puesto o puestos por cubrir en ICPNA, se procede a la contratación. “...la selección busca entre los postulantes reclutados a los más idóneos para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, pág. 144) La evaluación previa debe demostrar el dominio del idioma inglés, ICPNA no se basa solamente del CV para tener conocimiento que su potencial colaborador

sepa el idioma inglés, sino, pasa por una entrevista (en inglés) y clase modelo.

Demostrando también, manejo de aula.

La fase de abordaje o inducción, consta de la presentación del nuevo colaborador o nuevos colaboradores frente a los trabajadores que ya pertenecen a la organización. Todos le dan la bienvenida y se presentan. Es más, se da a conocer los niveles que se dictan en ICPNA con sus respectivos docentes para el presente ciclo de estudios. Si bien las normas se encuentran establecidos dentro del contrato, se leen en la reunión programa para afirmar su comprensión total.

ICPNA, al ser una organización que, apuesta por innovación e intercambio intercultural, se encarga de realizar distintos eventos dentro y fuera de la organización. Eventos donde se visualiza el compromiso de sus colaboradores al identificarse con la empresa. Claro está, de esta manera también se puede evaluar el desempeño de los trabajadores, teniendo como principal enfoque el dictado de clases.

Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer.
(Chiavenato, pág. 202)

Figura 16*Etapas esenciales del ciclo de vida del empleado*

Nota. En este cuadro podemos observar los pasos por lo que pasa un colaborador desde su atracción hasta su retiro. Tomado de Diseñando la *Experiencia del Empleado en su Organización* (p.8) por Perspectivas Gallup, 2018,

http://acrip.co/acrip.org/images/Webinar%20Empresarial/Agosto/Dise%C3%B1ando%20la%20Experiencia%20del%20Empleado%20en%20su%20Organizacion_Gallup.pdf

Cabe precisar, como menciona Chiavenato, que el desempeño no va a ser el mismo en todos los colaboradores y en todo momento, este puede variar. Sin embargo, siempre es importante motivar a los colaboradores. “Así que la motivación por parte de la organización y la automotivación (disposición de la persona) son claves en la actividad laboral y ambas partes deben de manifestarse con toda plenitud.” (Sotomayor, pág. 35)

En ICPNA no se establece una línea de carrera, pues, el docente sigue trabajando como docente toda su vida, no es que luego sea el director (como sucede en alguna institución educativa) sin embargo, sí pueden seguir subiendo en los niveles que ellos

enseñan. Si iniciaron enseñando un nivel básico y a niños, puede pasar al nivel intermedio, o quedarse en el mismo nivel con distinto rango de edades de los estudiantes. Y, por su puesto, para que sus docentes cada vez den lo mejor de sí, reciben capacitaciones dentro del plantel o de manera virtual.

El tiempo que el colaborador pase en una organización dependerá mucho de la experiencia que éste logre construir en la misma. Se puede decir, que la palabra experiencia es un abanico de situaciones que el empleado ha ido asimilando, absorbiendo y posiblemente compartiendo entre colegas o amigos que no forman parte de la empresa. ICPNA, intenta generar buenas experiencias en los colaboradores, generando un buen clima laboral, siendo equitativos, de tal forma que, lleven consigo gratos recuerdos de toda la organización.

En la figura 17, se podrán observar el resumen en esferas de las fases divididas en tres bloques: antes, durante y después.

Figura 17

Employee Journey map



Nota. En las esferas podemos encontrar la ruta del proceso del colaborador en la empresa, Tomado de *Experiencia De Colaborador: Los Profesionales En El Centro De La Organización humano* (p.5), por Talent Street, 2023, <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2020/05/TALENT-STREET-Mayo-20-Reportaje-Experiencia-Empleado.pdf>

En el mapa del empleador se muestran los procesos por los que pasa el colaborador de ICPNA. Anteriormente ya se ha mencionado estos temas al respecto, sin embargo, se ha creído conveniente sintetizarlos y agruparlos en un antes, durante y después para una mejor comprensión de la figura 13. Para ICPNA, el trabajador es importante desde su selección. Por ello, los acoge mostrando mucho interés para poder conocerlos estando atentos a todo lo que él docente puede brindar, por ejemplo, en su clase modelo. Y, durante su permanencia en la empresa se encarga de acogerlo de la mejor manera posible junto con los directivos y docentes que ya forman parte del plantel. Además, ayuda a desarrollar sus competencias y habilidades para que puedan crecer profesionalmente y seguir dando lo mejor en la empresa hasta el momento de retirarse de la empresa.

“Recordar las necesidades básicas en el corazón de cada etapa.” (Perspectivas Gallup, pág. 9)

Algunas constantes en su lugar de trabajo, tienen una influencia significativa en la calidad de la experiencia del empleado, en cada etapa del ciclo de vida: la calidad de la relación que un empleado tiene con su gerente, la claridad de su rol, el valor que aportan a su equipo, el espacio y el lugar donde trabajan y cómo su trabajo afecta su bienestar general. (Perspectivas Gallup, 2018, pág. 8)

La relación que se establece entre el jefe y sus trabajadores, el tipo de comunicación dentro de la empresa, el clima laboral y la tranquilidad de trabajar en un espacio adecuado y seguro forman parte de un rol muy importante para saber marcar bien la vida de los colaboradores.

Ahora, para poder medir la experiencia del empleado en ICPNA se hacen uso de los KPIS de experiencia del empleado. Estos indicadores “nos permite conocer nuestra situación actual y medir nuestros avances.” (Romero, 2018).

El uso de los KPIs dentro de la empresa es de gran importancia:

Un KPI (las siglas en inglés de Key Performance Indicator) son indicadores de desempeño. Es decir, una cantidad de medida que se utiliza para conocer los resultados de actividades o acciones concretas. Por lo tanto, nos sirven de guía para evaluar procesos y detectar éxitos o deficiencias. (Kenjo blog, 2023).

Romero 2018, nos muestra 5 KPIS Employee Experience, los cuales veremos a continuación:

“Índices de absentismo, presentismo y bajas laborales” (Romero, 2018) Esto ayuda al Instituto el poder conocer por qué los colaboradores faltan a su trabajo o se retiran de ICPNA al muy poco tiempo.

“Índice de fidelización de empleados” (Romero, 2018) El propósito de ICPNA, es fidelizar a todos sus colaboradores, que ellos se sientan parte de la empresa. Por lo tanto, es importante poder conocer cuál es el porcentaje de colaboradores fidelizados y cuántos faltan para llegar a 100%.

“Referencias internas de candidatos por empleado” (Romero, 2018)

“Índice de Felicidad Laboral” (Romero, 2018). “Para que una empresa tenga un ambiente laboral apropiado es necesario otorgar prioridad a que el personal en la posición que ocupe esté feliz, manifestándose con estabilidad plena en el centro de trabajo e impactando en lo que se expone.” indica (Sotomayor, pág. 36)

“Índice de participación en las acciones organizadas.” (Romero, 2018)

Calidad de vida en el trabajo

Chiavenato (2009) menciona que:

La calidad de vida en el trabajo incluye una constelación de elementos, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos semejantes. (pág. 289)

Como podemos ver en la descripción de Chiavenato, la calidad de vida no sólo comprende un buen ambiente agradable de trabajo donde sí haya seguridad. Es más bien, un concepto bastante amplio que se debe cuidar para tener colaboradores satisfechos.

Para (Sotomayor) existen 3 elementos para definir la calidad de vida los cuales veremos en la figura 15. Estos elementos son: Ambiente interno, relaciones humanas y ambiente adecuado.

El ambiente interno en su significado general representa las circunstancias que rodean a la persona en la organización y que la influyen estando dentro

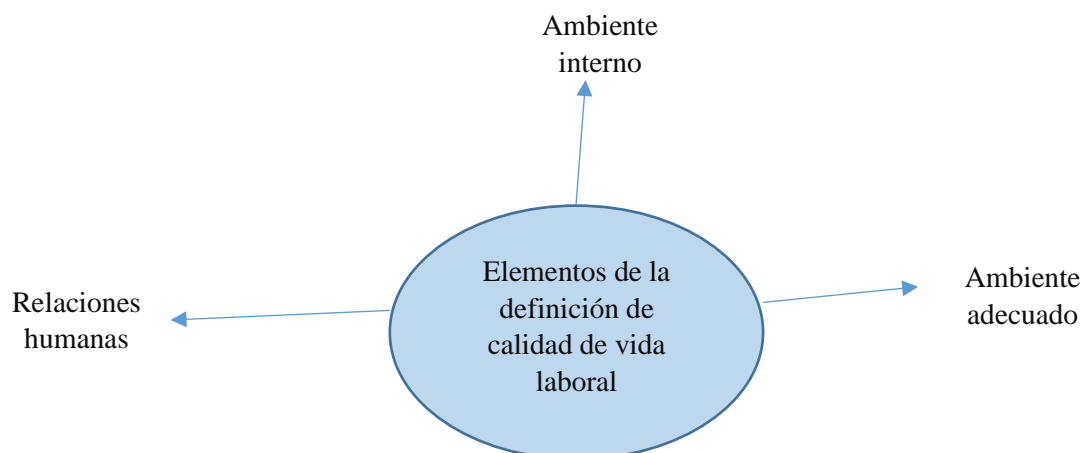
de ellas la atención que recibe y constantemente se interactúa, siendo ello positivo y sobre todo utilizando conductos apropiados, claros y precisos ya que ambiente adecuado representa el estado de cosas que permiten que la persona se sienta satisfecho de las diferentes circunstancias que lo rodean. (Sotomayor, pág. 355)

Dentro de una organización como ICPNA, donde sus clientes son estudiantes de distintas edades, tienen en claro el gran impacto que los colaboradores deben reflejar hacia ellos mostrando buena actitud ante diversas circunstancias. Así, demostrarán respeto hacia los demás, escucha activa, saber controlar sus emociones lo cual se verá reflejado en un ambiente adecuado de trabajo. “y es pertinente aludir a que la calidad no se pregona, sino que el cliente recibe el servicio y le dará el adjetivo correspondiente en el grado que merezca y así sucede en el ámbito laboral”. (Sotomayor, pág. 355)

Esto conlleva a una buena relación laboral, relaciones humanas sólidas sustentadas en “la comunicación, seguridad para la persona, atención a sus necesidades específicas, cooperación y participación, disciplina y solución de conflictos (...) que se atiendan con diligencia” (Sotomayor, pág. 356)

Figura 18

Elementos para definir la calidad de vida



Nota. Tomado de *Administración de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional* (p.355), por Amador Stomayor, 2023, Universidad Autónoma de Nuevo León.

Para desarrollar la calidad de vida laboral, se hará uso de los factores anteriormente trabajados en la figura 16. Éstos nos ayudarán a plantear planes de calidad de vida: antes, durante y a término de las labores.

Tabla 21

Plan de inducción

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS/ROLES	TIEMPO
Bienvenida	La encargada del área de gestión da la bienvenida a todos los colaboradores.	Proyector Encargada de Gestión	15 minutos
Acerca de la empresa	La encargada de Gestión dará a conocer la misión, visión, objetivos y políticas de seguridad a los colaboradores.	Proyector Material de apoyo	30 min
Lectura del Reglamento Interno	La encargada de Gestión da lectura de aspectos	Material de apoyo: folletos	15 min

	generales y relevantes del RI.		
Personal	Presentación del personal antiguo de la empresa.	Escucha activa	20 min
Recorrido en el Instituto	Se le mostrará al docente las aulas donde tendrá que laborar, así como, la sala de profesores, zona para dejar su material.	Apoyo docente	45 min

En la tabla 21 refleja las actividades que se realizan en la inducción en ICPNA. Es la encargada de Gestión quién brindará al colaborador la bienvenida dentro de la empresa dando un trato amable y prestando la atención debida a sus inquietudes.

Para seguir fomentando una buena calidad de vida en el colaborador se lleva a cabo un plan de capacitación y desarrollo (figura 19) con el propósito de potenciar sus competencias y conocimientos manteniéndolos siempre actualizado a este mundo dónde la tecnología toma un papel primordial en la sociedad.

Figura 19

Esquema de plan de capacitación y desarrollo.

Plan de capacitación y desarrollo	
I.	Actividad de la empresa: Aquí se plantea a qué rubro se dedica la empresa. En este caso ICPNA es una empresa que se dedica a la educación sin fines de lucro.
II.	Justificación: Los planes de capacitación y desarrollo se organizan en ICPNA para mejorar el rendimiento de los colaboradores y así, poder brindar un buen servicio a los clientes.
III.	Alcance: Es para todos los docentes de los diferentes niveles.
IV.	Fines del plan de capacitación: “Eleva el nivel de rendimiento de los trabajadores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la organización.” (Díaz, 2013)
V.	Objetivos: Aquí se los objetivos generales y específicos del porqué del plan de capacitación.
VI.	Meta: La meta de ICPNA es capacitar al 100% de los colaboradores y que no presenten faltas a su asistencia en los talleres.
VII.	Tipos, modalidades y niveles de capacitación: De acuerdo a lo observado en los colaboradores de ICPNA, se realiza el tipo de modalidad, las cuales pueden ser Capacitación inductiva, capacitación preventiva, capacitación correctiva y capacitación para el desarrollo de carrera.
VIII.	Modalidad y nivel de capacitación
IX.	Temas a desarrollar: “Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los presentes a capitalizar los temas” (Díaz, 2013)
X.	Materiales
XI.	Financiamiento: Se hace un cuadro resumen de todos los gastos necesarios para la capacitación.
XII.	Cronograma de actividades: aquí se reflejan todas las actividades que los ponentes realizan para los colaboradores.

Nota. Este cuadro resume los pasos para realizar un plan de capacitación. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional*, por Hedilberto Reynoso Diaz, 2013, Mitencon.

El esquema brindado en el cuadro 24 sirve de guía a ICPNA para la elaboración de los planes de capacitación. Los planes de capacitación se elaboran cada año y luego, se mide el

efecto que las capacitaciones tuvieron en los colaboradores. A continuación, se mostrará una figura 20, en donde se encuentra de manera resumida aspectos del plan de capacitación en ICPNA.

Figura 20

Ejemplo de resumen de plan de capacitación en ICPNA.

CAPACITACIONES	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES	MATERIALES	MOBILIARIO	AMBIENTE	TIEMPO	CANTIDAD	P. UNITARIO	PRESUPUESTO
Enseñanza entretenida interactiva con el uso de las TICS	25 docentes	Presentacion Dinamica de integracion Desarrollo de la capacitacion Coffe Break Cierre Despedida	Hojas Bond A4 Lapiceros Plumones Papelografos Certificados	Sillas Mesas Laptop Proyector Auditorio	Auditorio ICPNA	2 horas	1/2 PQTS 25 UND 1 DOC 12 UND 100 UND	S/6.00 S/25.00 S/24.00 S/ 12.00 S/100.00	S/167.00
Planeación de clases virtuales efectivas	25 docentes	Bienvenida a los docentes Presentacion Desarrollo de la capacitacion Coffe Break Cierre Despedida	Hojas Bond A4 Lapiceros Plumones Papelografos Certificados			2 horas	1/2 PQTS 25 UND 1 DOC 12 UND 100 UND	S/6.00 S/25.00 S/24.00 S/ 12.00 S/100.00	S/167.00
Desarrollo de habilidades blandas	25 docentes	Presentacion Dinamica de integracion Desarrollo de la capacitacion Coffe Break Cierre Despedida	Hojas Bond A4 Lapiceros Plumones Papelografos Certificados			2 horas	1/2 PQTS 25 UND 1 DOC 12 UND 100 UND	S/6.00 S/25.00 S/24.00 S/ 12.00 S/100.00	S/167.00
Coaching motivacional	25 docentes	Presentacion Dinamica de integracion Desarrollo de la capacitacion Coffe Break Dinamica de cierre Despedida	Hojas Bond A4 Lapiceros Plumones Papelografos Certificados			2 horas	1/2 PQTS 25 UND 1 DOC 12 UND 100 UND	S/6.00 S/25.00 S/24.00 S/ 12.00 S/100.00	S/167.00
TOTAL								S/668.00	

Para poder involucrar a todos los colaboradores en las capacitaciones, ICPNA hace uso de diferentes fuentes ya previamente mencionados. A través de ellos se llega a comunicar todos los programas de capacitación en donde ganan ellos mejores experiencias, mayor conocimiento y certificaciones, como la empresa al brindar una mejor calidad de enseñanza.

En cuanto a líneas de carrera, ICPNA no ofrece a los docentes el ascender a un puesto mayor. Si bien son capacitados esto es para que puedan mejorar como personas y como docentes. A pesar de ello, contamos con colaboradores satisfechos en ICPNA.

Sabemos que la calidad de vida en el trabajo no sólo se limita a aquellos beneficios que el colaborador va a recibir en cierto tiempo, o algunas capacitaciones que requieren para poder cumplir los objetivos de la empresa, esto va mucho más allá, es la suma de todas las actividades que se hayan realizado en favor de los colaboradores durante todo su proceso en la empresa. Procesos vistos en la figura 16.

Para Walton, R. (1975, como se citó en (Camacaro, 2010) nos dice que “La Calidad de Vida en el Trabajo es un proceso para humanizar el lugar de trabajo.” Esto es, para poder comprender al colaborador como persona brindándoles condiciones adecuadas dentro del trabajo . Condiciones que se pueden evaluar, según Walton, a través de criterios e indicadores con el objetivo de proporcionar a los colaboradores la satisfacción de formar parte de la empresa.

Tabla 22

Criterios y factores determinantes (o indicadores) de la CVT

Criterios (Categorías conceptuales)	Factores determinantes (o indicadores de CVT)
Compensación justa y adecuada	<ul style="list-style-type: none"> - Renta adecuada. - Compensación justa. - Salarios mayores en organizaciones más lucrativas. - Ganancias sobre productividad. - Proporcionalidad interna entre los salarios. - Proporcionalidad externa entre los salarios.
Condiciones de trabajo saludables y seguras	<ul style="list-style-type: none"> - Horas razonables de trabajo. - Ambiente de trabajo seguro y saludable (lugar con menor riesgo de enfermedades y accidentes). - Limitación de edad para ejercer determinados trabajos potencialmente nocivos para el bienestar personal, superior o inferior a cierta edad.
Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía. - Posibilidad de ejercitar los dones (talentos) múltiples y las habilidades. - Información y perspectiva sobre el proceso total del trabajo y los resultados de las acciones del empleado en ese proceso. - Tareas completas o tareas fragmentadas significantes.

Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo. - Aplicación prospectiva (esperada) de conocimientos y talentos. - Oportunidades de desarrollo a lo largo de la carrera. - Seguridad en el empleo o de renta.
Integración social en la organización de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de prejuicios. - Creencia en la igualdad de derechos. - Movilidad (personas con potencial para ascenso profesional). - Grupos primarios de apoyo para ayuda recíproca, soporte socio-emocional y reconocimiento de la individualidad. - Relaciones. - Censo de comunidad. - Apertura interpersonal para intercambio de ideas y sentimientos
Constitucionalismo en la organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Derecho a la privacidad personal. - Derecho a la libertad de expresión hablada. - Derecho a la equidad en el tratamiento. - Gerencia basada en la ley: oportunidades iguales y debido proceso legal y acceso a los recursos (Derecho Laboral).
Trabajo y espacio total de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrio entre vida profesional y vida familiar. - Jornada de trabajo estable. - Viajes al trabajo que no tomen tiempo de la familia. - Promociones que no impliquen constantes cambios geográficos.
Relevancia social de la vida en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Acción organizacional socialmente responsable en sus productos. - Acción organizacional socialmente responsable por las prácticas de empleo. - Acción organizacional socialmente responsable por la disposición de la basura de la organización. - Imagen de la empresa.

Nota. Este cuadro contiene los factores e indicadores de calidad de vida en el trabajo.

Adaptado de *Vida con Calidad y Calidad de vida en el trabajo* (p.8), por Alves Correa,

Dalila, et al. Mitencon.

Conclusiones

La evidencia que se presenta anteriormente demuestra lo que debe tenerse en cuenta para que el talento humano de la organización educativa cultural y bilingüe ICPNA trabaje siempre dando todo de sí, y es que en todo momento se necesita innovar en diferentes actividades que permitan el bienestar físico y emocional de cada uno de los colaboradores. Que se sientan cómodos e importantes, es decir que se sientan parte de la empresa, pero no solo como docentes, sino que puedan brindar opiniones y ser parte de los distintos proyectos y decisiones que se tomen, y más allá de esto, poder ser motivados y fidelizados con cada beneficio que se les pueda brindar.

Parte importante de este proceso es la aplicación de las diferentes prestaciones sociales que, al llevarse a cabo de manera prudente y exacta, no se discrimina ni se vulnera ningún tipo de derecho y bienestar mental y física. Finalmente, cabe recalcar que uno de los aspectos que mostraron más dificultad es recopilar información veraz para poder poner en práctica distintos proyectos de mejora de clima laboral y diversas capacitaciones, así como también el ambiguo uso de manejo de la tecnología y estrategias para la buena atracción y retención del mejor talento humano.

Recomendaciones

En las siguientes líneas, se detallan algunas recomendaciones de suma relevancia para una notoria mejora de la atracción del talento humano para un óptimo reconocimiento en la empresa educativa, cultural y bilingüe ICPNA

1. Se propone incorporar programas y estrategias en la evaluación de cada perfil de puesto para poder brindar un sueldo y beneficios que estén acorde a cada actividad que se emplee.
2. Incluir la matriz de evaluación de factores externos e internos para poder detectar amenazas y oportunidades y así se puedan tomar decisiones exactas que no peligren al ser puestas en acción.
3. El presente proyecto recomienda establecer el Employee engagement para que se desarrolle un programa de calidad de vida emocional y mental en un plan a largo plazo y así contar con el mejor talento humano y poder alcanzar las misión y visión.
4. Llevar a cabo el Design thinking en un corto plazo y así demostrar empatía con cada uno de los colaboradores, haciendo que se sientan parte de la organización y, sobre todo identificados con ICPNA.

Referencias Bibliográficas

- Amerdih. (2019). *Banco del Conocimiento RH*. Obtenido de <https://www.bconocimientoamedirh.com.mx/glosario/item/estructura-de-puestos>
- Anónimo. (s.f.). Recuperado el 2023, de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- Anton, P. A. (2019). *Experiencia de cliente y experiencia de empleado: Un caso en el sector textil*. Universidad Pontificia [Trabajo de Investigación]. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27577/TFG%20-%20Avanzini%20AntAn%2C%20Paloma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aquae Fundación. (2021). Recuperado el 2023, de <https://www.fundacionaquae.org/wiki/que-es-el-design-thinking/>
- Arista Consultores. (s.f.). *Consultores en Recursos Humanos*. Obtenido de <http://aristaconsultores.com/cuadro-de-categorias-y-funciones/>
- Arnau, M. V. (2016). *Redes Sociales: Herramienta de Gestión Empresarial*. UGERMAN editor.
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Administración de Sueldos y Salarios*. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad2_pdf5.pdf
- Belcorp. (2023). *DOCPLAYER*. Obtenido de <https://docplayer.es/36787363-Belcorp-programa-calidad-de-vida-para-colaboradores.html>
- Berríos, R. U. (2021). *Design Thinking: Guía Digital Básica*. Instituto Nacional De Aprendizaje. Obtenido de https://www.ina.ac.cr/inavirtual/Documentos%20compartidos/Material_Apoyo/guiaDesignThinking.pdf
- Brown, T. (Septiembre de 2008). (H. B. Review, Ed.) Obtenido de https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf
- Calidad Total. (Noviembre de 2019). *¿Qué son los objetivos SMART?* Obtenido de <http://ctcalidad.blogspot.com/2019/11/que-son-los-objetivos-smart.html>
- Calpena, R. M. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, visión y valores en la Gestión Estratégica de la empres*. Barcelona.
- Camacaro, P. R. (Marzo de 2010). *Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm#:~:text=Walton%2C%20R.,o%20Creciente%20sentimiento%20de%20permanencia.>

- Cardona, P. (2008). *Cómo desarrollar competencias de liderazgo*.
- Castillo, R. M. (2019). Diseño de un Plan de Prestaciones Para los empleados de Discovery Communications Colombia. (*Trabajo de Grado para obtener el Título*). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7975/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Elsevier Editora Ltda.
- Comercio, E. (2018). *ICPNA: La enseñanza a través de la cultura cumple 80 años*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/publirreportaje/icpna-ensenanza-traves-cultura-cumple-80-anos-video-noticia-527308-noticia/?ref=ecr>
- CompuTrabajo. (2021). *Computrabajo*. Obtenido de ICPNA: <https://pe.computrabajo.com/icpna/evaluaciones?p=2>
- Coopero, M. S. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Spain: EUNSA.
- Correa, D. A., Teda Cirera, O., & Guiliani, A. C. (2013). *Vida con Calidad y Calida De vida n el Trabajo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>
- Cratagena99. (2023). Grado en Realciones laborales. *Tema 10: Gestión de la retribución*. Obtenido de <https://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/tema%2010%20rrhh.pdf>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Deloitte. (2021). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>
- Desarrollo, U. d. (s.f.). Recuperado el 2023, de <https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/06/lluvia-de-ideas.pdf>
- Design Thinking España. (2023). *Diseño de productos y servicios*. Obtenido de <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/>
- Díaz, H. R. (Mayo de 2013). *Escuela de organizacion industrial*. Obtenido de MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACION: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>
- Dib, M. (2018). *Design Thinking: Comprensión de la metodología actual para su utilización efectiva en organizaciones alrededor del mundo. [Tesis de Licenciatura. Universidad de San Andrés]*. Repositorio Institucional. Obtenido de

<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16059/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Dib%2C%20Micaela.pdf>

- Diz Cruz, E. (2011). *Planes y beneficios de pensiones y seguros: aspectos básicos y modelos*. Ediciones de la U.
- Economipedia. (2022). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html>
- Fernández Sánchez, E. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Septem Ediciones.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Digital UNID.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Digital UNID.
- García Rubiano, M. . (2020). *Engagement y cambio organizacional*. Bogotá.
- Gasset, f. (2004). *Opciones sobre acciones: Instrumento de motivación, atracción y retención de Talento*. Ediciones Deusto-Palnet de Agostini Profesional y Formación S.L. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ipae/14968>
- Génesis Blog. (Mayo de 2019). *Conozca las principales tendencias del Employee Engagement en el contact center*. Obtenido de <https://www.genesys.com/es-mx/blog/post/conozca-las-principales-tendencias-del-employee-engagement-en-el-contact-center>
- Gestión.org. (2023). *Gestion.org*. Obtenido de Política Salarial: La retribución por rendimiento: <https://www.gestion.org/la-retribucion-por-rendimiento/>
- Gomez-Mejía, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta Edición ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gonzales, M. y. (2015). *Planeación e Intengración de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gonzales, R. M. (2023). *¿Cómo deben ser los objetivos para que me ayuden a alcanzar la meta?* Obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/alcoholdrogas/OBJETIVOS.SMART.pdf>
- González, M. y. (2015). *Planeación e Integración de los recursos humanos: Capital humano*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Graciá, V. B. (2010). *Instrumentos de marketing: decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketin directo*. EditorialUOC.
- Gutierrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Hatum, A. O. (2009). *Alineando la organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers*. Ediciones Granica.
- Hernandez Herrera, J. y. (2015). *Derecho laboral y la administración de recursos humanos*(2a. ed.). Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ipae/40379?>
- ICPNA. (2022). *Guia del alumno*.
- ICPNA. (Enero de 2023). *Facebook [Fotografía]*. Obtenido de Red Social: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=545825867582987&set=pb.100064667352325.-2207520000>.
- ICPNA. (Enero de 2023). *Redes Sociales [Fotografía]*. Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=542205921278315&set=pb.100064667352325.-2207520000.&type=3>
- Indeed. (2022). *Inded*. Obtenido de ICPNA: <https://pe.indeed.com/cmp/Icpna/reviews>
- Juarez Hernández, J. (2015). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ipae/39377?page=332>
- Kenjo blog. (2023). *Principales KPIs del departamento de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://blog.kenjo.io/es/principales-kpis-del-departamento-de-recursos-humanos>
- Kenjo Blog. (s.f.). *Kenjo blog*. Obtenido de Cómo crear una propuesta de valor para el empleado: <https://blog.kenjo.io/es/como-crear-una-propuesta-de-valor-para-el-empleado>
- Lastreto, C. D. (2015). *Dave Ulrich La propuesta de valor de recursos humanos*.
- Leyva, P. S. (2017). *La Marca Empleadora como Estrategia de Atracción y Retención del Talento*. Universidad de Lima [Tesis para optar el título Profesional de Licenciado]. Obtenido de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti% c3% a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López Martínez, C. Y. (2020). *Compromiso organizacional: reto de la empresa estatal socialista*.
- Ministerio De Educación Nacional. (2011). Plan de Incentivos. 24. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-289604_archivo_pdf_manualplan.pdf
- Mootee, I. (2014). Design Thinking para la Innovación Estratégica. En *Design Thinking para la Innovación Estratégica* (pág. 224). Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Design-Thinking-para-la-Innovacion-Estrategica-A2.pdf>

- Moreno, L. P. (30 de Junio de 2020). *Prácticas de Gestión del Talento para la Retención de Docentes*. Obtenido de <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/121567/6/lpinazoTFM0620memoria.pdf>
- Oliveras, J. (07 de abril de 2019). *Remuneración por Desempeño*. Obtenido de <https://empresario.wordpress.com/2019/04/07/remuneracion-por-desempeno/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2023). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Deusto. Obtenido de <https://corladancash.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>
- Pablo Riera, J. M. (2016). *Gestión Del Compromiso*.
- Peña, N. I. (08 de abril de 2013). Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización. Mexico, Bogotá.
- People matters. (s.f.). Obtenido de https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Web/2016/Octubre/01_El_justo_equilibrio_entre_la_equidad_interna_y_la_competitividad_ad_externa.pdf
- Perspectivas Gallup. (2018). *Diseñando la experiencia del empleado en su organización*. Obtenido de http://acrip.co/acrip.org/images/Webinar%20Empresarial/Agosto/Dise%C3%B1ando%20la%20Experiencia%20del%20Empleado%20en%20su%20Organizacion_Gallup.pdf
- Pilar Quinteros. (Junio de 2015). *Mercer*. Obtenido de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/07/Propuesta-de-Valor-al-Empleado.pdf>
- Pro, Q. (2023). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-del-compromiso-del-talento-humano/>
- Question Pro. (2022). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/compromiso-organizacional/>
- Question Pro. (2023). Obtenido de ¿Qué es la propuesta de valor del empleado?: [https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-propuesta-de-valor-del-empleado/#:~:text=La%20Propuesta%20de%20Valor%20del%20Empleado%20o%20EPV%20\(Employee%20value,que%20aporta%20en%20la%20organizaci%C3%B3n](https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-propuesta-de-valor-del-empleado/#:~:text=La%20Propuesta%20de%20Valor%20del%20Empleado%20o%20EPV%20(Employee%20value,que%20aporta%20en%20la%20organizaci%C3%B3n)
- Ramos Ramos, P. (2012). *Gestión por Competencias*. ICB.

- Romero, M. (Junio de 2018). *Employee experience: ¡Guía, ejemplos, infografía y video!* Obtenido de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employee-experience-guia-experiencia-empleado/>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*.
- Sesame. (2023). *Superrhheroes*. Obtenido de Remuneración por desempeño: pros y contras: <https://superrhheroes.sesametime.com/remuneracion-desempeno-pros-contras/>
- Sheen, R. (2008). *El "employer brand" en el Perú*. Fondo Editorial .
- Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (2000). Recuperado el 2023, de <http://sigc.uqroo.mx/Manuales/Institucional/Procedimientos/Secretaria%20General/Gestion%20Calidad/DGC-001/Methodologias/Afinidad.pdf>
- Soledad Coppero, M. (2004). *Comunicación interna y creatividad en las organizaciones*. Cambio Cultural.
- Sotomayor, A. A. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos: Su proceso Organizacional*. (I. G. Cabello, Ed.) México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Standford, I. o. (s.f.). *Mini Guía: una introducción al design Thinking*. (F. Gonzales, Ed.) Recuperado el 2023, de <http://guiaiso50001.cl/guia/wp-content/uploads/2017/04/guia-proceso-creativo.pdf>
- Talancón, H. P. (2007). La Matriz Foda: alternativa de diagnóstico y deteminación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Redalyc. org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Talent stree. (2020). *Experiencia de empleado: Los profesionales en el centro de la organización*. Reportaje. Obtenido de <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2020/05/TALENT-STREET-Mayo-20-Reportaje-Experiencia-Empleado.pdf>
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica.
- Tlancón, H. P. (2006). *Contribuciones a la Economía*.
- UP Spain. (2022). *Up Spain*. Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/los-6-beneficios-de-tener-empleados-comprometidos/>
- Villacorta, C. S. (2020). *Propuesta de Valor al Empleado para una empresa del Sector Turismo*[Tesis de Licenciatura. Universidad de Pacífico]. Repositorio Institucional. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2797/FullitaCindy_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1

Wilde, O. (Octubre de 2016). *Experiencia del Empleado*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments/article/12599/exp_empleado_cast.pdf

William B. Werther, J. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3ra Edición ed.). Libros MIG. S.A.

Anexos

Anexo 1



Nota. Cuadro de la metodología SMART con definición de sus siglas. Tomado de *¿Qué son los objetivos SMART?*, por Calidad total, 2019.