



Decanato de Posgrado

Trabajo para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

POLÍTICAS EFECTIVAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD UFHEC.

Sustentante:

Lic. Damiry Carolina Rodríguez Moreno

Matrícula:

2016-2069

Asesor:

Dra. Yajaira del Carmen Oviedo

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Agosto, 2018

PROPUESTA DE:

**POLÍTICAS EFECTIVAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS.**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES
PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ENFOCADAS AL
CAPITAL HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN.**

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación radica en diseñar una propuesta de políticas efectivas de la gestión del talento humano en una institución de educación superior, caso: Universidad Federico Henríquez y Carvajal (UFHEC). La naturaleza de la investigación es de carácter descriptiva aplicada, con la utilización de métodos de tipo exploratorio. Las técnicas de investigación utilizadas fueron: encuesta y análisis del histórico de la institución, lo cual permitió partir de lo general a lo particular, hasta llegar a la premisa en donde estaría fundamentada toda la investigación. De igual forma fuentes bibliográficas de libros y artículos en la web, relacionado al tema. El análisis de campo fue realizado mediante aplicación de instrumentos como encuestas a través de cuestionarios con respuestas en la escala de Likert realizados al personal de UFHEC. Las variables identificadas: Gestión del Talento Humano y Servicio al Cliente hicieron posible determinar que la institución no posee actualmente políticas efectivas de gestión del talento humano, que permitan gerenciar de forma oportuna uno de los recursos más valiosos de la institución. Como resultado de esta investigación se evidenció necesidad de diseñar una propuesta contentiva que marcara líneas de acción definidas y estructuradas a mejorar significativamente el ambiente laboral actual en la organización y que la implementación de la misma de garantías de retener y fidelizar de forma sostenible a los actuales y futuros clientes de la institución. Esta respuesta emerge en atención a manejar la premisa “con un capital humano desmotivado y mal gerenciado es difícil que los clientes permanezcan, lo cual es imposible que una institución de cualquier naturaleza pueda sobrevivir en mercados competitivos y globales”.

Índice de Gráficos

Figura 1. Recompensa emocional o económica al trabajo realizado.....	28
Figura 2. Actividades que públicamente reconozcan a los colaboradores por el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones.	29
Figura 3. La importancia de un buen clima laboral y organizacional.....	29
Figura 5. La gestión y la administración del talento humano en la institución.....	32
Figura 6. La insatisfacción del personal vinculada al salario pagado en la institución.....	34
Figura 8. El trato personalizado en la atención al usuario.....	37
Figura 9. La amabilidad y cortesía en la atención al usuario.....	38
Figura 11. La rapidez y la empatía en la entrega del servicio al usuario.....	39
Figura 13. La fidelización del usuario con la administración del servicio.....	40
Figura 14. La eficiencia en la atención y entrega del servicio al usuario.....	41

Índice de Contenido

Introducción.....	1
Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Capítulo I: Marco Teórico, Contextual y Conceptual.....	4
1. Aspectos Teóricos.....	4
1.1 Contexto Histórico.....	5
1.2 Concepto de Gestión del Talento Humano.....	6
1.3 Origen y evolución de la gestión del talento humano.....	9
1.4 Tendencias desarrolladas en la actualidad de la gestión del talento humano en las organizaciones.	12
1.5 La motivación, concepto e importancia en las organizaciones.	16
1.6 Siglo XXI y el enfoque de retención de personal.	18
1.7 Las Instituciones de Educación Superior.....	21
1.8 Antecedentes de la investigación.	24
Capitulo II. La Propuesta.....	27
2.1 Diagnóstico de la situación.....	27
2.2 Fundamentación.....	27
2.3 Objetivo y finalidad.....	28
Resultados del diagnóstico a las políticas de la gestión del talento humano en una institución de educación caso: UFHEC	
2.4 Recompensa emocional o económica al trabajo realizado.....	28
2.5 Actividades que públicamente reconozcan a los colaboradores por el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones.	29
2.6 La importancia de un buen clima laboral y organizacional.....	29
2.7 Políticas de gestión del talento humano desarrolladas actualmente en la institución.....	32

2.8 La insatisfacción por el salario devengado actualmente.....	34
2.9 Propuesta de políticas efectivas de gestión del talento humano en una institución de Servicios educativos.....	36
Diseño de estrategias de retención de clientes y rentabilidad para la institución educativa enfocadas al Capital Humano de la organización.	
2.10 El trato personalizado en la entrega del servicio y atención al usuario.....	37
2.11 La amabilidad y cortesía en la atención al usuario.....	38
2.12 La rapidez y la empatía en la entrega del servicio al usuario.....	39
2.13 La fidelización del usuario con la administración del servicio.....	40
2.14 La eficiencia en la atención y entrega del servicio al usuario.....	41
2.15 Propuesta general en respuesta a la variable Servicio y atención al cliente.....	43
Conclusión.....	44
Recomendaciones.....	45
Bibliografía.....	46
ANEXOS.....	48
Anexo 1. Anteproyecto del trabajo	49
Anexo 2. Cuestionario en la escala de Likert.....	71
Anexo 3 Análisis de resultados.....	72
Anexo 3. Carta de aprobación de la empresa.....	75

Introducción

La universidad Federico Henríquez y Carvajal UFHEC desde sus inicios se caracterizó por ser una institución de educación superior de bajo y limitado perfil. Donde apenas desde su fundación solo contaba con 1000 estudiantes diseminados a nivel nacional en cada uno de sus recintos. Hoy 14 años después se ha convertido en una pujante e importante universidad del sistema de educación superior de la Republica Dominicana; ha logrado aumentar de una manera exponencial su matrícula la cual supera los 25 mil estudiantes a nivel nacional ocupando el 4to lugar en el sistema de educación superior de la Republica Dominicana.

Dado estos antecedentes, donde de forma estratégica fue solucionado un problema de crecimiento, haciendo todas las inversiones necesarias a nivel de infraestructura y tecnología, pero dejando de lado uno de los recursos más valiosos que posee la organización, aquellos que con su trabajo y procesos dan garantías de éxito y la rentabilidad en las organizaciones. En este transitar quedó en un segundo plano la gestión oportuna del talento humano, la retención del personal y la motivación; situación que trajo como resultado un sinnúmero de eventualidades todas vinculadas al sentir del personal. Se tiene como consecuencia unos colaboradores poco sensibilizados ni preparados para enfrentar este crecimiento abismal que llego sin esperar.

Por tal razón, producto de la problemática planteada es realizada esta investigación; la cual tiene como objetivo general diseñar políticas de gestión del talento humano en una institución de servicios educativos. Caso: UFHEC y como objetivos específicos; diagnosticar las políticas de gestión humana desarrolladas actualmente en la institución y diseñar una estrategia de retención de clientes y rentabilidad para la institución educativa.

La investigación se desarrolla mediante el diseño y operacionalizacion de dos variables: La gestión del talento humano y el servicio al cliente. Donde posteriormente se utilizo como técnicas de investigación la entrevista y en lo adelante la aplicación de encuestas (cuestionarios) al personal de la institución, donde de manera representativa y aleatoria se extrajo 25% del total de 100 de la cantidad de empleados, teniendo como muestra final la aplicación de 25 encuestas.

La utilización de este método y técnica de investigación tienen como objetivo comprobar el planteamiento de la hipótesis de esta investigación. Puesto que se considera de pertinencia la utilización de ambos métodos para la recolección oportuna de información con el objetivo de que las mismas puedan arrojar interesantes resultados, con la utilización de preguntas cerradas, para mayor precisión y claridad.

El siguiente informe de investigación se presenta en 2 capítulos los cuales están orientados a crear antecedentes e información de interés relacionada a la Gestión del Talento Humano de las instituciones de educación superior. Se pretende que sea de provecho para cualquier institución o profesional cuyo interés radique en vincular y/o potencializar el plus que viene dado con la gestión oportuna del talento humano como ventaja competitiva y garantía de éxito de rentabilidad en la organizaciones.

El capítulo I aborda la estructura organizacional de la Universidad UFHEC, a su vez se presenta información relacionada de manera general de la gestión del talento humano, y de la importancia de la gestión oportuna de este. De igual forma se desarrollan otros importantísimos elementos de la gestión del talento humano, entre ellos: las tendencias actuales, la motivación y su importancia en las organizaciones entre otros.

En el capítulo II se presenta el análisis de los resultados obtenidos producto del levantamiento de información. De igual forma presentar una propuesta de valor para la Universidad UFHEC la cual radica necesariamente en: Mejorar las políticas de Gestión del Talento Humano y en la creación de estrategias de retención de clientes las cuales serán administradas directamente por el personal y aplicará controles y seguimiento el líder de área.

Dedicatoria

A mi padre Eleuterio Rodríguez (Fallecido)

A mi madre Jacobina Moreno Benítez.

A mi hija Helen Carolina Segura Rodríguez.

A mi esposo Joel Segura de la Cruz.

A mi hermana Elizabeth Andreina Rodríguez Moreno.

Agradecimiento

Agradezco a **Dios**, pues ha sido el quien ha viabilizado que la finalización de este proyecto de vida sea posible, me ha brindado las herramientas necesarias para llegar hasta aquí. Ha sido el la roca que me ha sostiene y me ha dado la salud, fortaleza y paciencia requerida para lograr este ciclo de estudios en esta etapa de mi vida llamado maestría. Para ti padre misericordioso toda la honra y la gloria.

A mi madre **Jacobina Moreno**, mi líder, mi ejemplo a seguir, mi fan número uno. Siempre creyendo en mí e impulsándome a ser mejor persona. Tus palabras de aliento son más que suficiente para seguir adelante madre de mi corazón. Siempre tan atenta y preocupada por sus hijos.

A mi padre **Eleuterio Rodríguez**, pues, aunque no era profesional siempre se preocupó por que sus hijos siempre fueran a la escuela, y hoy por hoy, esas acciones en mi infancia, sin lugar a dudas formar parte de mí impulso por siempre salir adelante a pesar de las adversidades y dificultades.

A mi chiquitina, mi hija **Helen Carolina**, por enseñarme a ser mejor persona, pero sobre todo a ser madre, por todos tus cariñitos y abrazos cuando llegaba cansada de clases, y por tu amor incondicional, has sido tú mi fuente de energía en todo este tiempo.

A mi hermana **Elizabeth Rodríguez** por ser la persona que cuida de mi hija la mayoría de los sábados que no yo no podía hacerlo, siempre estuviste ahí, cuidando y queriendo a mi pequeña de una forma sutil e incondicional. Siempre has creído en mí, y por ello como hermana mayor nunca tratara de defraudarte, es mi compromiso contigo.

A mi amado esposo **Joel Segura de la Cruz**, por tu amor, apoyo incondicional, por tu flexibilidad al entender lo que significaba esta maestría para mí como persona y profesional. Por recordarme siempre lo talentosa y capaz que soy, y por expresarme lo mucho que me admiras. Eres parte muy importante de mi vida y de este proyecto profesional.

A todos mis compañeros de maestría, un grupo unido, cada uno, con sus fortalezas y debilidades, pero que cuando nos disponíamos a lograr lo que sea, bastaba con apoyarnos mutuamente y esto era posible. Lo que le pasaba a uno era tema de todos, y eso se llama solidaridad y compañerismo. Donde a pesar de las dificultades y adversidades fue posible llegar hasta el final. Un grupo de grandes y excelentes profesionales.

Indiscutiblemente sin el vital apoyo de cada una de estas piezas claves en mi vida esto no hubiese podido ser posible.....gracias totales.

Capítulo I
Marco Teórico, Contextual y
Conceptual.

Capítulo I. Marco Teórico, Contextual y Conceptual.

Aspectos Teóricos

1.1 Contexto Histórico

La gestión del talento humano hace referencia a la manera oportuna y eficaz de gerenciar a uno de los recursos más valiosos de las instituciones, considerados como la pieza clave responsable de ejecutar las acciones y dinámicas necesarias que dan valor y sentido a toda la organización.

Resulta de interés analizar lo rápido que el pensamiento humano ha evolucionado, en los últimos 50 años, especialmente, donde se ha comenzado a importantizar el valor y el impacto de las personas en la organización. De pronto todo comienza a cambiar con relación a la manera que impedía comprender a los dueños y altos directivos de la organización de que la gente que está frente a sus empresas, y que trata a sus clientes no es una raza de otro planeta, sino de personas reflejos de sí mismo, que sienten, padecen y que trabajan esperando ser beneficiados de manera prospera y justa.

Si bien es cierto, que no fue sencillo comprender que los colaboradores son la empresa, donde gracias a importantes autores de la época y a personas con una mentalidad más revolucionaria fue posible cambiar este paradigma, y hacer que la valoración justa y equitativa del talento humano hoy sea una realidad. Más que una mirada al pasado, fue necesario, una nueva y marcada visión, complementada con la drástica evolución de pensamiento administrativo que motivo a que las personas sean vistas como el verdadero sentido de la organización y no como simples piezas sin valor.

El paso del tiempo fue suficiente para que se comprendiera que el trabajo realizado necesariamente debe generar beneficios para la persona que lo realiza, pues la presencia de la esclavitud trajo consigo el pagar con especias y demás, práctica que se mantuvo por largos siglos, y que se convirtió en una forma de sometimiento un tiempo después, aun el dinero convertirse en un concepto laboralmente aceptado y social.

De una manera lenta, pero firme se comenzó a entender que el hombre requería de condiciones puntuales para realizar el trabajo y es así donde surge el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre los colaboradores y la organización, dos entes con una diferencia bien marcada: el poder y la necesidad de subsistir.

Luego de varios antecedentes el departamento de personal no tardó en aparecer, el cual en ese momento solo se dedicaba a ser un área pagadora de sueldos y que recolectaba la información de la gente. Más adelante se ven otros esfuerzos donde se le comienza a dar valor al concepto de recurso, con el cual se pretendía darle el justo valor al ser humano por lo que es, esa cualidad inherente de tratarlo por lo que es. Solo que los recursos se agotan, así como lo hace el carbón y las velas al llegar la energía eléctrica, así la gente si es considerada como un recurso, cuando ya no sirva, y se haga viejo será sustituido.

Pero el concepto ha evolucionado en los últimos 50 años, ya no se habla de recursos o empleados, sino de Talento Humano, ya no se escucha de boca de los responsables del talento humano de administrarlo sino de gestionarlo, ya no se ve la inversión en el capital humano como un gasto, sino en cómo se desarrollan sus talentos, competencias y capacidades.

Así pues, finalmente se comprendió que si la empresa quiere crecer necesita de su gente para ello, pero que de la misma forma que la empresa crece las personas también quieren crecer, y que si la gente está motivada y prospera también la organización lo será. No queda la menor duda de que las organizaciones existen para dar a los clientes lo que necesitan, y que al final de la historia sin el capital humano no hay organizaciones, no hay dinámicas productivas, ni rentabilidad ni pérdidas, simplemente no hay nada.

1.2 La Gestión del Talento Humano.

Este es un término relativamente joven, fue usado por primera vez en el año 1998 por David Watkins. Se puede decir de este término en aspectos generales que es un proceso que incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, pero adicional a desarrollar al capital humano implementa políticas efectivas que permiten retener al recurso humano existente.

El surgimiento de este proceso data de los años 90 y el mismo continúa siendo adoptando y utilizado por las empresas. Aquellas que han comprendido que con la ausencia del talento humano en los procesos no es posible que el éxito del negocio sea logrado, puesto que es necesario el talento y habilidades del personal. Una gran problemática ha motivado a las organizaciones a poner en practica la Gestión del Talento Humano, donde la mayoría de las organizaciones solo se ocupan en atraer el

mejor talento humano, que posea las capacidades y habilidades deseadas, haciendo enormes esfuerzos para logra esto.

La gestión viene dada porque luego de que el empleado está dentro de la organización la implementación y ejecución de políticas para retener a ese capital humano dentro de la institución no existen. Quedando así evidenciado que luego de que son cargadas las vacantes con el capital humano no se dedican líneas de acción enfocadas a la retención y el desarrollo del personal. Es por ello que un sistema de gestión del talento enfocado a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la organización.

Es importante destacar que la labor de atraer y retener a los colaboradores no es únicamente responsabilidad del departamento de recursos humanos, puesto que esta es una práctica que debe ser implementada religiosamente en todos los niveles de la organización. Donde la estrategia del negocio debe incluir la responsabilidad en la cual que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos.

Es por ello, que por lo antes argumentado las empresas que desarrollan su capital humano integrando planes y procesos en el seguimiento y la administración del mismo pueden: a) buscar, atraer y reclutar candidatos competentes con formación competitiva según el perfil requerido, b) definir y administrar sueldos competitivos, c) implementar y ejecutar oportunidades de capacitación y desarrollo, d) lograr el establecimiento de procesos que permitan manejar el desempeño, e) tener en marcha programas de retención; así como, f) administrar ascensos y traslados acciones que sin lugar a dudas garantizan el éxito y la rentabilidad en cualquier tipo de organización sin importar su naturaleza.

Son cientos los escritos, libros y artículos que citan el tema de la gestión humana, la rentabilidad de la empresa, y los factores que influyen en que un talento humano entregue una experiencia de servicio al cliente único. Entendiendo que la rentabilidad se define como los beneficios obtenidos o que se pueden obtener de una inversión realizada; la cual a su vez garantiza el éxito y la permanencia de la organización en el tiempo, se aclara entonces, no es posible que una organización sea rentable sin clientes, y si los clientes no quedan satisfechos con lo que se le ofrece son las consecuencias para la organización.

Los documentos encontrados estudian de manera individual y particular cada uno de los elementos antes mencionados. Poco se conoce del tema planteado como objetivo principal ‘Evaluación de las Políticas Efectivas de Gestión humana en una Institución de Servicios’. Por esta razón es propicio crear un precedente ante el paradigma actual. Puesto que de ahora en adelante partiendo del análisis individual de los elementos a investigar obtendríamos una visión global del tema principal el cual se estará desarrollado de manera general hacia lo particular.

Las empresas globalizadas, la tecnología, el constante cambio y el brusco movimiento con el objetivo de que la calidad y la productividad estén presentes en la mayoría de las organizaciones, se convierten en una prueba fehaciente de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de aquello que es imposible de copiar. La tecnología es imitable, las estrategias de como penetrar un mercado también pueden serlo. Lo único que las empresas no pueden copiar es el perfil, la curva de experiencia, los talentos y capacidades del personal que poseen. Lo cual se convierte a su vez en una ventaja competitiva para la organización.

La generación de ideas y los aportes hechos por el personal son los que dan la fortaleza necesaria a las organizaciones. Administran el servicio, implementan y ejecutan las decisiones tomadas. Son capaces de inspirar y motivar a otros. Comunican, y se empoderan, asumiendo así la organización como propia. Como su impacto es tan fuerte en las organizaciones es que son considerados como una ventaja competitiva, siendo esto posible con políticas y acciones oportunas en la gestión del talento humano. También dentro de las organizaciones se desarrollan aquellos líderes, esos que dirigen y guían a otros.

Es imposible referirse a las organizaciones sin hablar de las personas, ya que son quienes las representan, le dan vida y hacen que día a día las mismas desarrollen sus dinámicas, la forma en que el capital humano se comportan deciden actúan, trabajan y se desempeña; esas acciones que garantizan la rentabilidad en las organizaciones.

Tschohl, (1991) apunta que la capacidad que tiene una empresa para genera beneficios depende de la impresión general que dejan todos sus empleados a sus clientes, de aquí se deduce que esos empleados de primer contacto con la clientela deben ser capacitados para suministrar el servicio.

Es ahí donde la capacitación juega un papel determinante dentro de la gestión oportuna del talento humano, puesto que dentro de la planificación del RRHH, motivar e impulsar el desarrollo y capacitación resulta una solución factible ante las problemáticas presentadas en las organizaciones vinculadas a la falta de conocimiento, talentos y capacidades por parte del personal. Un ejemplo es el ofrecimiento de un servicio, este no es un rasgo innato, para que el mismo cumpla con las expectativas del cliente al momento de recibirlo; quien ofrece el mismo debe contar y conocer las herramientas necesarias que permitirán una entrega satisfactoria. La capacitación y motivación no es un plan de momento y ambas deben ser reforzadas periódicamente.

Lo anterior significa, que dentro del proceso de la entrega del servicio; el cual inicia con un primer contacto y sucede con la entrega final del mismo al cliente, donde adicional a esas herramientas que facilitan la posterior entrega del mismo el talento humano juega un papel determinante, pues de este depende que la experiencia entregada sea validada por el cliente como un servicio de calidad. He ahí la importancia de dotar al personal de las capacidades y habilidades pertinentes que den al traste con un servicio estandarizado y de excelencia.

Logrando como resultado cuáles son esas prácticas efectivas de gestión del talento humano que adicional a garantizar la rentabilidad y permanencia en el tiempo de la empresa permiten a su vez desarrollar en el talento humano con un alto sentido de pertenencia hacia la institución.

Como muy atinadamente agrega Chiavenato, (2009) las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales. Los empleados pasan mayor parte de su vida trabajando en una organización, y muchos de ellos son gerentes de sus puestos, siendo tan alto su grado de compromiso que no escatiman tiempo y esfuerzo en sacar adelante los objetivos trazados para contribuir al logro de los resultados esperados por la empresa.

Esta situación se convierte en una necesidad latente en el mercado laboral y a su vez en las organizaciones; en virtud de que al igual que las empresas tienen metas establecidas a corto, mediano o largo plazo; así mismo el capital humano se prepara y proyecta dentro de la organización donde adicional a realizar un trabajo aporta muy directamente con los objetivos organizacionales, y a su vez se enfoca en el logro de sus propios objetivos. De ahí la necesidad e importancia de desarrollar a los empleados y

ayudarlos procurando con esto su bienestar, y la carrera laboral en las organizaciones es una de ellas, la misma aseguran que el capital humano pueda capacitarse, recibir acompañamiento y desarrollarse de acuerdo a la edad; permitiendo así que este se sienta realizado y satisfecho dentro de la organización, pues colaborador evidencia que, así como la organización prospera, él también puede desarrollarse, progresar y crecer.

La carrera profesional es un tema bastante delicado, el cual hay que importantizar en las organizaciones, ya que es bastante alto el nivel de frustración e insatisfacción que puede desarrollar un personal que se siente estancado dentro de la organización. Esta situación trae consecuencias negativas las cuales se verán reflejadas, en el capital humano, en su entorno y en los procesos que este sea responsable de administrar.

Existe una combinación fatal en el capital humano que todas las organizaciones por la salud y bienestar de ellas y de su capital humano deberían evitar a toda costa, y es aquella donde el talento manifiesta altos niveles de insatisfacción por no sentirse realizados ni reconocidos. Keith y Newstrom (2002). Conviene subrayar, que también existe un personal operativo, que no pertenece a la línea de mando, donde a veces suelen poner en un primer plano los objetivos de la institución, por encima de los objetivos propios, ellos más aun, que a veces hacen grandes cosas por la organización, y suele pasar que quedan en el anonimato.

Por lo tanto, la organización que quiera alcanzar sus objetivos debe también preocuparse por motivar y capacitar a sus empleados. Así como también apoyarlos en el alcance de sus objetivos. En este orden se tiene que, así como la empresa genera importantes beneficios y ganancias por el esfuerzo y entrega del RRHH, así mismo este también espera a cambio: progresar y crecer, realizar carrera profesional, escalar, y al final de su vida laboral sentir garantías y seguridad con un retiro digno, donde a su vez por sus aportes y trayectorias pueda convertirse en un recurso humano institucionalizable.

1.3 Origen y Evolución de la Gestión del Talento Humano.

Para llegar a lo que hoy se conoce como “Gestión del Talento Humano”, se ha requerido una serie de transformaciones a un término que en sus inicios distaba de una realidad y necesidad imperante. Entre esos conceptos podemos mencionar: Capital humano, recursos humanos, gestión humana, administración de personal.

Cada uno de estos conceptos desde sus diferentes contextos ha tenido el protagonismo en el desarrollo, crecimiento y posterior posicionamiento de importantes organizaciones globales de hoy en día. Aquellas que han entendido que el impulso de esas garantías de éxito en el mercado viene dado por el apoyo y trabajo bien administrado de sus colaboradores; quienes forman parte importante y funcional de la estructura organizacional de la empresa. Donde gracias al liderazgo de sus directivos, a la efectiva y eficiente gestión del talento humano ha sido posible que una gran cantidad de empresas se conviertan en líderes en importantes y apetecidos mercados.

Estas organizaciones se han enfocado en dejar atrás: la alta rotación del personal, el que se va por falta de motivación y por ausencia de políticas de retención, la deserción, y la poca eficiencia y eficacia en sus acciones las cuales están directamente relacionadas con la razón de ser y existir de la organización. Teniendo así como resultados un aumento de personal intelectual con capacidades y habilidades, pero que además la permanencia del capital humano en la organización garantiza que con el desarrollo de sus dinámicas sea loable convertir el talento humano en una ventaja competitiva y sostenible para la organización, el cual a su vez con sus acciones da garantías de éxito, rentabilidad y permanencia en el mercado a la institución.

La gestión del talento humano a lo largo de la historia se ha manifestado de diferentes formas, lo cual le ha permitido evolucionar, donde desde los comienzos de la administración existe el interés de validar una manera efectiva para elevar al máximo los talentos y capacidades del capital humano en las organizaciones. Más sin embargo, esta no siempre ha sido la realidad, ya que no todo el tiempo se ha pensado en la gestión del talento humano como una ventaja competitiva con la cual se puede diferenciar una organización de otra.

Los pioneros estudiosos de la gestión del talento humano veían a estos como un recurso, aquel que cuando deja de ser funcional es fácil de sustituir o cambiar. Pero resulta que a pesar de ser un solo recurso con el tiempo ha sido necesario comprender que es un recurso que tiene emociones y sentimientos, y que lo menos que se debe hacer con este recurso, como era llamado en la antigüedad, era desecharlo, sino más bien de algún modo agradecer la entrega de los mejores años de la vida de esa persona, la cual de manera directa ha colaborado y formado parte importante del éxito de la organización.

Las nuevas tendencias refieren y se enfocan en ver el empleado como un colaborador, y más que un colaborador el capital que la empresa ha adquirido, el cual pretende dar lo mejor de él en lo profesional y personal para que la organización de sus frutos y permanezca en el tiempo. Por ello la necesidad de una gestión del talento humano que tiene como objetivo diseñar esos planes que permitan desarrollar de la mejor forma posible al capital humano. Se hace necesario hacerles sentir que su trabajo es importante, y que la empresa valora la entrega sin fecha de vencimiento que estos hacen por la institución, así pues, con políticas definidas y bien estructuradas valorar a los verdaderos colaboradores y socios de la organización.

La gestión humana data de lo que en sus inicios se le llamo la administración tradicional la cual fue protagonizada por Henry Fayol, responsable de desarrollar la administración por actividades logrando con esto que las organizaciones fueran más productivas al dividir de esta forma el trabajo. Gracias a ello la gestión del talento humano logró un gran impulso. En este desarrollo se valida una mejor organización y administración del capital humano que es parte de la empresa asignando de forma estratégica cada talento humano de acuerdo a sus capacidades y habilidades en una posición que le permita ser más eficiente y productivo.

Sin duda alguna, Henry Fayol, padre de la administración marco un precedente en la gestión del talento humano, demostró y creo la división de las actividades dejando así los primeros vestigios y aportes en la administración de todos los recursos incluyendo el recurso humano de la empresa.

Posteriormente a los aportes de Fayol le sigue Frederick Taylor, quien fue el pionero en agregar y desarrollar el método científico al utilizar la observación y la medición con el objetivo de lograr aumentar la eficiencia del personal bajo su mando,

siendo este el momento cumbre donde la Gestión Humana da un giro significativo hacia lo científico. Ya en esta etapa se inicia la medición y evaluación de indicadores para valorar el trabajo del capital humano. Tratando de hacer que este más orientado a los resultados esperados de las unidades de negocios. En ese mismo orden también otros líderes colaboraron para que la administración de personal se perfeccionara con el objetivo de lograr la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

Es por ello que entre 1907-1965 es desarrollada la pirámide de las necesidades, y con Abraham Maslow nace otro enfoque de como los directivos pueden gerenciar con eficiencia el capital humano en las organizaciones si ya se conoce con antelación las necesidades de este y el orden importancia que tienen cada una de ellas, es decir la jerarquía según el orden de importancia. Teniendo como resultado las herramientas necesaria para que los administradores logran otorgar al capital humano lo que les satisface en realidad de acuerdo a sus necesidades, lo cual al mismo tiempo los llevara a ser altamente productivos.

Por cada uno de los aportes detallados y desarrollado por los autores anteriormente mencionados es que se comienza a sensibilizar e internalizar acerca de la forma en que tiene que ser desarrollada la Gestión del talento humano. Donde con un orden lógico y adicional a esto da cuenta y alta importancia a los requerimientos y necesidades del capital humano, logrando con esto hacerlos más productivos. Introduciendo necesariamente en este mismo orden otro elemento conocido como el comportamiento organizacional de los colaboradores. Con el objetivo de dar las herramientas a los directivos para entender el cómo y el porqué de algunos comportamientos del capital humano dentro de la organización.

Varios son los autores que forman parte del origen y evolución de la gestión del talento humano, lo cual hizo que con el tiempo esta práctica de convirtiera en una tendencia mundial. Donde cada uno de los autores desde su dimensión y experiencia realizaron aportes significativos para que la gestión oportuna del talento humano hoy sea una realidad.

Luego de conocer los más relevantes autores que sentaron un precedente en la gestión del talento humano citamos a Frederick Herzberg, responsable de desarrollar la teoría del factor motivación y del factor satisfacción. Esta teoría divide las necesidades, y ahí radica donde el autor hace sus aportes a la Gestión Humana, la misma consiste en que el

capital humano se satisface y se motiva. Es decir que a esas cosas que debemos tener para sentirnos bien en la organización. Esto no significa necesariamente que ese personal se encuentre motivado, en otras palabras, está satisfecho, pero no motivado.

En conclusión un clima laboral placentero y agradable nos satisface, pero una premiación o el reconocimiento y felicitación por nuestro trabajo nos motivan, convirtiéndose este análisis en el aporte hecho a la Gestión Humana por parte de Frederick Herzberg.

Los valiosos aportes que posteriormente se convirtieron en cimientos teóricos ya mencionados; son los que dan el origen y evolución de la gestión humana. Ya que los mismos se convirtieron en un paradigma acerca de la nueva mirada de la gerencia hacia los colaboradores de la organización, pasando de ser vistos como recursos, a ser valorados y tratados como el verdadero capital, y valioso colaborador dentro de la empresa.

Convirtiéndose esto en un gran desafío, pero que a la vez permitió al mismo afianzarse teniendo como base estas teorías que posicionan al capital humano como esa pieza del rompecabezas que no puede faltar. Ese motor responsable de administrar los procesos, de atender y servir a los clientes de los cuales depende y por los cuales existe la organización.

Sumando a su vez al cumplimiento de los objetivos de la organización. Así hoy en día las organizaciones han comprendido que no solo basta con satisfacer al personal, y que esto por sí solo no es suficiente, más bien que es un plus que viene dado por el agregado de la motivación.

Donde como ganancia la empresa estructurara las dinámicas necesarias para el diseño de una gestión del talento humano que le permitirá poseer un capital intelectual, y a su vez un crecimiento a cada uno de sus colaboradores en los siguientes pilares o enfoques: Social, emocional, profesional e intelectual. Siendo esto a su vez reflejado en los todos los procesos que son prestado por el capital humano, y que en la cadena de valor son recibidos por el cliente.

1.4 Tendencias desarrolladas en la actualidad de la gestión del talento humano en las organizaciones.

El enfoque de la Gestión del Talento Humano se centra en cómo las empresas pueden utilizar el potencial y capacidades de sus colaboradores para agregar valor a sus procesos y actividades del negocio. Ya que al utilizar estrategias del mejoramiento continuo es posible elevar y desarrollar las capacidades y habilidades de su personal, donde se da el fenómeno de una relación ganar-ganar, logrando que el personal mejore en diferentes aspectos de su vida personal y profesional, aspectos que a su vez son en pro y beneficio de la organización.

Tres cualidades definen la Gestión Humana de hoy en día, la misma es: integral, dinámica e interactiva, permitiendo este enfoque como fue señalado con anterioridad que tanto la empresa como su capital humano puede crecer concomitantemente. Esto gracias a las tendencias actuales y modernas, donde nuevas prácticas comprobadas han permitido validar el uso, practicidad y resultado de la misma. Tendencias mejoradas e innovadoras que buscan eliminar las antiguas políticas de Recursos Humanos.

Es importante destacar que las nuevas tendencias de la Gestión del Talento humano vienen acompañadas de líderes que han descartado definitivamente en su forma de gerenciar que no es de su interés un paradigma tradicional y rustico de la administración del talento humano, aquella que decretaba que lo más importante de la organización es la organización, y que solo era de interés el logro de las metas y propósitos de la empresa. Donde solo la línea de mando más alta establecía y ordenaba al cumplimiento de los objetivos, eran los únicos que tomaban las decisiones y emitían drásticamente las ordenes.

Acciones que si bien es cierto fueron ejecutadas por mucho tiempo, también les llego la fecha de vencimiento; pues en la actualidad ha quedado desfasado el modelo tradicional de la gestión humana, dando paso a las nuevas tendencias de la gestión del talento humano las cuales han logrado dar prioridad al desarrollo de los colaboradores, y donde los líderes de la organización han sido los primeros en creer e implementar este principio.

Por otro lado, el colaborador comienza a tener un sentido de pertenencia más definido y arraigado hacia la organización, se siente parte importante y vital de la empresa. Comienza a olvidar la forma brusca en la que en el pasado fue tratado, y como resultado se embarca a disfrutar de los beneficios de este desarrollo sustancial.

La Gestión de Talento Humano a diferencia del modelo tradicional de la gestión antigua del recurso humano es la idealización integral de la empresa y su entorno, la cual se centra en el bienestar del talento humano, así pues, todas las dinámicas en pro de potencializar y mejorar las habilidades y capacidades, como en lo personal de los colaboradores se convierte en una inversión perdurable y sostenible en el tiempo donde será visualizada como resultado una extraordinaria cosecha, que dará buenos frutos en pro de la permanencia y crecimiento de la empresa, puesto que el talento humano es una de las inversiones de mayor importancia que posee la organización.

Dentro de las nuevas tendencias y teorías se destaca la Teoría de la equidad, la cual se refiere a que:

“La motivación procede primariamente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y la recompensa que recibe a cambio; para después compararlo con lo que observa que se esfuerzan y reciben sus colegas”. Adams (1963)

El autor de esta teoría definió las siguientes fases, las cuales son:

1. La persona diferencia entre lo que aporta a la empresa y lo que recibe como compensación por ese esfuerzo. A partir de ahí evalúa su posición y busca encontrar el equilibrio entre estas dos premisas.
2. La persona compara su compensación y su retribución con las que perciben sus compañeros que realizan la misma labor que ellos.
3. En esta fase el individuo identifica donde radica la inequidad y será preso de la tensión que se crea por la misma y será mayor cuando perciba desigualdad.
4. La persona busca reducir la desigualdad y la inequidad para así calmar sus ansias y poder seguir con el acostumbrado funcionamiento de sus operaciones.

Es por ello que la motivación es determinante en la manera en la que se desea desarrollar la Gestión Humana en la actualidad, lo cual viene dado no necesariamente por lo que se le otorgue al colaborador en términos monetarios, puesto que existen

diversas formas, que son utilizadas hoy en día para motivar al colaborador. Esas formas que como estrategia utilizan lo personal y emocional del capital humano más que lo económico.

Entre ellas se destacan: el desarrollo de habilidades y capacidades, salarios emocionales, participación activa en la toma de decisiones, reconocimiento y premiación, diseño de políticas de permanencia en la institución entre otras. Lo que hace que casi de manera espontánea el colaborador sienta el deber ser y agradecimiento hacia la organización, donde estos sentimientos y emociones se traducen a acciones en pro del bienestar de la empresa.

Seguido de la motivación, se destaca también otra tendencia en la gestión oportuna del talento humano, y esta es la retención del personal, pero no de todo el personal, solo de aquel verdaderamente empoderado y que se vuelve un recurso humano institucionalizable dentro de la organización. Chiavenato (2007) menciona sobre la retención que “desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable, es aquella que no solo capta y emplea a sus RRHH, sino también que los retiene en la organización” (p.274).

En vista de que se incurre en inversiones significativas al momento de inducir, desarrollar y posicionar a un colaborador lo propio es que este permanezca en la empresa, ya que un colaborador bien formado y capacitado, es un buen talento humano que la organización puede perder, el cual ha desarrollado una curva de experiencia gracias a los aprendizajes previos obtenidos, por tanto es un talento que la empresa pierde, pero que otra empresa capta. En esta razón radica la necesidad de que dentro de las tendencias actuales las empresas desarrollen necesariamente políticas y estratégicas de retención del personal que les permitan permanecer con ese colaborador y no dejar que el resultado logrado por la empresa en ese personal sea captado y utilizado por la competencia.

Dicho esto, sí es posible hacer crecer la empresa, haciéndola más rentable, prospera y competitiva. Ya que al mejorar significativamente la capacitación y desarrollo personal, la remuneración y compensación; logrando un equilibrio entre ambos elementos el capital humano estará más motivado y satisfecho.

Así pues, las nuevas tendencias que influyen en la retención del personal dentro de las organizaciones de hoy son:

- ❖ Participación activa en las decisiones de la organización.
- ❖ Compensaciones intrínsecas.
- ❖ Compensaciones extraordinarias.
- ❖ Oportunidades de crecimiento organizacional
- ❖ Capacitación y desarrollo.
- ❖ Sentir que la organización crece y se desarrolla de forma sana y sostenible.

Adicional a la retención del personal existe otra tendencia que forma parte de la gestión humana moderna, y es aquella que tiene como objetivo medir a sus colaboradores en su desempeño; un factor determinante para la permanencia y crecimiento de cualquier tipo de organización. Se pretende medir elementos de importancia que permitan mostrar el desempeño y rendimiento del talento humano en un periodo específico dentro de sus funciones, determinando esto si sus acciones han sumado o no al crecimiento de la empresa. Este proceso de evaluación consta de tres pasos, estos son: Definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Desler (2001)

Diversas son las herramientas que se utilizan para medir este indicador entre ellas: la evaluación 360 y Balancead ScoreCard, ambas herramientas valoran un todo integral del colaborador con el objetivo de establecer una puntuación y posicionan al personal en un parámetro que valora su rendimiento en la organización, así mismo, este permite retroalimentar al personal en los aspectos a mejorar y la forma de cómo lograrlo.

Así mismo, como herramienta de medición el BSC (Balance score card) pretende lo siguiente: medir al colaborador desde cuatro puntuales y específicas perspectivas, donde cada una de ellas vienen dadas en atención a al desempeño del colaborador, estas son:

- 1. La Perspectiva del cliente:** Se toman en cuenta los criterios de los clientes y empleados.
- 2. Procesos internos:** Se valora el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades de la organización. Validar si las cosas se están haciendo como se han establecido.
- 3. Financiero:** Se valida como nos vemos ante los accionistas de la empresa.
- 4. Aprendizaje y crecimiento:** En esta perspectiva se valida la mejora constante y continua de los colaboradores, en pro de aprender, desarrollar la curva de

experiencia, con el objetivo de entregar a la institución el mejor desempeño posible.

A esta lista de tendencias de la Gestión Humana se adicionan dos estrategias más, calificadas como potencializadoras que tienen como objetivo sumar al crecimiento y desarrollo de las capacidades, habilidades, liderazgo y empoderamiento del talento humano, logrando que estos crezcan y que a su vez se mantengan motivados y satisfechos. Donde con esto es posible la reducción de la dimisión, alta rotación y deserción del personal en una organización.

El coaching y Mentoring: la primera tiene como objetivo dar guía y acompañamiento al capital humano, transmitiendo con la intencionalidad de donde se quiere que este la organización. A su vez se guía para maximizar su potencial y autodescubrirse como un talento humano loable en la organización.

Los expertos definen el coaching como:

“El acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos”.
(Román, 2008, p.187)

En ese mismo contexto, el mentoring acontece cuando un líder con curva de experiencia se dedica a enseñarle los conocimientos que posee a otro. Lo lleva de brazos y le comparte sus historias, experiencias y vivencias, ayudándole poco a poco a obtener una identidad parecida a la del mentoring; logrando con esto potencializar su crecimiento personal y profesional.

1.5 La Motivación, concepto e importancia en las organizaciones.

Es aquella donde confluyen un sin número de factores que provocan, guían y mantienen la conducta hacia algo o alguien. Dicho esto, la motivación se vincula con un impulso, y a su vez este provee la productividad y eficiencia en el logro de los objetivos de la organización. La misma, no solo es individual, sino también colectiva.

La naturaleza de esta viene dada por la vinculación de la persona con la situación. Por ello al detallar la motivación hay que tomar en cuenta que tiene cierta variabilidad, donde momentos o circunstancia determinara por qué hay individuos más motivados que otros. Algunos autores definen la motivación de la siguiente forma:

“Es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” Robbins (2005)

Para Maslow, “ La motivación es lo que impulsa a que el ser humano a estar en constante acción y movimiento con el objetivo de satisfacer sus necesidades” Andrea Méndez Molla (2014).

La motivación para Chiavenato (ob.cit) es aquella que está vinculada con la situación por la que pasa un individuo en un momento determinado. Así pues, dependiendo la situación que sea; será el nivel de motivación del individuo.

Al conocer de manera general el concepto de motivación, resulta de importancia conocer en que consiste la motivación laboral, la cual es definida como la habilidad y capacidad que tienen las organizaciones para conservar el interés positivo de su personal. Esa vinculación positiva por parte del colaborador a todas las dinámicas que ejecuta la empresa.

La palabra Motivación proviene del latín Motivus, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que de la única forma para que el capital humano rinda a un 110% debe encontrarse lo suficientemente comprometido y motivado con la empresa, teniendo una razón justificada que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc. Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día en el empleado, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el MOTIVO que lo lleve a la ACCION.

Conseguir que los colaboradores sientan que al lograr los objetivos de la organización les da garantías del logro de los objetivos personales es lo que busca la motivación laboral. Ambos permitirán superar sus expectativas y satisfacer sus necesidades. Es importante destacar que la motivación puede variar de persona a persona, y que lo que motiva a un colaborador no necesariamente tiene que motivar a otro.

En ese sentido varios son los factores de la motivación laboral, entre ellos están:

1. La creación de condiciones de trabajo adecuadas por el empleado como amigables, logrando el establecimiento del equilibrio entre la vida familiar y laboral.
2. Brindarle al empleado la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, creando un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos.
3. Lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados, creando un sentido de pertenencia y un vínculo entre ellos.

La motivación laboral es una forma que promueve la creatividad, productividad y competitividad en altos niveles, por ello la práctica de esta necesariamente debe ser continua y constante, ser sostenible en el tiempo y trabajarse todos los días, ya que los aportes y beneficios de la misma en la organización son incalculables. La importancia de esta radica en hacer que las personas no se limiten a funcionar de manera normal, sino de una manera extraordinaria, pero para que esto sea posible necesariamente el personal tiene que estar motivado. Concluyendo así que la motivación es donde la empresa puede obtener altos márgenes de beneficio, y a su vez el éxito de la organización.

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Entre ellas podemos destacar la comunicación, ya que ella es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente las ideas, evita mal interpretaciones, crea un ambiente de confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Actualmente son escasas las empresas que utilizan la motivación como parte importante en la administración de su talento humano, lo cual se traduce a bienestar y satisfacción laboral para ellos. Las organizaciones ven esto como un gasto más que una inversión. Por la falta de motivación es que las empresas pueden perder a gente clave en sus organizaciones; lo cual quiere decir que aquellas que suministran algún tipo de motivación a sus colaboradores contribuyen para que a estos se les vea y perciba más felices, lo cual a su vez hace que estos prolonguen su estancia en la empresa.

De manera, que la motivación es un factor de gran incidencia e importancia en las políticas efectivas de la gestión del talento humano, de esta depende que un colaborador se sienta satisfecho y que permanezca en la institución, La misma permite una estabilidad y bienestar laboral, donde al mismo tiempo también es beneficiada la empresa en tiempo en reclutamiento y selección, traduciéndose esto a mayor productividad, incremento de sus ingresos al utilizar su capital humano de la mejor forma posible, disminuyendo tiempos de ocio, lo cual permite una excelente imagen hacia afuera por los extraordinarios resultados.

Con una oportuna y efectiva comunicación será posible fundamentar los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que necesita para pasar a la ACCION y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

1.6 Siglo XXI y el enfoque en la retención del personal.

Ya varios expertos han citado que la permanencia del capital humano en la organización no solo es responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino que es responsable también la directiva de la empresa.

Resulta evidente como en muchas organizaciones los directivos enfrentan regularmente como su personal clave decide irse, llevándose consigo habilidades, conocimientos y una importante curva de experiencia extremadamente valiosa para la organización. Entonces ante esa problemática el gerente o directivo se encuentra maniatado al no conocer ni manejar dinámicas que permitan retener de forma oportuna y estratégica a sus buenos colaboradores.

Es por ello que a continuación la presente investigación detalla algunas dinámicas en pro de retener y mantener por mucho a tiempo a los mejores colaboradores en sus puestos de trabajo:

El salario emocional.

En la actualidad donde cada año se evidencian altas tasas de inflación, y donde en los países subdesarrollados no se cuenta con una mantención y equilibrio de la economía. Obligando esto a que las organizaciones realicen una revisión y ajuste de manera regular de sus políticas salariales y de remuneración, pero según estudios recientes de

este indicador cada vez son más los colaboradores que dan una mayor importancia a los beneficios no monetarios.

En ese mismo orden las empresas tienen que ser creativas e innovadoras en la manera de diseñar y estructuras estrategias de este tipo, aquellas que busquen fundamentalmente la fidelización y retención de capital humano.

No resulta tan importante ofrecer al personal salarios por encima de lo percibido en el sector al que pertenezca la empresa. Es más atractivo y sostenible en el tiempo que la organizaciones maximicen los beneficios sociales, que se enfocan en la consecución de los intereses personales con los de la empresa. Destacando los del tipo que se enfocan: una mejor calidad de vida, equilibrio familiar y laboral, ambiente o clima organizacional, flexibilidad de los turnos laborales o que la ejecución de los valores que la empresa predica sean la realidad.

Es por ello que en la actualidad el trabajo es considerado como un lugar donde no solo se gana dinero, el cual es percibido al realizar una serie de labores o tareas. Este es visto más bien como un lugar que necesariamente otorga garantías de desarrollo integral, humano e intelectual.

Los colaboradores también dan importancia a otros elementos entre los cuales se destacan: la integración a una organización humana, la motivación y el ambiente y clima laboral; factores que influyen muy directamente con la decisión final de aceptar o no una propuesta laboral, y es a eso a los que los autores han denominado el “salario emocional”, el cual resulta un factor clave en la satisfacción del colaborador.

Salarios justos.

En un alto porcentaje las remuneraciones no son directamente proporcional con las horas trabajadas o con la calidad y cantidad de la labor que realizan los colaboradores, lo cual trae como consecuencia una alta cantidad de renuncias. La mayoría de las veces no es necesario aumentarlo para que el personal pertenezca en el puesto, el punto de equilibrio consiste en que la empresa haga su remuneración en base a salarios competitivos y justos. De acuerdo a su desempeño y los salarios ofrecidos en el mercado de acuerdo al sector a que pertenezca la empresa.

La relación con el cliente interno y colaborador

Según James C. Collins y Jerry I. Porras, “Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores son compatibles con los valores centrales de la misma. Y por el contrario rechaza aquellos cuyos valores personales son incompatibles”

Por ello es imprescindible que las empresas establezcan y fomenten una relación especial, empática y fluida entre el colaborador y su jefe superior directo, ya que este vínculo es el que definitivamente definirá una permanencia a largo plazo en la organización.

El trabajo del directivo apoyándose del liderazgo y el empowerment es lograr identificar las áreas en las que el personal bajo su mando es más productivo, eficiente, eficaz creativo y donde se sientan satisfechos. Así pues, posteriormente podrán darle la autonomía necesaria, que a su vez les permitirá darle la confianza para llevar a cabo sus aportes e ideas en esas áreas de desempeño.

Esto solo será posible con un buen diálogo, una comunicación clara, diáfana y sin prejuicios, donde se establecerá muy detalladamente que se pretende conseguir. De ahí la importancia de sensibilizar y motivar la integración y participación de todos los colaboradores, a fin de fomentar dinámicas que favorezcan en los modos y formas de la comunicación interna destinada a los clientes internos de la organización. De esta forma el propósito es que con su creatividad y participación los colaboradores aporten ante la solución de las problemáticas presentadas, lo cual a su vez permitirán hacerlos sentir parte vital e importante de la empresa.

Canales de comunicación

Cuando no se toma como una buena práctica la comunicación efectiva en la empresa el empleado puede dar cabida a un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, elementos que sumados dan como resultado la falta de interés por su trabajo.

La información es sensible, por tanto las organizaciones necesitan sistemas internos de comunicación que permitan tanto recibir como informar a sus colaboradores de todos los acontecimientos o noticias importantes que son generadas a lo interno de la empresa.

También es importante destacar el diseño de estructuras internas que permitan escuchar la voz de nuestro cliente interno.

En ese mismo orden es primordial la presencia de estrategias y políticas de comunicación las cuales de forma constante permita transmitir al personal toda la filosofía institucional: misión, visión, valores, naturaleza y razón de ser de la organización. Contar con una identidad corporativa compartida es una extraordinaria forma para que nuestros colaboradores se sientan positivos y comprometidos con su labor, con el conocimiento de causa de saber para qué y quien trabaja.

Mayor flexibilidad

La cantidad de compromisos de los colaboradores, vinculados no necesariamente con lo laboral cada vez son más, donde al momentos de estos tratar de resolver asuntos personales no les resulta tan fácil por lo compleja y extensa de la jornada laboral. Es por ello que con el paso de los años los colaboradores, adicional a otros beneficios antes mencionados también buscan cierta flexibilidad en sus trabajos, y que a su vez sus superiores le den garantías de ello.

Es por ello que las empresas tienen que sentir comprensión y empatía con sus colaboradores en este sentido, permitiendo cambios de horario, que puedan obtener permisos para realizar diligencias personales, ya que los fines de semana son imposibles de realizar. Es bien sabido que un desequilibrio en lo personal no permite que un colaborador pueda concentrarse en lo laboral, de ahí también es importante que se les permitan atender alguna necesidad familiar. Este elemento y los antes mencionados realmente suman a la percepción del valor que tiene el empleado para la organización.

Garantías de longevidad.

El tiempo de servicio de los colaboradores necesariamente tiene que ser valorado y retribuido, ya que se refiere los mejores años de su vida que ese colaborador ha entregado a la empresa, y se deduce que si tiene permanencia; es porque sus aportes son significativos y muy valiosos.

Buen clima laboral y organizacional.

El respeto y valor por los colaboradores es uno de los elementos más importantes de la organización. Por tanto, si las empresas dan garantías de un lugar de trabajo individualizado, oportunidades de capacitación y desarrollo, y un ambiente de paz,

calidez y bienestar cada vez más será la fidelidad de los empleados para con la empresa. Donde adicional al valor y respeto entre los directivos, dueño y colaborador, también se agrega el respeto entre colegas y compañeros de trabajo.

El reconocimiento.

Así como es tan importante para la empresa que los colaboradores entreguen la milla extra con tal de que los objetivos de la organización sean logrados, de la misma forma estos esperan que los directivos y dueños de la empresa reconozcan y retribuyan públicamente este esfuerzo realizado. Donde no solo se reconoce el desempeño en sus puestos de trabajo, sino también su comportamiento en la organización.

El impacto positivo generado por esta acción es incalculable, lo cual se traduce a un considerable y positivo aumento en la satisfacción, motivación y retención del personal. Los beneficios para la empresa son múltiples, entre ellos se destacan: una mejora sostenible de la productividad y rentabilidad en todos los niveles de la organización.

Cuando un colaborador es reconocido y tomado en cuenta se genera de manera instantánea un cambio radical en su actitud, siente más seguridad al saber que su trabajo se observa y se valora, lo que a la vez permite sus habilidades para colaborar y contribuir se potencialicen. Donde a su vez que estos se convierten en los mejores socios que puede tener la organización.

Es por ello que si la empresa logra estructurar e implementa los reconocimientos como una estrategia tendrá como resultado un ambiente lleno de un ambiente y energía positiva, lo cual a su vez permitirá destacar la participación de la empresa en los mercados y sector al cual pertenece, pues lograra que la forma en como es vista tanto a nivel interno como externo mejore significativamente.

Esta es una herramienta de la gestión del talento humano utilizable y eficiente, la cual permite reforzar la relación de la organización con su personal. Cuando de manera justa el colaborador es reconocido se fortalecen las dinámicas y acciones que permitirán alinear la forma en como el personal de una manera ideal y perfecta representa a la organización en todas su identidad institucional.

Marco Contextual

1.7 Las Instituciones de Educación Superior.

Históricamente la educación ha sido un proceso de actuación intencional sobre miembros de una comunidad humana, principalmente sobre los más jóvenes, con el propósito de desarrollar su personalidad, capacitarlos para el trabajo y adaptarlos a la vida social. Es un proceso que acompaña a las sociedades durante toda su evolución y que, de alguna, refleja las cambiantes estructuras de dichas organizaciones, sus contradicciones y problemas, su crecimiento y diversificación constantes. El proceso de evolución social, particularmente. El seguido por las fuerzas productivas, la ciencia, la tecnología, y en general la cultura, ha conducido a la prolongación progresiva del tiempo de cada individuo debe estar dentro del sistema educativo.

La educación superior como “subsistema educativo” tiene como objetivo esencial orientar el desarrollo de la personalidad del adulto ocurre bajo una estructura funcional que da al traste con lo comúnmente denominado gestión educativa o universitaria, la cual está compuesta por la parte docente y a la administrativa. Las instituciones de educación superior de forma puntual se sustentan en tres importantes pilares en los cuales se sostiene, estableciendo así el deber ser de la organización. Los mismos van desde el ingreso o admisión de los estudiantes a la alta casa de estudios, seguido por el historial y resguardo de su vida académica, y por último la consumación del acto o finalización de los estudios en el área de profesionalización escogida.

Este es un proceso de suma complejidad, ya que, si bien es cierto que un estudiante llega a las universidades en busca de ser formado y preparado para la vida profesional, también mientras finaliza sus estudios que la estancia en la academia sea lo más agradable posible. Concluyendo entonces que el resultado de una experiencia agradable no es solo responsabilidad del docente, sino de toda una gestión académica y administrativa que de forma holística busquen satisfacer las necesidades de ese cliente denominado estudiante universitario.

En las comunidades primitivas la educación constituye una actividad casi espontánea e imitativa, realizada con los niños a nivel familiar. En sociedades intermedias, digamos las esclavistas y feudales, en las cuales la división del trabajo es un hecho más consolidado y en las cuales ya existe un caudal de cultura que

diffícilmente puede ser conservado en la memoria de todos y cada uno de los individuos, se hace menester la presencia primero del maestro o pedagogo, más tarde de la escuela elemental destinada a los niños, y luego la secundaria, para adolescentes y jóvenes.

Siendo las mismas una alternativa potable para que los seres humanos en primer lugar sean formados y preparados para la vida productiva, donde de forma simultanea esto se verá reflejado en una mejoría en su calidad de vida, donde se hace evidente una transformación, la cual consiste en pasar de bachiller a un ser pensante, formado, con principios y valores fortalecidos, donde con lo aprendido en el área del saber escogida aportara positivamente a su comunidad y a su país.

Con la continua división y subdivisión laboral, con la creciente ampliación de los conocimientos, y con el interés del estado como instrumento de poder creado por los sectores dominantes de cada país, por dirigir la formación y el comportamiento de la sociedad, va apareciendo gradualmente toda una estructura administrativa-el sistema escolar –encargada de precisar los objetivos educacionales y de organizar y dirigir la enseñanza formal de las nuevas generaciones.

Las instituciones de educación superior son vistas como una necesidad, donde con el paso de los años cada vez más se convierten en esta tradición que forma parte de la vida cotidiana de las personas. Al mismo tiempo reciben una importante valoración por parte de los gobiernos como las comunidades, ya que son consideradas como la garantía formativa que hace posible que un país cuente con más ciudadanos formados, y que al mismo tiempo demuestren conductas validas y aprobadas ante la sociedad.

La educación superior en la República Dominicana inicia 26 años después del descubrimiento del continente americano, cuando se crea el Estudio Superior de los Sacerdotes Dominicanos en el año 1518, el cual fue elevado a la categoría de universidad, el 28 de octubre del año 1538, por el Papa Paulo III, mediante la Bula Papal “In Apostolatus Culmine”, cambiándosele el nombre a Universidad Santo Tomás de Aquino, Primada de América. Inició la enseñanza con cuatro Facultades: Medicina, Derecho, Teología y Arte, semejante a las instituciones de la época de la metrópoli, en especial se adhirió al modelo de la Universidad de Alcalá de Henares, la que se inspiraba en las ideas renacentistas que surgían del mundo medieval. Los estudios de Arte consistían en dos modalidades: “trívium”, Gramática, retórica y lógica, y el “quadrivium”, Aritmética, Geometría, Astronomía y la Música. Las actividades

extensionistas que se desarrollan para la sociedad en este período se limitan a la catequesis, los programas de alfabetización de adultos, grupos corales, teatro, concursos de poesía e informar a la población sobre la higiene corporal y cuando surgía alguna epidemia. A través del tiempo esta institución ha estado sujeta a diversos cambios entre los cuales se tienen los cambios políticos, sociales y estructurales que están íntimamente relacionados con el desarrollo de la educación superior latinoamericana ya que en sus aulas se formaron las primeras élites intelectuales, que luego fundaron otras instituciones de educación superior en el país y en la región latinoamericana.

En el año 1980 fundaron la Asociación Dominicana de Rectores de Universidades (ADRU) y ésta institución, solicitó al Estado Dominicano la creación de un organismo regulador de las actividades académicas de las IES, ya que en dominicana proliferaba un sin número de IES. De esta iniciativa surge el antiguo Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) el 25 de julio de 1983, ya que, hasta ese momento, no se disponía de un interlocutor válido para gestionar la educación superior. Esta institución inició la evaluación de la educación superior nacional. Campos, F. (2004).

Con la evaluación diagnóstica que realizó el CONES se inició la regulación del sistema de educación superior, la misma nos permitió transparentar la gestión de las IES, las dos evaluaciones quinquenales subsiguientes permitieron el inicio de la consolidación del sistema educativo superior dominicano.

Dentro del contexto anterior, el 13 de agosto del 2001 se promulga la Ley 139 – 01, que creó la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT), hoy Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT). Éste deberá trazar las políticas del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, de cuyo buen funcionamiento depende, en gran medida, el futuro del país.

A la luz de la Ley 139-01, se clasifica el sistema de educación superior en República Dominicana, y se puede afirmar que en los últimos 60 años las IES, aumenta de forma vertiginosa con 49 instituciones, de las cuales: 34 son Universidades, 9 Institutos Especializados de Estudios Superiores y 6 Institutos Técnicos de Estudios Superiores.

La educación superior en nuestro país no todo el tiempo fue un sector regulado, teniendo esto como efecto negativo múltiples irregularidades, tanto a nivel formativo como en los servicios ofrecidos al estudiante.

Es muy posible que la ley 139 – 01, así como la creación de un órgano rector superior (MESCYT) trajeran consigo importantes avances e innovaciones en el sector, pero al mismo tiempo ha incidido muy directamente en la existencia de nuevas y modernas instituciones de educación superior donde elementos como la infraestructura, oferta académica atractiva, así como docencia de calidad son características que han permitido la diversificación o segmentación de mercado del sector educación superior de la República Dominicana.

Así mismo las instituciones de educación superior han entendido que no solo se trata de ofrecer lo anteriormente mencionado, pues son características propias del sistema educativo, sea por innovación, desarrollo o crecimiento. Muchas de ellas se han dedicado a interpretar las necesidades del mercado, descubriendo que el estudiante universitario o cliente busca adicional a su formación académica un trato que supere sus expectativas al momento de recibir algún tipo de servicio por parte de la academia. Donde ya muchas de las instituciones de educación superior han entendido la importancia que tiene el talento humano en las instituciones de educación superior, donde para su selección cada vez más son los requisitos y perfiles deseados, pues serán los responsables de administrar los servicios de atención al cliente.

Por tanto, una buena selección y gestión oportuna del talento humano o docente resulta de vital importancia, primero por la naturaleza de la organización, y segundo por el impacto positivo que esto implica en los objetivos de la institución.

Donde con la aplicación de políticas efectivas de la Gestión del Talento Humano se obtendrá como resultado una garantía de éxito que se verá reflejado en el crecimiento de la matrícula la cual está relacionada con la rentabilidad de la organización y simultáneamente con el posicionamiento de la misma.

1.8 Antecedentes de la investigación

La Gestión del Talento Humano es un tema que en los últimos años ha tomado un gran auge en la mayoría de las instituciones, donde las nuevas tendencias invitan a las instituciones sean estas de productos o servicios a contar con una estructura de la gestión del talento efectiva y oportuna de su talento humano. Siendo la Gestión del Talento Humano la punta de lanza en las instituciones.

En la administración moderna el concepto de calificar como recursos al personal ha cambiado, considerando según el significado de recursos se define el mismo como un objeto o bien físico el cual es desechado luego de finalizada su vida útil. No siendo el mismo caso aplicado para el personal de la institución, pues en los nuevos tiempos ya se piensa en el adecuado bienestar, las condiciones y la motivación del talento humano.

En ese mismo orden existen trabajos de investigación que presentan y estudian la gestión del talento humano, no específicamente en las instituciones de educación superior, pero si enfocado a otro tipo de organizaciones.

Estos estudios han enfocado su investigación de forma particular y general a los elementos de la efectiva administración del talento humano, el primero tiene como título de investigación "Diagnostico de la Efectividad de la estrategia de Retención de personal utilizada en una empresa de mobiliarios y artículos para el hogar" el estudio fue realizado en el año 2016, y el mismo utilizo como unidad de investigación la prestigiosa tienda sueca IKEA.

El objetivo general de la misma establecido por los autores: Méndez, Suarez y García (2016) consistió en diagnosticar la efectividad de la estrategia de retención de personal utilizada en una empresa de mobiliarios y artículos para el hogar, y de forma específica los siguientes objetivos: a) Identificar cuales estrategias se utilizan en IKEA Dominicana para la retención del personal de la empresa, b) Comparar la estrategia de gestión del talento humano para retención de personal de IKEA con las últimas tendencias en Gestión Humana, c) Identificar cuáles son las estrategias que han sido más exitosas y presentar las evidencias de dicha ejecución, d) Demostrar como un buen uso de estrategias de gestión humana para la retención del personal pueden resultar efectivas para el desarrollo organizacional.

La segunda investigación citada es de la autoría de Ramírez (2016) titulado "Propuesta de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Fundamentado en competencias, en la Procuraduría General de la Republica. El objetivo general consistía en diseñar una propuesta de estrategia para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano fundamentado en competencias en la Procuraduría General de la Republica.

Como objetivos específicos definía los siguientes: a) Identificar la realización del término de competencias en el departamento de Reclutamiento y Selección, b) Analizar

el proceso de reclutamiento y selección del Talento Humano en la Procuraduría General de la Republica, c) Determinar la forma efectiva de captar la capacidad del talento en la selección de personal, d) Realizar el proceso de selección fundamentado en las competencias.

Con el objetivo de comprender la importancia del estudio de la gestión del talento humano fue realizada la siguiente investigación de la autora Piña Batista (2015) quien desarrolló como tema de investigación 'Diseño de un plan de optimización en la gestión del talento humano de una zona franca. Caso: Zona Franca DOMISALUD, San Francisco de Macorís.

El objetivo general de la investigación establecía diseñar un plan de optimización para la gestión del talento humano en la zona franca de dispositivos médicos de San Francisco de Macorís, y como objetivos específicos se detallan los siguientes: a) Determinar, identificar y evaluar las debilidades profesionales de la gestión del talento humano de la zona franca de dispositivos médicos, b) Identificar los procesos que se aplican para la buena gestión del talento humano, c) Conocer y detectar los factores asociados que puedan impedir la implementación de un plan de optimización para mejorar los estilos de dirección de la gestión del talento humano.

Es importante destacar que ninguno de estos estudios pretende ofrecer una verdad absoluta, sino más bien entregar un referente que aporte elementos de importancia que permitan al lector profundizar sobre el tema donde el mismo podrá también tener como resultado sus propias conclusiones.

MARCO CONCEPTUAL

Gestión del Talento Humano: Es la administración oportuna y estratégica del capital humano de la empresa. La cual fija su enfoque en todas las acciones que permitan generar a la empresa a través del capital humano todos esos elementos que lleven a la organización a garantizar la rentabilidad, así como el desarrollo y permanencia de una ventaja competitiva.

Capital Humano: Este se traduce necesariamente al capital invaluable y difícil de copiar de una organización a otra. Con el cual una institución cuenta de forma inherente para lograr sus objetivos. Son los que ejecutan las dinámicas de acción a favor de la organización.

Servicio al cliente: Es aquella entrega final de un producto intangible o tangible. Es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus solicitudes, vender un producto o al momento de realizar la entrega final del mismo.

Rentabilidad: Beneficios obtenidos o que se pueden obtener de una inversión realizada. La cual a su vez garantiza el éxito y la permanencia de la organización en el tiempo.

Capacidad: Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo. La cual surge después del entrenamiento o aprendizaje, y se evalúa con base en el rendimiento del trabajo". (Chiavenato, 2009)

Habilidad: Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado Chiavenato. (ob.cit)

Capacitación: Desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, donde al responder a estas necesidades se busca mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades o conductas del capital humano.

Productividad: Característica dada a las personas, procesos o sistemas. Al hacer referencia a la optimización y uso de los recursos que se requieren para lograr un fin, tomando como referente el tiempo y la eficiencia al realizar el mismo.

Motivación: Es un tipo de recompensa sea económica o emocional que premia o incentiva el trabajo realizado por el capital humano.

Sentido de Pertenencia: Relación, vínculo. Satisfacción y orgullo del personal al sentirse parte de una organización.

Ventaja Competitiva: Valor agregado o adicional que posee una empresa en función a otra. Elemento que aísla a una organización de los competidores.

Capítulo II. LA PROPUESTA

2.1 Diagnostico de la situación

En la actualidad las organizaciones con la finalidad de obtener cada vez más participación de mercado, y con ello más rentabilidad han desplegado una serie de acciones y dinámicas que permitan que esto sea una realidad. Las instituciones que ofrecen servicios educativos refiriéndonos específicamente a las de educación superior no están exceptas de esta necesidad. Siendo así necesarias un sin número de estrategias que cada vez más permitan la permanencia en el mercado y el crecimiento sostenido de las academias de educación superior.

En el mismo orden de ideas es evidente las limitaciones y debilidades que evidencian las instituciones de educación superior, y más aquellas que han sentado su éxito y rentabilidad en el crecimiento de matrícula, y por ende de la población de estudiantes.

En base al análisis arrojado como resultado de la interpretación de los datos recolectados se evidencian una serie de necesidades que dan señales de la insatisfacción del personal vinculado a la forma en cómo se gestiona el talento humano actualmente en la institución.

Como resultado del diagnóstico se destaca que: para el talento humano es muy importante que su trabajo sea reconocido y valorado, insatisfacción generalizada por el clima laboral y organizacional, pocas oportunidades para el desarrollo de carrera profesional, lo cual es considerado como importante por parte de los colaboradores, totalmente en desacuerdo representado en el 88% del total de los colaboradores de la institución, lo cual se traduce a niveles de insatisfacción muy altos en cuanto a cómo se administra y gestiona el talento humano en la institución, y por ultimo niveles altos de insatisfacción, ya que los colaboradores no están de acuerdo con el salario devengado por el trabajo realizado, considerando que otras instituciones de educación superior que pertenecen al mismo sector remuneran salarios más atractivos y justos a sus colaboradores.

Los servicios educativos cada vez son más exigentes, las generaciones actuales y futuras han estado y estarán presentes en una revolución de la información, donde ya la tecnología permite a estas regeneraciones tener información, y convertirlos cada vez en

clientes más exigentes y demandantes. Es por ello que se hace necesario que las instituciones de educación superior cuenten con un capital humano motivado y con preparación; lo cual significa contar políticas efectivas de gestión del talento humano que puedan convertirse en una ventaja competitiva imposible de copiar por la competencia, dando esto a su vez garantías de rentabilidad y éxito para la institución.

2.2 Fundamentación

En la Universidad Federico Henríquez y Carvajal UFHEC impera la necesidad de definir y luego implementar un plan estructurado que contenga un despliegue de acciones que permitan convertir en fortaleza la debilidad evidenciada en la gestión y administración del capital humano de la institución, donde la correcta gestión del mismo permitirá mostrar tanto a nivel interno como externo una institución que valora y desarrolla a su gente.

En atención a la necesidad evidenciada en la información anterior, se propone la elaboración de un plan que contenga la correcta ejecución de acciones, dinámicas y políticas que permitirán que los colaboradores sean elevados, no solo en el plano económico, sino en el personal, emocional y profesional.

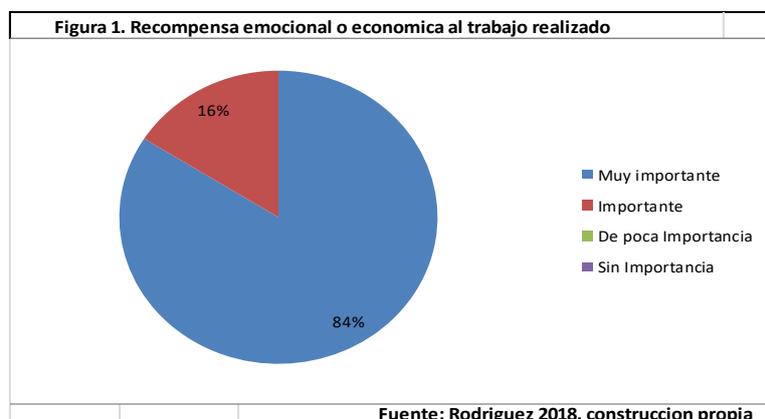
2.3 Objetivo y Finalidad

La propuesta diseñada tiene como objetivo dotar a la institución de políticas de gestión del talento humano en una institución de servicios educativos, con la intención del uso de herramientas y efectivos indicadores sea posible administrar uno de los recursos más importantes de la institución.

Esta propuesta producto del diagnóstico de las políticas de gestión humana desarrolladas actualmente en la institución, se diseñara desde una estrategia de retención de clientes y rentabilidad que responda a las necesidades actuales de la institución.

Donde por último se recomendará una propuesta de valor que dé solución a la problemática presentada con el objetivo específico de proponer políticas efectivas de gestión del talento humano enfocadas a instituciones educativas universitarias. Caso: UFHEC

2.4 Recompensa emocional o económica al trabajo realizado.



La evaluación para la premiación y/o reconocimiento se haría al final de cada cuatrimestre, donde en el transcurso del mismo serían desarrolladas las acciones en pro de valorar a los candidatos pre seleccionados, y tomaría como referencia opiniones a nivel interno y externo de la institución. Donde los compañeros de labores como el cliente que recibe el servicio serían parte del equipo evaluador dentro del proceso.

Los beneficios de esta acción son incalculables, pero entre ellos podemos mencionar:

- Mejorar la imagen de los dueños y directivos tanto a nivel interno como externo.
- Mejoras significativas en la entrega y administración de los servicios, ya que el personal tendrá una motivación adicional para realizar en todo momento un extraordinario trabajo.

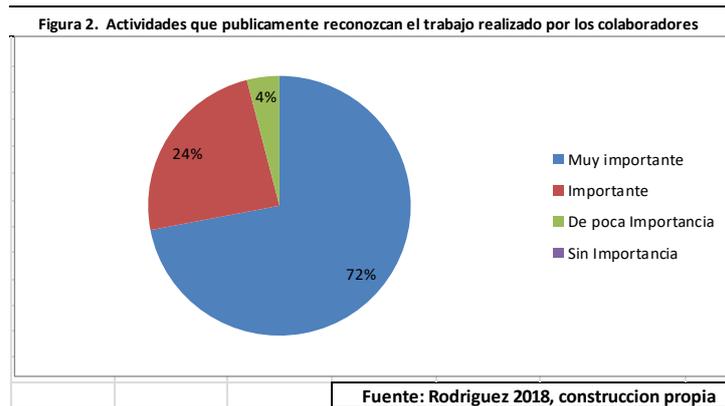
2.5 Actividades que públicamente reconozcan a los colaboradores por el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones.

Esta acción sería más bien la segunda parte de la primera posible alternativa presentada, la propuesta de esta consiste en: Realizar una actividad anual, que permita de manera pública reconocer públicamente la labor de los colaboradores que ya han sido seleccionados previamente cada cuatrimestre.

En evento que llevaría por nombre **“La estrella de la UFHEC”** consistiría en una gran actividad donde se haga entrega a los finalistas a nivel nacional de: placas de reconocimientos, dinero en efectivo, órdenes de compra, medallas, becas para estudios, fines de semana. Entre otros.

Así mismo, serían utilizadas las redes sociales oficiales de la institución las cuales servirían como una extraordinaria plataforma para dar a conocer la actividad, y como medio de votación por parte de los clientes (estudiantes), donde serían posteriormente publicados los reconocidos a nivel nacional.

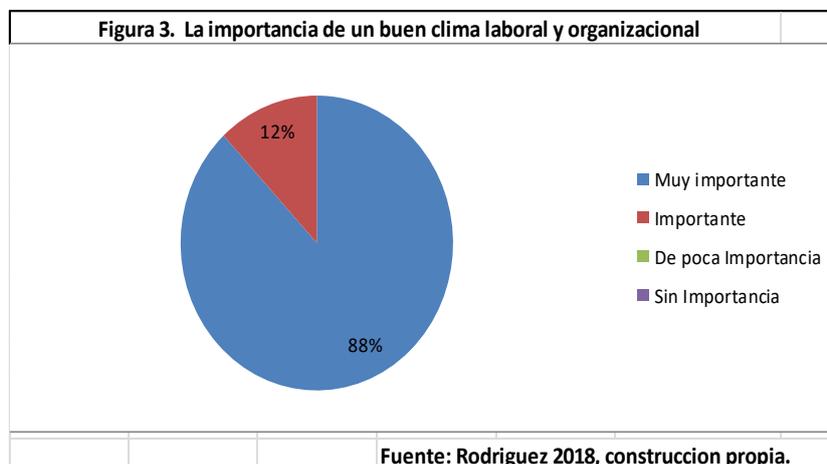
Se recomendaría el establecimiento de categorías para que exista la justicia a la hora de calificar a los finalistas.



2.6 La importancia de un buen clima laboral y organizacional.

El nivel de eficiencia laboral que pueda evidenciar el trabajador está relacionado directamente con el clima laboral, ya que si este no se siente cómodo y pleno esto afectaría tanto a su capacidad productiva como a la óptima y oportuna utilización de sus habilidades. Concluyendo entonces que el clima laboral está relacionado tanto con la parte emocional como con la física.

Considerando la importancia que le otorgan los colaboradores el clima laboral y organizacional, y en vista de los resultados arrojados, donde la ausencia del bienestar y la armonía son evidentes, se propone lo siguiente:



- a) **Un lugar de trabajo con el ambiente físico adecuado:** Donde los empleados se sientan satisfechos, lo cual ayudara significativamente a fomentar la productividad y el bienestar. En tal sentido se propone crear espacios confortables, amplios e individualizados, donde cada colaborador pueda realizar sus funciones de la manera más eficiente posible. Mobiliarios cómodos, oficinas climatizadas y olorosas se convierten en espacios imprescindibles para que el capital humano sea más productivo y feliz. Donde el deseo de ir todos los días a su trabajo siempre sea una realidad.
- b) **Lograr el equilibrio y la equidad entre el trabajo y la vida personal:** Este es un factor clave que mantendrá a los colaboradores más motivados, y el mismo se ha convertido en un elemento clave al momento de los colaboradores aceptar una propuesta laboral.

En tal sentido se propone lo siguiente:

- **Un día libre quincenal:** Donde un día de la semana le sea otorgado este permiso especial con el objetivo de que los colaboradores puedan realizar diligencias personales que no puede ser ejecutadas los fines de semana. Es recomendable un calendario por departamento que permita programar estos días, en conjunto con los demás miembros del equipo.
 - **Horarios flexibles:** Donde el personal dependiendo la temporada en la cual se encuentre su departamento pueda tener cierta flexibilidad con el horario de llegada o también salida. Políticas que serán establecidas sobre la base de las dinámicas a desarrollar en los departamentos.
- c) **El liderazgo en las organizaciones:** En esta parte se proponer identificar a los líderes en la institución, donde a su vez los mismos serán capacitados con el objetivo de transmitir al resto de los colaboradores los objetivos de la empresa con un liderazgo efectivo. Donde adicional a ser directivos de la línea de mando los mismos se convertirían los voceros de las buenas nuevas de la institución, los cuales tendrá como misión solo hablar y transmitir ideas positivas de la organización.

d) Fomento de las relaciones de respeto y colaboración entre los colaboradores:

La propuesta consiste en reuniones semanales entre los departamentos que permitan conocer a los miembros del mismo. Estos platicarían entre sí de sus intereses, gustos. Lo cual traerá como resultado un ambiente de colaboración y respeto entre ellos. Como reza una famosa frase “No se ama ni se respeta lo que no se conoce” en tal sentido se considera oportuno que el personal se conozca entre sí, lo cual permitirá crear vínculos más allá de lo laboral.

- e) El reconocimiento por el trabajo realizado con excelencia:** Ya esta propuesta fue presentada en la primera parte, solo que aquí se adiciona el desarrollo del personal. Con la implementación de un plan que consista en ascensos y crecimiento del capital humano de abajo hacia arriba. De esta forma será posible permitir aquellas personas con talentos y habilidades demostrados ocupar posiciones especiales en la institución.

Una nueva y deseada posición sin lugar a dudas incrementará la motivación, pues es una forma de valorar su trabajo y premiar su esfuerzo.

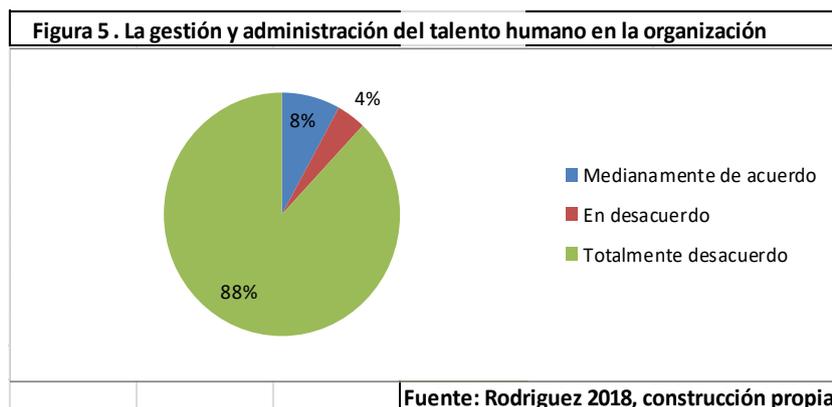
f) Diseño de políticas de comunicación interna:

La mayoría de las veces no es el fondo de las cosas, sino la forma. En tal sentido se propone que luego de que se definan las políticas de gestión humana; las mismas figuren por escrito, y que sean comunicados los beneficios emanados de esta al talento humano. Es imperativo que una fuente oficial se encargue de comunicar estas informaciones, esto con el objetivo de evitar mal entendido y comentarios fuera de contexto en el ambiente laboral.

La implementación oportuna de cada una de estas acciones garantizará que los colaboradores disfruten de un excelente clima laboral, influyendo esto de forma positiva en cada uno de ellos. Así, como resultado será posible poseer a un recurso humano más feliz y productivo, donde el compromiso y responsabilidad de ir a su trabajo se mantendrá firme todos los días.

2.7 Políticas de gestión del talento humano desarrolladas actualmente en la institución.

Según los resultados obtenidos el 88% se muestra en desacuerdo con la manera en la cual se administra el capital humano actualmente en la institución, siendo evidenciable que el colaborador no muestra conformidad de manera en cómo se gestionan dichas dinámicas.



Por tal razón, se propone el desarrollo de una política de gestión del talento humano que incluya las siguientes directrices:

- ✓ **Un Proceso de Reclutamiento y Selección:** Que responda a las necesidades actuales de la institución, no se trata de solo ingresar personal, sino aquel que reúna las competencias y habilidades necesarias para formar parte del equipo de colaboradores que debe poseer la organización, imprescindible en una institución de educación superior.
- ✓ **Programas de Retención:** Ya que sin importar la naturaleza de la organización no solo se trata de ingresar personal, más bien se trata de retenerlo, la alta rotación del mismo de ninguna forma beneficia a la institución.

Se propone el diseño de dinámicas motivadoras y sostenibles en el tiempo que obliguen al talento humano a no querer irse de la institución, entre ellas citamos: Los salarios emocionales, la capacitación, la carrera profesional, el reconocimiento, entre otros.

- ✓ **Oportunidades de Capacitación y Desarrollo:** Las cuales sean logrables y sostenibles. Programa cuatrimestrales que permitan capacitar al capital humano en áreas que requieran reforzamiento.

Se propone diseñar herramientas de evaluación que permitan validar las áreas débiles del personal, y que estas sean convertidas en fortalezas a través de la capacitación y el desarrollo.

- ✓ **Motivación y Reconocimiento:** Premiaciones e incentivos públicos que reconozcan el trabajo de los colaboradores estrella de la institución. Previamente es oportuno el establecimiento de criterios justos para estos fines.

- ✓ **Definición y Administración de Sueldos Competitivos:** Se propone realizar un análisis en primer orden externo, en el entorno, con el objetivo de tastear los salarios pagados en el sector. Esto permitirá tener una referencia de la realidad salarial de los profesionales de este sector.

Donde posteriormente con criterios como: resultados, tiempo en la institución, especialización, preparación, evaluación por competencias sea posible otorgar ajustes salariales al capital humano.

- ✓ **La Administración de Ascensos y Traslados:** Se propone un plan estructurado que permita crear movilidad interna a aquellos colaboradores que reúnan las condiciones de edad biológica y tiempo en la institución.

- ✓ **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** La curva de experiencia adquirida en las instituciones de educación superior no es replicable, ni es posible aprenderla mediante una carrera universitaria, por tanto el desarrollo de una carrera profesional dentro de la institución es de un gran valor capital para los colaboradores como para la organización.

Se propone en este sentido la existencia de una escuela de capacitación y formación que permita entrenar y evaluar los conocimientos del capital humano. Conocimientos que serán probados y validados, los cuales serán posibles evaluarlos, donde a su vez como resultado será posible otorgar diplomas o certificados que permitan valorar la curva de conocimiento adquirida en la institución.

✓ **Plan de Retiro Digno y la Institucionalización del Talento Humano:**

El cual desarrollará una serie de acciones que permitan en pro de dar garantías a través de la organización de un fondo adicional de pensiones a esos colaboradores institucionalizables de la organización.

A seguir las acciones a ejecutar para esta propuesta:

- A la hora de planificar un plan de retiro digno, es de vital importancia enfocarse en los distintos perfiles y edades de los colaboradores.
- Así mismo definir las siguientes preguntas ¿Cuáles son los intereses presentes de los potenciales colaboradores según su perfil y edad? ¿Cuál es el aspiracional de estos a mediano plazo? Y, ¿qué papel juegan los riesgos de largo plazo?
- Casi todas las empresas necesitarán un atractivo inicial como impulsor para que el colaborador se motive a inscribirse, por ejemplo se hacen una contribución compartida, es decir, si se implementa el monto de RD\$200 pesos para el plan de retiro digno la empresa aporta el 50% y el otro restante el colaborador. Donde se tendrá como resultado de la inversión del 100% al momento de hacer el descuento en el pago de la nómina.
- Pero para que el colaborador no se sienta preso en el plan, el mismo puede contemplar cierto grado de fluidez, al dar derechos, los cuales deben estar normados a ciertas condiciones.

Ejemplificación: a los 5 años el colaborador podría acceder a este fondo sujeto a condiciones por las siguientes causas: reestructuración, renuncia o desvinculación.

La comunicación del plan

Los planes de retiro en las organizaciones son costosos y no son fáciles de "visualizar" dentro de los beneficios totales, ya que sus resultados son a muy largo plazo. De ahí la importancia de que los colaboradores comprendan en valor que tienen y las ventajas que ofrecen. .

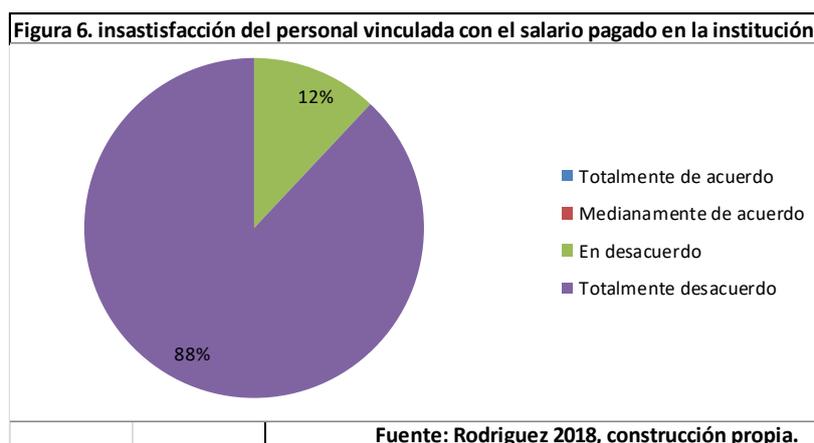
Una estrategia de comunicación definida y estructurada ayudará a que los colaboradores sean sensibilizados con respecto a las cualidades y beneficios del plan. Si los colaboradores compran la idea, le darán valor al plan; y si le dan valor, cuando sean invitados/reclutados por otras organizaciones lo pensarán muy bien antes de tomar la decisión de irse.

En otro orden, comprender que es vital la adaptación a las necesidades de los colaboradores según su perfil y edad. En conclusión, para diseñar e implementar un plan de pensiones que forme parte de las políticas efectivas de la gestión del talento humano, y de maneja particular la retención, es necesario en primer orden fijar los objetivos primarios y secundarios tanto de la parte contratante como de los colaboradores.

Por último, definir y establecer una estrategia de comunicación efectiva enfocada al colaborador que dé garantías de éxito al lograr como objetivo la gran valoración e importancia del plan por parte de los colaboradores.

2.8 La insatisfacción por el salario devengado actualmente.

El desarrollo de esta propuesta se basa en los resultados arrojados a través del instrumento de investigación, donde el 88% se mostró en desacuerdo con el salario percibido actualmente en la institución.



Este resultado apoya la necesidad de una política salarial que establezca y defina los criterios esenciales a tomar en cuenta para un reajuste.

También es evidente a raíz de la ausencia de políticas definidas y justas que no hay un control con relación al nuevo salario establecido para todo el que está ingresando en la institución, lo cual pone en desventaja a aquellos que tiene más tiempo en la misma.

Por ello se propone un plan que necesariamente invite a una revisión exhaustiva de los salarios actuales, donde se sugieren sean tomados los siguientes criterios: Tiempo en la institución, preparación académica y evaluación por competencias.

La remuneración no es el elemento más importante para lograr el compromiso de los empleados, pero si es de importancia capital contar con un programa de remuneración justo y equitativo, orientado en cual este sustentado alrededor de los principios y valores de la institución y que sirvan de incentivo al compromiso del capital humanos, dando garantías que mejoren los resultados y futuros éxitos a los que aspira la organización.

Para implementar un programa de compensación se debe incluir el análisis siguiente: necesidades de los empleados, el análisis del mercado de sueldos, el diseño de incentivos a corto y largo plazo y por supuesto, en costos que representa esto para la organización.

A seguidas de forma puntual se presenta la propuesta que pretende dar respuesta a la problemática de la gestión del talento humano presente actualmente en la institución.

Son una serie de procesos utilizados en la moderna gestión del talento humano el cual tiene en su haber una serie de dinámicas que serán presentadas a continuación:

Tabla 1

2.9 Propuesta de políticas efectivas de gestión del talento humano en una institución de Servicios educativos:

Propuesta	Descripción
	<p>Un oportuno proceso de reclutamiento y selección: que cumplan con las exigencias demandadas por el sector al que pertenece la institución. Hablamos de educación superior, por tal razón las personas contratadas debe reunir un perfil general, ser profesionales, o estar estudiando, manejo de los paquetes de office, excelente comunicación oral y escrita, habilidades para atender a los clientes, vocación de servicio, liderazgo entre otros.</p> <p>Diseños de cargos, análisis y descripción de cargos, orientados a las personas.</p> <p>Procesos que compensen y motiven a las personas, aquellos que permitan dejar satisfechas sus necesidades personales más anheladas, las mismas incluyen: Compensación, salario emocional, remuneración justa y servicios sociales.</p> <p>Desarrollo y capacitación del personal: dinámicas que permitan capacitar al capital humano, y aquellas que también garanticen incrementar el las capacidades y habilidades del personal, estos incluyen: capacitación y entrenamientos, desarrollo de carreras, política de comunicación e integración.</p> <p>Plan de Retiro Digno y la institucionalización del Capital Humano: Este forma parte importante de la remuneración total, el mismo tiene como ejes de acción los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Un Plan competitivo, como parte clave de la retención del talento extraordinario de las organizaciones.• Que su impacto financiero sea sostenible en el tiempo y en la empresa, que el mismo pueda autogestionable en el corto, mediano y largo plazo.• Que se encuentre perfectamente alineado con las estrategias del negocio y que ayude a estimular un excelente desempeño del capital humano.
	Propuesta enfocada a la gestión oportuna del talento humano en una institución de educación superior.

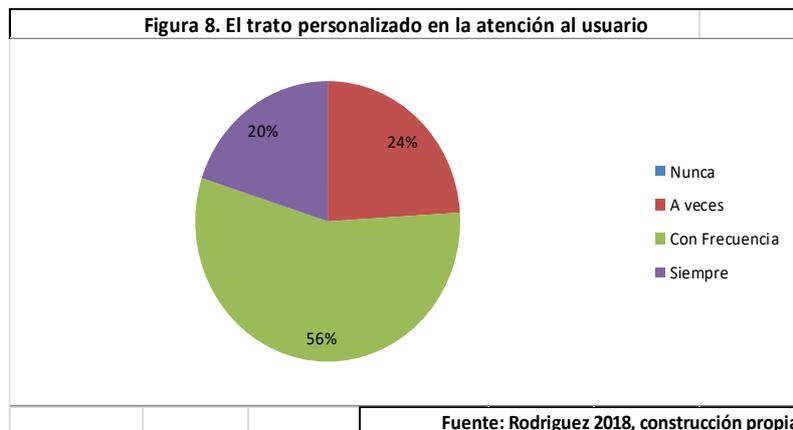
Fuente: Rodríguez (2018) Construcción propia

2.10 El trato personalizado en la entrega del servicio y atención al usuario.

Considerando que el trato personalizado en la entrega de los servicios es determinante para que este supere las expectativas del cliente, y este considere que está recibiendo un servicio de calidad.

Donde al tomar en cuenta los resultados de esta variable son evidenciables las debilidades, puesto que para que un servicio sea considerado de calidad tiene que ser constante con las acciones, así como tener un nivel de variabilidad en el mismo que sea mínimo y tolerable.

El resultado evidencia que 56 % con frecuencia administra el servicio y atiende al usuario con un trato personalizado, y que solo el 20% siempre entrega en el servicio un trato personalizado, quedando demostrado que no hay una consistencia por parte de los oficiales de servicio, lo cual hace a su vez que la calidad de la institución se vea mermada y afectada, ya que el equipo no está alineado al momento de entregar el servicio.

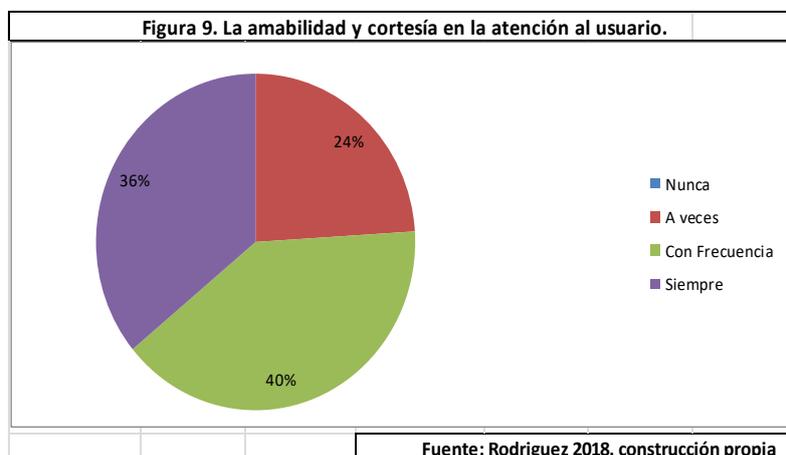


A raíz de lo anteriormente argumentado se propone:

- La implementación de herramientas que ayuden a medir la calidad en los servicios, pero no tan solo medir sino descubrir que sucede a nivel interno que no permite ofrecer un servicio que supere las expectativas del cliente.
- Aplicar el diagrama de causa y efecto: Los cual permitirá analizar las múltiples causas, así como las consecuencias y efectos de las mismas.
- Diseño de cuestionarios de satisfacción de clientes, los cuales valores indicadores claves en los servicios.

Estas encuestas deberán ser llenadas al instante, y depositadas en un buzón de sugerencias, lo cual permitirá tener la retroalimentación del cliente. Lo cual tendrá como resultado la sensibilización al oficial de servicio acerca de la importancia de atender al usuario con un trato personalizado.

2.11 La amabilidad y cortesía en la atención al usuario.



Considerando que la amabilidad, la empatía y la cortesía forman parte fundamental en la administración y entrega de los servicios, teniendo como resultado según la recolección de información cierta inconsistencia en la misma, se presenta la siguiente propuesta:

- a) **Elaborar un speech-guion del saludo único y estandarizado de uso indispensable en todos los departamentos de la institución.**

Este guion tendrá como fundamento el saludo formal para recibir a los clientes que ingresar en cualquiera de los departamentos, el texto propuesta diría lo siguiente:

! Bienvenido a la Universidad Federico Henríquez y Carvajal UFHEC!
Mi nombre es Damirys, y estoy para servirle, ¿en qué puedo ayudarle?

Este guion debe ser asumido en la institución, desde todos los niveles de la institución, incluyendo la dirección y las áreas de servicio, y sensibilizarse de una forma tal que aquel personal de servicio que no salude y reciba a un cliente como correspondiente sienta que si no implementa el saludo establecido no está haciendo bien su trabajo.

Esta parte de la propuesta responde a:

- Hacer que el cliente se sienta como en casa.
- Que con este saludo pueda percibir que estaba siendo esperado.
- Que la institución agradece que la haya elegido dentro de todas las universidades del mercado.

- Favorece positivamente a la imagen tanto interna como externa de la organización. Lo cual da garantías de éxito, y por ende favorece a la rentabilidad.
- b) Colocar señaléticas con el nombre del oficial de servicio en la posiciones de cada uno de los departamentos de atención al usuario.**
- c) Diseño de encuestas de satisfacción para ser enviadas por la web.**
- Hacer una selección de los servicios más demandados por los estudiantes.
 - Agregar a la plataforma actual la funcionalidad de enviar una encuesta automática al correo registrado del usuario. La misma permitirá evaluar en tiempo real a ese oficial.
 - Con los resultados se proceden a realizar mejoras evidentes y de conocimiento público para los usuarios. Donde a través de las redes se haga una campaña de que la universidad está haciendo mejoras evidentes a raíz de las sugerencias expresadas tanto en las encuestas de satisfacción como en los buzones de sugerencias.
 - Resultados que también servirán como insumo para reconocer a todo el colaborador que esté realizando sus procesos con calidad, y que este administrando un servicio de excelencia.

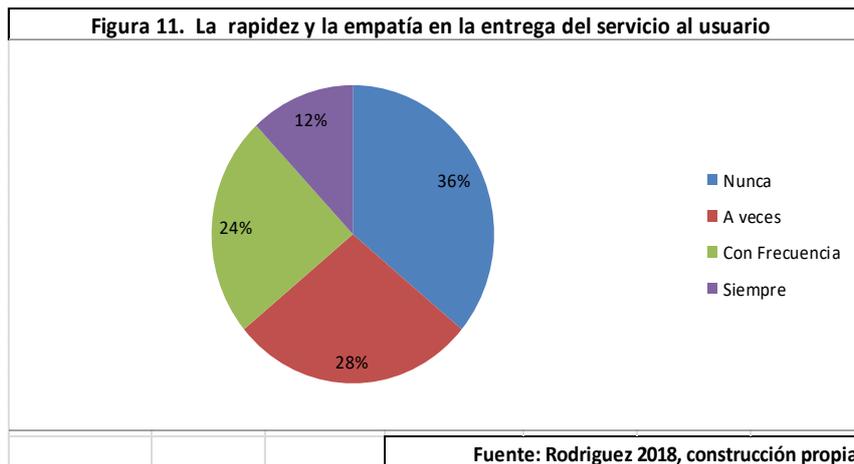
c) Creación del correo Buzondesugerencias@Ufhec.edu.do

d) Implementación de buzones de sugerencias en puntos estratégicos en la institución.

2.12 La rapidez y la empatía en la entrega del servicio al usuario

En los servicios la calidez, la empatía y la rapidez son elementos indispensables en la administración del mismo, ya que, no resulta para nada agradable cuando un oficial de servicio hace gesticulaciones poco agradables las cuales son presenciadas por el cliente.

Las razones pueden ser múltiples, pero entre ellas será citada la más común, la que es vinculada a que el colaborador ve al cliente como aquel que solo llega a los departamentos a fastidiar, a preguntar más de una vez una misma cosa, y al que en ocasiones suele ser irrespetuoso y pedante, ya que con ciertas formas y actitudes quiere hacer sentir al oficial como un esclavo, haciéndole ver que él está ahí para servirle, y si le pagan un salario es gracias a él.



Otro dato interesante es, que por lo regular la falta de empatía viene acompañada de la lentitud por parte del oficial responsable de entregar el servicio, ya que en ese momento de este depende la administración del mismo. Donde adicional a mostrar enojo también se evidencian retrasos que son significativos, y pocos tolerables en los servicios.

Según los datos recopilados se valida que un 36% de los encuestados en el momento que un estudiantes ingresa a cualquiera de los departamentos, si el oficial está ocupado nunca tiene el detalle de decirle al cliente que lo atenderá en breve. Es decir, el estudiante está en el departamento de pie, y no se le invita a sentarse, en algunas ocasiones este se atreve a preguntar, sino un tiempo después el oficial le dirige la palabra, para que preguntar que necesita, lo cual hace por obligación.

En este orden se presentan las consecuencias de esta acción:

- Insatisfacción del usuario.
- Percepción de que su tiempo no es valorado.
- Mala imagen de la institución, y por ende del departamento
- Poca o nula fidelización por parte de los clientes, lo cual afecta directamente a la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo de la institución.

En respuesta a esta problemática se presentarán distintas estrategias de retención de clientes, las cuales también buscan lograr mejoras significativas en la entrega del servicio y en la atención al usuario.

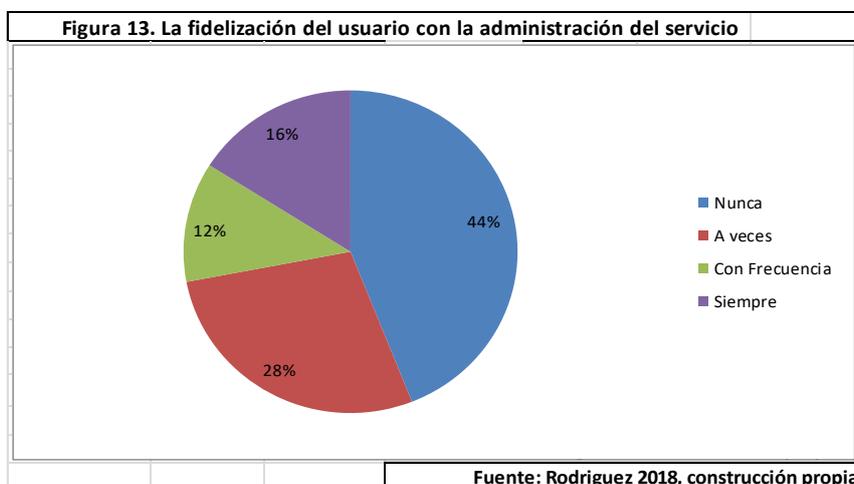
2.13 La fidelización del usuario con la administración del servicio

Los clientes son fidelizables, esto quiere decir, que con el seguimiento al dar una respuesta a lo solicitado por este, sea para indicarle que lo que solicito fue o no posible; donde una llamada, decirle su nombre y darle detalles de los que el solicito valen y mucho dentro de la administración del servicio al cliente.

Fidelizar los clientes no solo consiste en satisfacer sus necesidades, adicional a convertirlos en leales, y ahí radica la gran diferencia, esa ruta crítica que permitirá que la organización logre el éxito de una forma sostenible. La lealtad o fidelización del cliente tiene como meta la creación de puntos exclusivos de cercanía y conexión con cada uno de ellos de una manera única y especial. La cual si es bien aplicada y direccionada es una poderosa ventaja competitiva, muy difícil de replicar.

Los clientes leales tienen un gran valor para la institución, ellos hablan maravillas de nuestra marca, siempre vuelven, nos hacen publicidad gratuita y de boca en boca una de las más efectivas, son capaces de pagar más por nuestros servicios y productos, y si son bien tratados y fidelizados cuando cometemos algún error son capaces de perdonarnos.

Existen formas puntuales de hacer sentir a los clientes como parte importante de la institución, y una de ellas es con la implementación de dinámicas de seguimiento que den garantías de mantener a los clientes felices y complacidos, lo que a su vez permitirá que estos difundan y recomienden la marca a nuevos clientes. Ya es bien sabido que la publicidad de boca en boca es la más efectiva cuando de recomendar marcas se trata.



Según la recopilación de información, un 44% de los colaboradores nunca llama a los estudiantes para dar respuesta a las solicitudes hechas por ellos. Lo cual se traduce una falta de seguimiento hacia los clientes.

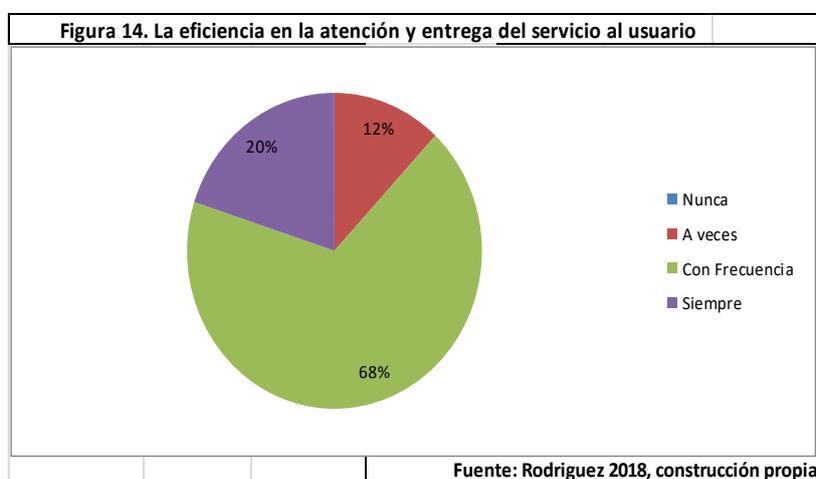
Para los clientes es de gran importancia capital que se les llame, no solo cuando la solicitud fue completada satisfactoriamente, sino también cuando la misma no fuere posible. La práctica actual es negativa, y afecta muy directamente a la organización. Para la solución de la misma fueron realizadas algunas propuestas que ayudaran a resolver esta problemática.

2.14 La eficiencia en la atención y entrega del servicio al usuario

La eficiencia se traduce al uso oportuno de los recursos disponibles en la institución para realizar los procesos, y por ende logro de los objetivos departamentales y organizacionales.

En esta parte la propuesta viene orientada a escuchar la voz de los colaboradores, sus necesidades y demandas acerca de esos insumos que están afectando e imposibilitando ser eficiente en sus funciones.

Solo un 68% expreso que con frecuencia es eficiente al momento de entregar e servicio a los usuarios, lo cual se puede traducir, a una limitada existencia de recurso o desconocimientos de funcionalidades del sistema o a la ausencia de manuales de procedimientos los cuales imposibiliten una eficiente entrega. Ya que en la mayoría de los casos la forma de cómo proceder ante un proceso está en la cabeza de las personas que laboran en la institución.



En respuesta a esta necesidad se propone:

- Reuniones semanales de evaluación y socialización con el personal y los directivos lo cual permitirá generar un Brainstorm (lluvia de ideas) sobre las necesidades existentes en cuanto a los recursos disponibles en la institución los cuales influyen directamente en la entrega de un servicio al usuario con eficiencia.

- La creación y actualización de los manuales de normas y procedimientos los cuales servirán como método de consulta para el personal actual, y como un método de inducción para el nuevo colaborador.

Tabla 2

2.15 Propuesta: Estrategia de retención de clientes para una institución educativa enfocada al talento humano.

Propuesta	Descripción
La implementación de herramientas que ayuden a medir la calidad en los servicios, pero no tan solo medir sino descubrir que sucede a nivel interno que no permite ofrecer un servicio de excelencia que supere las expectativas del cliente.	
Aplicar el diagrama de causa y efecto: Lo cual permitirá analizar las múltiples razones que están afectando la entrega de un servicio y atención al usuario de excelencia, así como las consecuencias y efectos resultados de este.	
Diseño de cuestionarios de satisfacción de clientes, los cuales valores indicadores claves en la entrega y satisfacción de los servicio.	
Elaborar un spech-guión del saludo único y estandarizado de uso indispensable en todos los departamentos de la institución.	
Bienvenido a la Universidad Federico Henríquez y Carvajal UFHEC!	
Mi nombre es Damirys, y estoy para servirle, en que puedo ayudarle?	
Colocar señaléticas con el nombre del oficial de servicio en las posiciones de cada uno de los departamentos de atención al usuario.	
Diseño de encuestas de satisfacción para ser enviadas por la web.	
Creación del correo Buzondesugerencias@Ufhec.edu.do	
Implementación de buzones de sugerencias en puntos estratégicos en la institución	
Con los resultados de los tres tipos de instrumentos sugeridos para recolectar información se pretende: Realizar mejoras significativas, las cuales posteriormente serán de conocimiento público, donde a través de las redes y plataforma web se hará una campaña donde se visualice que la institución está haciendo mejoras evidentes a raíz de las sugerencias expresadas tanto en las encuestas de satisfacción, así como, en los dos formatos de buzón de sugerencia: modalidad digital y física.	
Capacitaciones, talleres y entrenamientos que permitan afianzar los conocimientos actuales, pero que también desarrollen nuevos talentos y capacidades que den respuesta a las necesidades de la institución. Los temas a considerar son: Motivación, Coaching, empowertment y Liderazgo.	
Reuniones semanales de evaluación y socialización con el personal y los directivos lo cual permitirá generar un brainstorming (lluvia de ideas) sobre las necesidades existentes en cuanto a los recursos disponibles en la institución los cuales influyen	

directamente en la entrega de un servicio al usuario con eficiencia.

Cuando sea efectuada una solicitud a la cual no se le pueda dar respuesta inmediata, el oficial de servicio tiene el compromiso de llamar al estudiante posteriormente a tener respuesta de la solicitud, sea esta positiva o negativa. En caso de ser negativa es responsabilidad del oficial de servicio dar una explicación con la cual el cliente quede satisfecho.

La creación y actualización de los manuales de normas y procedimientos los cuales servirán como método de consulta para el personal actual, y como un método de inducción para el nuevo colaborador.

Estrategias de retención de clientes enfocadas a los colaboradores de la institución a través del servicio y la atención al usuario.

Conclusión

La Gestión del Talento Humano representa una importante estrategia en las organizaciones; las cuales sin importar su naturaleza sean estas de servicios y/o productos se enfrentan a grandes y desafiantes retos resultado de la globalización.

En la actualidad en la mayoría de los casos la demanda de talentos ha sobrepasado la oferta, teniendo como resultado una guerra de talentos, donde si las organizaciones de manera oportuna no diseñan políticas de retención de su talento humano, aquel que ha desarrollado una importante curva de experiencia en la institución, quien con sus destrezas y capacidades, y el **know how** ha sido el protagonista principal al implementar dinámicas claves que han sumado al crecimiento y sostenibilidad de la empresa, tarde que temprano se irá a otra organización la cual requiera de esas competencias y conocimientos globales los cuales han sido adquiridos en la institución, aquel lugar que de las misma forma que crece la empresa él también lo pueda hacer.

El talento humano se ha convertido en uno de los activos más importante de la organización, aquel que no solo se limita al ejercicio de sus funciones, sino que como un recurso institucionalizable y empoderado de los procesos agrega un gran valor a la organización, lo cual permitirá a su vez generar una ventaja competitiva difícil de replicar por la competencia.

El establecimiento de políticas efectivas de gestión del talento humano es una garantía de éxito para las organizaciones, puesto que una empresa que ha decidido crecer necesita de dinámicas que permitan gerenciar oportunamente el capital humano, dónde acciones bien marcadas que aborden desde la motivación hasta el pago de salarios justos pueden influir significativamente en el logro de los objetivos de la organización.

Dicho esto, y dando el justo valor que tiene la gestión del talento humano es una función de vital importancia no solo del departamento de recursos humanos, sino de toda la línea de alto mando de la instrucción.

En ese mismo orden la implementación de estrategias de retención de clientes está directamente relacionada con el capital humano, las que combinadas con políticas efectivas de la gestión del talento humano resultan una perfecta alianza estratégica que

unida a otras acciones garantizara la rentabilidad para la organización, y a su vez la sostenibilidad en el tiempo.

Recomendaciones

- Diseño de planes de crecimiento para el personal de la institución según el perfil y sus expectativas.
- Definir políticas de crecimiento y desarrollo que contengan el tiempo de permanencia de cada colaborador en el puesto que ocupe, donde los indicadores que permitan sustentar esta movilidad sean: su curva de experiencia, sus resultados, aptitudes, actitudes y el tiempo en la institución.
- Implementar en la brevedad de lo posible las políticas de Gestión del Talento Humano las cuales darán garantías de rentabilidad y permanencia en el sector al que pertenece la institución.
- Desarrollar estrategias de comunicación interna con relación a los beneficios que tiene el colaborador al formar parte de la institución.
- Establecer herramientas de medición que permitan evaluar al personal de manera individualizada, donde cada uno particularmente será el responsable del cumplimiento de sus objetivos.
- Hacer de conocimiento de todos los miembros de la institución, donde sean asumidos desde la gerencia los objetivos organizacionales. Sensibilizar acerca de valor que tiene cada una de sus funciones, y que sin la ejecución de estas no será posible el éxito de la organización.
- Implementar paquetes salariales justos, dando a cada cual lo que le corresponde, lo cual evitara crear inequidad y comparaciones innecesarias entre los colaboradores.
- Desarrollar estrategias que permitan hacer del clima laboral una realidad, donde la armonía, la justicia, la paz, el respeto entre colaboradores y la comunicación efectiva esté presente en todos los niveles de la organización.
- De la misma forma que como parte de la propuesta se sugirió escuchar la voz del cliente de la misma forma sea escuchada la voz de los colaboradores. Esto implicaría proponer un encuentro semanal sea posible evaluar procesos, presentar casos de dificultad, así como sus posibles soluciones del mismo, creando así en ambiente de sinergia necesario entre: los dueños, colaboradores y directivos de la institución.

Referencias Bibliográficas

- Idalberto Chiavenato, (2009). *La Gestión del Talento Humano*. Mexico-Mcgraw-Hill
- Chiavenato (2007). *Administración de Recursos Humanos* (p.274). Mc Graw Hill, 8va Edición.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar al recurso más importante de su organización*. Ciudad de México: Oxford University.
- John Tschohl, (1991). *Servicio al Cliente*. Mexico-Pax México.
- Méndez, Suarez y García (2016). Diagnóstico de la efectividad de la estrategia de retención de personal utilizada en una empresa de mobiliarios y artículos para el hogar. Caso: IKEA. (Tesis no publicada)
- Ramírez (2016). Propuesta de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Fundamentado en competencias, en la Procuraduría General de la Republica. (Tesis no publicada)
- Piña Batista (2015). Diseño de un plan de optimización en la gestión del talento humano de una zona franca. Caso: Zona Franca DOMISALUD, (tesis no publicada) San Francisco de Macorís.
- Joerns, A. L. (2013). "Retos de la Gestión Humana frente a las estrategias de las IES en la sociedad del conocimiento". Santo Domingo .
- Equipo de Redacción Sodexo (2013). Que es la motivación laboral. Recuperado el 03 de junio de 2018 de: <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
- <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>
- <https://valejsa.wordpress.com/administracion-de-talento-humano/>
- <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/830/Alexander%20Zuluaiga%20Collazos.pdf?sequence=1>
- Equipo de Redacción entrepreneur (2015). Estrategias para retener personal. Recuperado del 03 de junio del 2018 de: <http://www.emtrepreneur.com/article/268268>
- Morris (2015). Tipos de Motivación. Recuperado el 5 de Mayo del 2018 de: <http://10tipos.com/tipo-de-motivacion/>
- Diego Rene Gonzales Miranda (2009). Revista Universidad EAFIT: Estrategias de retención del personal; Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Recuperado el 04 de junio de 2018 de: www.publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/.../4/4
- McKinsey (Enero 2008), "Making Talent a Strategic Priority" the McKinsey Quarterly, McKinsey y Company.

Andrea Méndez Molla (2014). Conceptos de motivación según autores. Recuperado el 05 de junio de 2018 de: <http://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-según-autores>

Alejandra Ramírez (2012). Concepto de Motivación. Recuperado el 12 de mayo de 2018 de:

<http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>

http://www.web.facpya.uanl.mx/rec_in/Revistas/6.1/A3.pdf extraído el 06 de julio de 2018.

Damni Ramírez (2013). Importancia de la motivación laboral. Recuperado el 03 de Julio de 2018 de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>

Belly Pablo L. (2003, Junio 11). El capital humano. Obtenido de: <http://www.gestiopolis.com/el-capital-humano/>

Angarita J.R.Q. (2011). Teoría de las necesidades de Maslow. Obtenida de: <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>

Morales Gutiérrez, (2002) Definición de Recurso Humano y Talento Humano. Obtenido de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>

García, Sánchez y Zapata (2008). Definición de Gestión de Talento humano. Obtenida de: <http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano#.VrNQB7LhDIU>

Simón. (1972). *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.

López, C. (2001). Teoría X y Teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos. Obtenida de:

<http://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

ANEXOS

Anexo 1



Decanato de Posgrado

**Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad**

Título:

**Políticas efectivas de gestión del talento humano en
una institución de educación superior.**

Caso: Universidad UFHEC

Postulante:

Lic. Damiry Carolina Rodríguez Moreno

Matrícula

2016-2069

Tutor:

Dra. Yajaira Oviedo Graterol

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Marzo, 2018

Tema de la investigación: La Gestión del Talento Humano en las instituciones de educación superior.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones sin importar su naturaleza son un sistema abierto, donde varios elementos convergen entre sí de forma dinámica y sinérgica para lograr un objetivo en común. Uno de estos elementos o recursos es el capital humano.

No es hasta los años 90 que surge el proceso denominado la Gestión del Talento Humano, el cual en la actualidad aún es adoptado por las empresas que han internalizado que lo que promueve en realidad a la organización es la administración del servicio ofrecido por el talento humano y las competencias y habilidades de estos.

De la Administración y Gestión del Talento Humano se puede decir en aspectos generales que se refiere al manejo y gerencia adecuada del capital humano, ya que en que en la actualidad los Recursos Humanos son considerados como una pieza clave, donde a raíz de los procesos y acciones que realizan aportan de manera sustancial al logro de los objetivos departamentales y organizacionales de la institución. Es por ello que la Gestión del talento Humano en la organizaciones debe ser estratégica dando con esto garantías de que los nuevos integrantes cumplan con el perfil requerido y que por otro lado la permanencia y el desarrollo de talento humano existente este definido en políticas efectivas que den respuesta a necesidades puntuales de la organización así como también del personal.

Para el sector industrial el talento humano es muy importante ya que este involucra la calidad, grado de formación y de productividad de las personas involucradas en un proceso de producción. Es por ello que como objetivo principal se busca que a partir del desarrollo potencial, intelectual y creativo en todo ingeniero industrial. Por tal motivo se enfoca en la gestión del talento humano y en como a través de este es mejorable y sostenible la calidad y la eficiencia del proceso de producción.

Pero, así como en el sector industrial la Gestión del Talento Humano es de vital importancia para que la producción sea de calidad, las IES también están llamadas a buscar la excelencia de su capital humano. Ya que los expertos plantean que con la misma intensidad que se persigue la excelencia en los profesores y alumnos también es un reto lograr la excelencia en el capital humano en las instituciones de educación superior de la Republica Dominicana.

El error más común que cometen los equipos de Gestión Humana en las Instituciones de Educación Superior (IES) es suponer que el personal administrativo no requiere una inversión para desarrollar sus capacidades, competencias y conocimientos en igual o mayor medida que la que se destina al cuerpo docente.

Como bien planteo (Joerns, 2013) consultor, investigador y formador en Gestión de Talento, la tendencia mundial de la Gestión Humana en educación superior toma como punto de partida que el total de colaboradores contribuye por igual al éxito de los objetivos y estrategias institucionales y resultados académicos. “Todos los procedimientos administrativos son esenciales para mantener la matrícula estudiantil, y si hay un desequilibrio entre el éxito organizacional y docente habrá problemas serios de gestión”, advierte el especialista, la necesidad de que las Instituciones de Educación Superior (IES) adquieran una mentalidad estratégica y entiendan que “se debe desarrollar conocimiento organizacional con los mismos niveles de excelencia que se desarrolla el conocimiento en los estudiantes” (p...)

Por tanto, es necesario reflexionar acerca de la importancia que tiene la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior; en virtud de que los nuevos retos y tendencias mundiales son un punto de referencia en el sector de la IES en la República Dominicana; de esta forma que las mismas serán catalogadas como instituciones de calidad que toman en cuenta todos los elementos que conforman el sistema: el desarrollo, la administración y retención del capital humano.

Desde este orden de ideas, se tiene como objeto de este estudio investigativo, una institución de educación superior, perteneciente al sector de las IES de la República Dominicana, la misma se encuentra ubicada a nivel nacional en las siguientes provincias: Moca, Bani, la Romana, y en el Municipio Santo Domingo Oeste, provincia Santo Domingo, siendo esta última la seleccionada como objeto de estudio e investigación.

La Universidad Federico Henríquez y Carvajal (UFHEC) desde sus inicios de formación, así como en la actualidad se sostiene mediante la misión de desarrollar propuestas que produzcan cambios significativos en el entorno científico-académico nacional e implementar acciones que conduzcan a la comunidad una rápida mejoría de su calidad de vida, tanto en el ámbito personal como en el colectivo, en un ambiente de armonía y de trabajo colectivo.

Así pues, dentro del contexto de la misión definida, así como en el logro de la misma están involucradas dinámicas que permiten que esto sea un objetivo loable, las cuales hacen referencia a procesos y procedimientos inherentes que definen y pautan el día a día de la institución. Procesos definidos y establecidos que son desarrollados por uno de los principales activos de la institución denominados en los nuevos tiempos como el capital humano.

Existen diferentes enfoques de la Gestión Humana, sin embargo, no importan cuan distantes estén estos enfoques uno de otros, el hilo conductor de todos ellos es el énfasis en la gestión estratégica del factor humano, esto es, en la búsqueda constante de formas de integración de las personas a la organización, que les permitan involucrarse en la estrategia empresarial, movilizand o todas sus capacidades y talentos hacia la consecución de objetivos de desarrollo corporativo, social e individual. Esto, desde luego, implica, que la organización está dispuesta a hacer una redistribución más equitativa y justa de sus beneficios, dando paso a la promoción y creación de una cultura organizacional basada en valores altruistas y humanizantes. (Veras & Cuello, 2005, p.16)

La Universidad Federico Henríquez y Carvajal, a causa de los afanes del día a día, dedicada a la inversión en nuevas y más rápidas tecnologías, en la compra de terrenos para la ampliación de recintos, responsabilidades cotidianas propias de una institución de educación superior. Ha venido desarrollando simultáneamente las acciones de dirección y gerencia para hacer frente al crecimiento abismal con el cual se enfrentó la institución, por primera vez en su historia; razones que trajeron como consecuencia que una parte tan neurálgica e importante como es la gestión efectiva del talento humano quedara en un segundo plano.

Sus antecedentes describen una academia de educación superior, modesta y bajo perfil, que apenas llegaba a unos 1000 estudiantes diseminados en cada uno de los recintos a nivel nacional. Eran otros tiempos de la UFHEC. Contando un personal pasivo, de esfuerzo mínimo, para lo que se demandaba en ese momento. Por tanto, la atención del servicio al usuario era tolerable.

Dicho brevemente en el año 2012 el esfuerzo del personal era el necesario, en efecto todo comienza a cambiar a partir del año 2014, cuando llega el crecimiento sin avisar, y donde se cuenta con el mismo personal de siempre: pasivo, con un nulo sentido de

pertenencia y con altos niveles de desmotivación. Como consecuencia, un colapso en la mayoría de los servicios, lo cual se veía reflejado en la atención al cliente.

Si bien es cierto que en los últimos años la atención al cliente ha mejorado bastante, aun son posibles y detectables las mejoras en esta área de tanta importancia dentro de cualquier empresa, pero aún más importante por tratarse de una institución que se dedique al ofrecimiento de programas educativos.

Entendiendo que los servicios representan lo intangible dentro de la universidad; se expresan como lo inmensurable para el cliente que solo lo perciben quienes entregan el mismo, pudiendo la misma convertirse en una estrategia para la retención de clientes en la UFHEC, y a mediano plazo una garantía de rentabilidad.

En vista de lo anteriormente argumentado se pretende contestar las siguientes interrogantes. ¿Podrían las políticas efectivas de gestión del talento humano utilizarse como una estrategia para la retención de clientes y posteriormente convertirse en una garantía de rentabilidad? ¿Podría una empresa ser rentable sin clientes? ¿Qué sucede cuando mi capital humano quien es el responsable de realizar la entrega del servicio a mi cliente no es oportuna y estratégicamente gestionado?

Al responder cada una de las interrogantes con un sí; se procede argumenta que de igual forma en que las empresas establecen una ventaja competitiva a través de: la tecnología, nuevos productos o nuevas estructuras de la misma forma la gestión oportuna del capital humano puede convertirse en una ventaja diferencial y competitiva que a su vez garantiza la rentabilidad de la organización.

El talento humano es sensible, es un ser humano, y por ende es emocional y racional, y cuando el mismo no se gestiona de forma pertinente afecta, y mucho a la organización. Un cliente maltratado representa dos escenarios: un cliente que no regresa y un cliente que hará eco negativo de lo que le paso en la organización donde como resultado los efectos negativos se reflejaran, y si en mismo no se corrige puede convertirse en una bola de nieve que sin lugar a dudas a mediano, corto o largo plazo afectara la rentabilidad de la organización.

Por lo que el presente estudio contribuye, principalmente, al análisis de las políticas de gestión humanas que son desarrolladas actualmente en la institución para posteriormente ofrecer las recomendaciones y presentar una propuesta aplicable a

solucionar la problemática presentada con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles tanto para la institución como para su talento humano.

Ya que se pretende proporcionar un acercamiento descriptivo sobre la posible relación existente entre: el talento humano, la gerencia oportuna del mismo, la productividad, competitividad y la rentabilidad de la empresa. En la gestión del talento humano no solo se trata de que se contrate un personal que reúna las cualidades descritas en un perfil, más bien cuando el capital humano forma parte de la organización que acciones se deben realizar para que el mismo realice sus responsabilidades lo más cercana posible a la satisfacción de las expectativas del cliente, y que al mismo tiempo el talento humano también se sienta satisfecho por lo que recibe de parte de la organización, sean estos beneficios: emocionales, económicos o marginales. Y que a su vez de forma positiva sea valorado y reconocido el trabajo que este realiza día a día en miras de lograr los objetivos de la organización.

OBJETIVOS DE INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar políticas de gestión del talento humano en una institución de servicios educativos. Caso: UFHEC

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar las políticas de gestión humana desarrolladas actualmente en la institución.
- Diseñar una estrategia de retención de clientes y rentabilidad para la institución educativa.
- Proponer políticas efectivas de gestión del talento humano enfocadas a instituciones educativas universitarias. Caso: UFHEC

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación teórica

El propósito que justifica la realización de la presente investigación está encaminado a contribuir con un estudio que permita tanto al sector educación superior de la Republica Dominicana como a la institución objeto de estudio conocer los factores de riesgo que se producen cuando la gestión del talento humano no se realiza de manera eficaz, donde al mismo tiempo se ofrecerán las posibles soluciones o políticas de gestión del talento humano aplicables a fin de obtener los mejores resultados, que a su vez se convertirán en una estrategia de retención de clientes las cuales se verá reflejada positivamente en la rentabilidad de la empresa.

Al mismo tiempo se espera servir de plataforma teórica para la realización de posteriores investigaciones que permitan profundizar más ampliamente en los resultados obtenidos acerca del tema la Gestión del Talento Humano.

Justificación metodológica.

De tratarse de un tipo de investigación tan amplia y extensa, donde existe bastante información no solo de material didáctico, sino también como una fuente de información valida la recolecta tanto de fuentes primarias como secundarias. Se iniciará el proceso de recolección de información pertinente que sirva como elementos para conformar la investigación argumentando los elementos necesarios para la gestión del cambio.

Justificación práctica.

Con respecto a esta justificación se busca proporcionar posibles soluciones a la problemática planteada la gestión poco eficaz del talento humano la cual puede estar presente en todo tipo de organización, la cual es bastante común aun en pleno siglo XXI. Considerando así que existe una necesidad en las instituciones de educación superior de la Republica Dominicana y en este sector de mejorar la entrega de los servicios desde que se inicia y se finaliza la entrega del mismo.

El objetivo es contribuir y presentar soluciones aplicables para la gestión del talento humano de la institución universitaria UFHEC de acuerdo a la naturaleza de la investigación, donde con la realización de análisis y propuestas se logren aumentar los conocimientos en: la entrega del servicio, la satisfacción del cliente, gestión efectiva del talento humano, la rentabilidad de la organización y la relación que existe con la gerencia y productividad.

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO –CONCEPTUAL

Marco Teórico.

La Gestión del Talento Humano.

Este es un término relativamente joven, este fue usado por primera vez en el año 1998 por David Watkins. Se puede decir de este término en aspectos generales que es un proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, pero que además desarrolla y retiene al recurso humano existente.

El surgimiento de este proceso data de los años 90 y el mismo continúa siendo adoptando y utilizado por las empresas. Aquellas que han comprendido que con la ausencia del talento humano en los procesos no es posible que el éxito del negocio sea logrado. Puesto que se necesario el talento y habilidades del personal. Una gran problemática ha motivado a las organizaciones a poner en practica la Gestión del Talento Humano, donde la mayoría de las organizaciones solo se ocupan en atraer el mejor talento humano, que posea las capacidades y habilidades deseadas, haciendo enormes esfuerzos para logra esto. La misma viene dada porque luego de que el empleado está dentro de la organización la implementación y ejecución de políticas para retener a ese capital humano dentro de la institución no existen. Quedando así pues evidenciado que luego de que son llenan las vacantes con el capital humano no se dedican líneas de acción enfocadas a la retención y el desarrollo del personal. Es por ello que un sistema de gestión del talento enfocado a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la organización.

Es importante destacar que la labor de atraer y retener a los colaboradores no es únicamente responsabilidad del departamento de recursos humanos, puesto que esta es una práctica que debe ser implementada religiosamente en todos los niveles de la organización. Donde la estrategia del negocio debe incluir la responsabilidad en la cual que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos.

Es por ello que por lo antes argumentado las empresas que desarrollan su capital humano integrando planes y procesos en el seguimiento y la administración del mismo pueden: a) buscar, atraer y reclutar candidatos competentes con formación competitiva según el perfil requerido, b) definir y administrar sueldos competitivos, c) implementar y ejecutar oportunidades de capacitación y desarrollo, d) lograr el establecimiento de procesos que permitan manejar el desempeño, e) tener en marcha programas de retención; así como f) administrar ascensos y traslados acciones que sin lugar a dudas

garantizan el éxito y la rentabilidad en cualquier tipo de organización sin importar su naturaleza.

Son cientos los escritos, libros y artículos que citan el tema de la gestión humana, la rentabilidad de la empresa, y los factores que influyen en que un talento humano entregue una experiencia de servicio al cliente único.

Entendiendo que la rentabilidad se define como los beneficios obtenidos o que se pueden obtener de una inversión realizada; la cual a su vez garantiza el éxito y la permanencia de la organización en el tiempo, se aclara entonces, no es posible que una organización sea rentable sin clientes, y si los clientes no quedan satisfechos con lo que se le ofrece; graves pueden ser las consecuencias para la organización.

Los documentos encontrados estudian de manera individual y particular cada uno de los elementos antes mencionados. Poco se conoce del tema planteado como objetivo principal ‘Evaluación de las Políticas Efectivas de Gestión humana en una Institución de Servicios’. Por esta razón es propicio crear un precedente ante el paradigma actual. Puesto que de ahora en adelante partiendo del análisis individual de los elementos a investigar obtendríamos una visión global del tema principal el cual se estará desarrollado de manera general hacia lo particular.

Las empresas globalizadas, la tecnología, el constante cambio y el brusco movimiento con el objetivo de que la calidad y la productividad estén presentes en la mayoría de las organizaciones, se convierten en una prueba fehaciente de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de aquello que es imposible de copiar. La tecnología es imitable, las estrategias de como penetrar un mercado también pueden serlo. Lo único que las empresas no pueden copiar es el perfil, la curva de experiencia, los talentos y capacidades del personal que poseen. Lo cual se convierte a su vez en una ventaja competitiva para la organización.

La generación de ideas y los aportes hechos por el personal son los que dan la fortaleza necesaria a las organizaciones. Administran el servicio, implementan y ejecutan las decisiones tomadas. Son capaces de inspirar y motivar a otros. Comunican, y se empoderan, asumiendo así la organización como propia. Como su impacto es tan fuerte en las organizaciones es que son considerados como una ventaja competitiva, siendo esto posible con políticas y acciones oportunas en la gestión del talento humano.

También dentro de las organizaciones se desarrollan aquellos líderes, esos que dirigen y guían a otros.

Es imposible referirse a las organizaciones sin hablar de las personas, ya que son quienes las representan, le dan vida y hacen que día a día las mismas desarrollen sus dinámicas, la forma en que el capital humano se comportan deciden actúan, trabajan y se desempeña; esas acciones que garantizan la rentabilidad en las organizaciones.

(Tschohl, 1991) apunta que la capacidad que tiene una empresa para genera beneficios depende de la impresión general que dejan todos sus empleados a sus clientes, de aquí se deduce que esos empleados de primer contacto con la clientela deben ser capacitados para suministrar el servicio.

Es ahí donde la capacitación juega un papel determinante dentro de la gestión oportuna del talento humano, puesto que dentro de la planificación del RR. HH motivar e impulsar el desarrollo y capacitación resulta una solución factible ante las problemáticas presentadas en las organizaciones vinculadas a la falta de conocimiento, talentos y capacidades por parte del personal. Un ejemplo es el ofrecimiento de un servicio, este no es un rasgo innato, para que el mismo cumpla con las expectativas del cliente al momento de recibirlo; quien ofrece el mismo debe contar y conocer las herramientas necesarias que permitirán una entrega satisfactoria. La capacitación y motivación no es un plan de momento y ambas deben ser reforzados periódicamente.

Lo anterior significa que dentro del proceso de la entrega del servicio el cual inicia con un primer contacto y sucede con la entrega final del mismo al cliente, donde adicional a esas herramientas que facilitan la posterior entrega del mismo el talento humano juega un papel determinante, pues de este depende que la experiencia entregada validada por el cliente como un servicio de calidad. He ahí la importancia de dotar al personal de las capacidades y habilidades pertinentes que den al traste con un servicio estandarizado y de excelencia.

Logrando como resultado cuáles son esas prácticas efectivas de gestión del talento humano que adicional a garantizar la rentabilidad y permanencia en el tiempo de la empresa permiten a su vez desarrollar en el talento humano con un alto sentido de pertenencia hacia la institución.

Como muy atinadamente agrega Chiavenato (ob.cit), las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales. Los empleados pasan mayor parte de su vida trabajando en una organización, y muchas de ellas son gerentes de sus puestos, siendo tan alto su grado de compromiso que no escatiman tiempo y esfuerzo en sacar adelante los objetivos trazados para contribuir al logro de los resultados esperados por la empresa.

Esta situación se convierte en una necesidad latente en el mercado laboral y a su vez en las organizaciones; puesto que, al igual que las empresas tiene metas establecidas a corto, mediano o largo plazo, así mismo el capital humano se prepara y proyecta dentro de la organización donde adicional a realizar un trabajo aporta muy directamente con los objetivos organizacionales, y a su vez se enfoca en el logro de sus propios objetivos. De ahí la necesidad e importancia de desarrollar a los empleados y ayudarlos procurando con esto su bienestar, y la carrera laboral en las organizaciones es una de ellas, la misma aseguran que el capital humano pueda capacitarse, recibir acompañamiento y desarrollarse de acuerdo a la edad; permitiendo así que este se sienta realizado y satisfecho dentro de la organización, pues esta evidencia que, así como la organización crece él también puede desarrollarse, progresar y mantenerse.

La carrera profesional es un tema bastante delicado, el cual hay que importantizar en las organizaciones, ya que es bastante alto el nivel de frustración e insatisfacción que puede desarrollar un personal que se siente estancado dentro de la organización. Trayendo esto consecuencias negativas las cuales se verán reflejadas, en el capital humano, en su entorno y en los procesos que este sea responsable de administrar.

Existe una combinación fatal en el capital humano que todas las organizaciones por la salud y bienestar de ellas y de su capital humano deberían evitar a toda costa, y es aquella donde el talento manifiesta altos niveles de insatisfacción por no sentirse realizados ni reconocidos. (Keith y Newstrom ,2002). Conviene subrayar, que también existe un personal operativo, que no pertenece a la línea de mando, donde a veces suelen poner en un primer plano los objetivos de la institución, por encima de los objetivos propios, ellos más aun, que a veces hacen grandes cosas por la organización, y suele pasar que queda en el anonimato.

Por lo tanto, la organización que quiera alcanzar sus objetivos debe también preocuparse por motivar y capacitar a sus empleados. Así como también apoyarlos en el alcance de sus objetivos. En este orden se tiene que, así como la empresa genera importantes beneficios y ganancias por el esfuerzo y entrega del RR. HH, así mismo este también espera a cambio: progresar y crecer, realizar carrera profesional, escalar, y al final de su vida laboral sentir garantías y seguridad con un retiro digno, donde a su vez por sus aportes y trayectorias pueda convertirse en un recurso humano institucionalizable.

A propósito de estar utilizando los conceptos de gestión humana, se estarán aplicando dos técnicas de investigación que se considera arrojarán interesantes resultados: el método de la entrevista a personas claves y la aplicación de encuestas al personal de la institución con el objetivo de comprobar el planteamiento de la hipótesis de esta investigación. Puesto que se considera de pertinencia la utilización de ambos métodos para la recolección oportuna de información con el objetivo de que las mismas puedan arrojar interesantes resultados, con la utilización de preguntas cerradas, para mayor precisión y claridad.

Las Instituciones de Educación Superior.

Históricamente la educación ha sido un proceso de actuación intencional sobre miembros de una comunidad humana, principalmente sobre los más jóvenes, con el propósito de desarrollar su personalidad, capacitarlos para el trabajo y adaptarlos a la vida social. Es un proceso que acompaña a las sociedades durante toda su evolución y que, de alguna, refleja las cambiantes estructuras de dichas organizaciones, sus contradicciones y problemas, su crecimiento y diversificación constantes. El proceso de evolución social, particularmente. El seguido por las fuerzas productivas, la ciencia, la tecnología, y en general la cultura, ha conducido a la prolongación progresiva del tiempo de cada individuo debe estar dentro del sistema educativo.

La educación superior como “subsistema educativo” tiene como objetivo esencial orientar el desarrollo de la personalidad del adulto ocurre bajo una estructura funcional que da al traste con lo comúnmente denominado gestión educativa o universitaria, la cual está compuesta por la parte docente y a la administrativa. Las instituciones de educación superior de forma puntual se sustentan en tres importantes pilares en los cuales se sostiene, estableciendo así el deber ser de la organización. Los

mismos van desde el ingreso o admisión de los estudiantes a la alta casa de estudios, seguido por el historial y resguardo de su vida académica, y por último la consumación del acto o finalización de los estudios en el área de profesionalización escogida.

Este es un proceso de suma complejidad, ya que, si bien es cierto que un estudiante llega a las universidades en busca de ser formado y preparado para la vida profesional, también mientras finaliza sus estudios que la estancia en la academia sea lo más agradable posible. Concluyendo entonces que el resultado de una experiencia agradable no es solo responsabilidad del docente, sino de toda una gestión académica y administrativa que de forma holística busquen satisfacer las necesidades de ese cliente denominado estudiante universitario.

En las comunidades primitivas la educación constituye una actividad casi espontánea e imitativa, realizada con los niños a nivel familiar. En sociedades intermedias, digamos las esclavistas y feudales, en las cuales la división del trabajo es un hecho más consolidado y en las cuales ya existe un caudal de cultura que difícilmente puede ser conservado en la memoria de todos y cada uno de los individuos, se hace menester la presencia primero del maestro o pedagogo, más tarde de la escuela elemental destinada a los niños, y luego la secundaria, para adolescentes y jóvenes.

Siendo las mismas una alternativa potable para que los seres humanos en primer lugar sean formados y preparados para la vida productiva, donde de forma simultánea esto se verá reflejado en una mejoría en su calidad de vida, donde se hace evidente una transformación, la cual consiste en pasar de bachiller a un ser pensante, formado, con principios y valores fortalecidos, donde con lo aprendido en el área del saber escogida aportara positivamente a su comunidad y a su país.

Con la continua división y subdivisión laboral, con la creciente ampliación de los conocimientos, y con el interés del estado como instrumento de poder creado por los sectores dominantes de cada país, por dirigir la formación y el comportamiento de la sociedad, va apareciendo gradualmente toda una estructura administrativa-el sistema escolar –encargada de precisar los objetivos educacionales y de organizar y dirigir la enseñanza formal de las nuevas generaciones.

Las instituciones de educación superior son vistas como una necesidad, donde con el paso de los años cada vez más se convierten en esta tradición que forma parte de la vida cotidiana de las personas. Al mismo tiempo reciben una importante valoración

por parte de los gobiernos como las comunidades, ya que son consideradas como la garantía formativa que hace posible que un país cuente con más ciudadanos formados, y que al mismo tiempo demuestren conductas validas y aprobadas ante la sociedad.

La educación superior en la República Dominicana inicia 26 años después del descubrimiento del continente americano, cuando se crea el Estudio Superior de los Sacerdotes Dominicanos en el año 1518, el cual fue elevado a la categoría de universidad, el 28 de octubre del año 1538, por el Papa Paulo III, mediante la Bula Papal “In Apostolatus Culmine”, cambiándosele el nombre a Universidad Santo Tomás de Aquino, Primada de América. Inició la enseñanza con cuatro Facultades: Medicina, Derecho, Teología y Arte, semejante a las instituciones de la época de la metrópoli, en especial se adhirió al modelo de la Universidad de Alcalá de Henares, la que se inspiraba en las ideas renacentistas que surgían del mundo medieval. Los estudios de Arte consistían en dos modalidades: “trívium”, Gramática, retórica y lógica, y el “quadrivium”, Aritmética, Geometría, Astronomía y la Música. Las actividades extensionistas que se desarrollan para la sociedad en este período se limitan a la catequesis, los programas de alfabetización de adultos, grupos corales, teatro, concursos de poesía e informar a la población sobre la higiene corporal y cuando surgía alguna epidemia. A través del tiempo esta institución ha estado sujeta a diversos cambios entre los cuales se tienen los cambios políticos, sociales y estructurales que están íntimamente relacionados con el desarrollo de la educación superior latinoamericana ya que en sus aulas se formaron las primeras élites intelectuales, que luego fundaron otras instituciones de educación superior en el país y en la región latinoamericana.

En el año 1980 fundaron la Asociación Dominicana de Rectores de Universidades (ADRU) y ésta institución, solicitó al Estado Dominicano la creación de un organismo regulador de las actividades académicas de las IES, ya que en dominicana proliferaba un sin número de IES. De esta iniciativa surge el antiguo Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) el 25 de julio de 1983, ya que, hasta ese momento, no se disponía de un interlocutor válido para gestionar la educación superior. Esta institución inició la evaluación de la educación superior nacional. Campos, F. (2004).

Con la evaluación diagnóstica que realizó el CONES se inició la regulación del sistema de educación superior, la misma nos permitió transparentar la gestión de las IES, las dos evaluaciones quinquenales subsiguientes permitieron el inicio de la consolidación del sistema educativo superior dominicano.

Dentro del contexto anterior, el 13 de agosto del 2001 se promulga la Ley 139 – 01, que creó la Secretaria de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT), hoy Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCYT). Éste deberá trazar las políticas del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, de cuyo buen funcionamiento depende, en gran medida, el futuro del país.

A la luz de la Ley 139-01, se clasifica el sistema de educación superior en República Dominicana, y se puede afirmar que en los últimos 60 años las IES, aumenta de forma vertiginosa con 49 instituciones, de las cuales: 34 son Universidades, 9 Institutos Especializados de Estudios Superiores y 6 Institutos Técnicos de Estudios Superiores. La educación superior en nuestro país no todo el tiempo fue un sector regulado, teniendo esto como efecto negativo múltiples irregularidades, tanto a nivel formativo como en los servicios ofrecidos al estudiante.

Es muy posible que la ley 139 – 01, así como la creación de un órgano rector superior (MESCYT) trajeran consigo importantes avances e innovaciones en el sector, pero al mismo tiempo ha incidido muy directamente en la existencia de nuevas y modernas instituciones de educación superior donde elementos como la infraestructura, oferta académica atractiva, así como docencia de calidad son características que han permitido la diversificación o segmentación de mercado del sector educación superior de la República Dominicana.

Así mismo las instituciones de educación superior han entendido que no solo se trata de ofrecer lo anteriormente mencionado, pues son características propias del sistema educativo, sea por innovación, desarrollo o crecimiento. Muchas de ellas se han dedicado a interpretar las necesidades del mercado, descubriendo que el estudiante universitario o cliente busca adicional a su formación académica un trato que supere sus expectativas al momento de recibir algún tipo de servicio por parte de la academia. Donde ya muchas de las instituciones de educación superior han entendido la importancia que tiene el talento humano en las instituciones de educación superior, donde para su selección cada vez más son los requisitos y perfiles deseados, pues serán los responsables de administrar los servicios de atención al cliente.

Por tanto, una buena selección y gestión oportuna del talento humano o docente resulta de vital importancia, primero por la naturaleza de la organización, y segundo por el impacto positivo que esto implica en los objetivos de la institución. Donde con la

aplicación de políticas efectivas de la Gestión del Talento Humano se obtendrá como resultado una garantía de éxito que se verá reflejado en el crecimiento de la matrícula la cual está relacionada con la rentabilidad de la organización y simultáneamente con el posicionamiento de la misma.

Antecedentes

La Gestión del Talento Humano es un tema que en los últimos años ha tomado un gran auge en la mayoría de las instituciones, donde las nuevas tendencias invitan a las instituciones sean estas de productos o servicios a contar con una estructura de la gestión del talento efectiva y oportuna de su talento humano. Siendo la Gestión del Talento Humano la punta de lanza en las instituciones.

En la administración moderna el concepto de calificar como recursos al personal ha cambiado, considerando según el significado de recursos se define el mismo como un objeto o bien físico el cual es desechado luego de finalizada su vida útil. No siendo el mismo caso aplicado para el personal de la institución, pues en los nuevos tiempos ya se piensa en el adecuado bienestar, las condiciones y la motivación del talento humano.

En ese mismo orden existen trabajos de investigación que presentan y estudian la Gestión del Talento Humano, no específicamente en las instituciones de educación superior, pero si enfocado a otro tipo de organizaciones. Estos estudios han enfocado su investigación de forma particular y general a los elementos de la efectiva administración del talento humano, el primero tiene como título de investigación “Diagnostico de la Efectividad de la estrategia de Retención de personal utilizada en una empresa de mobiliarios y artículos para el hogar” el estudio fue realizado por Méndez, Suarez y García (2016) y el mismo utilizo como unidad de investigación la prestigiosa tienda sueca IKEA.

El objetivo general de la misma establecido por los autores: Méndez, Suarez y García (2016) consistió en diagnosticar la efectividad de la estrategia de retención de personal utilizada en una empresa de mobiliarios y artículos para el hogar, y de forma específica los siguientes objetivos: a) Identificar cuales estrategias se utilizan en IKEA Dominicana para la retención del personal de la empresa, b) Comparar la estrategia de gestión del talento humano para retención de personal de IKEA con las últimas tendencias en Gestión Humana, c) Identificar cuáles son las estrategias que han sido más exitosas y presentar las evidencias de dicha ejecución, d) Demostrar como un buen

uso de estrategias de gestión humana para la retención del personal pueden resultar efectivas para el desarrollo organizacional.

La segunda investigación citada es de la autoría de: Ramírez (2016) titulado " Propuesta de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Fundamentado en competencias, en la Procuraduría General de la Republica. El objetivo general consistía en diseñar una propuesta de estrategia para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano fundamentado en competencias en la Procuraduría General de la Republica.

Como objetivos específicos definía los siguientes: a) Identificar la realización del término de competencias en el departamento de Reclutamiento y Selección, b) Analizar el proceso de reclutamiento y selección del Talento Humano en la Procuraduría General de la Republica, c) Determinar la forma efectiva de captar la capacidad del talento en la selección de personal, d) Realizar el proceso de selección fundamentado en las competencias.

Con el objetivo de comprender la importancia del estudio de la gestión del talento humano fue realizada la siguiente investigación de la autora Piña Batista (2015) quien desarrollo como tema de investigación "Diseño de un plan de optimización en la gestión del talento humano de una zona franca. Caso: Zona Franca DOMISALUD, San Francisco de Macorís.

El objetivo general de la investigación establecía diseñar un plan de optimización para la gestión del talento humano en la zona franca de dispositivos médicos de San Francisco de Macorís, y como objetivos específicos se detallan los siguientes: a) Determinar, identificar y evaluar las debilidades profesionales de la gestión del talento humano de la zona franca de dispositivos médicos, b) Identificar los procesos que se aplican para la buena gestión del talento humano, c) Conocer y detectar los factores asociados que puedan impedir la implementación de un plan de optimización para mejorar los estilos de dirección de la gestión del talento humano.

Es importante destacar que ninguno de estos estudios pretende ofrecer una verdad absoluta, sino más bien entregar un trabajo de investigación que aporte elementos de importancia que permitan al lector profundizar sobre el tema donde el mismo podrá también tener como resultado sus propias conclusiones.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Descripción	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnica	Instrumento
Gestión del talento humano	Es el proceso que busca atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva. Así mismo administrar y definir sueldos competitivos. Procura Oportunidades de capacitación y desarrollo. Establece los procesos para manejar el desempeño. Planifica y posteriormente ejecuta programas de retención, así como los ascensos y traslados.	- Motivación	Es el motivo o acción que hace que una persona se mueva a lograr una meta.	¿Qué tipo de incentivo usted considera que debe recibir por su trabajo?	Encuesta	Cuestionario
		-Capacitación	Actividades que responden atender necesidades específicas en pro de: mejorar actitudes, en conocimiento, las habilidades o conductas del capital humano.	¿Las actividades de capacitación responden a las necesidades de formación según el área de labores?		
		-Administrar	Planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos pertenecientes a una organización.	¿Está siendo manejado y administrado el talento Humano dentro de la institución?		
		-Clima Laboral	Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. El mismo influye en la satisfacción, y por ende en la productividad.	¿Qué nivel de importancia le otorga usted a la satisfacción y armonía en el ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano?		
		-Remuneración Competitiva	Es aquel que asegura que el trabajador obtenga su pago según las tasas del mercado o el sector. El cual es proporcional con respecto a lo que hacen los trabajadores de la misma empresa. Es aquel que comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización	¿Está usted conforme con el salario devengado actualmente en la institución?		
		-Desarrollo profesional		Considera usted que en el campo laboral ofrecido por la institución ha logrado el desarrollo profesional?		

<p>Servicio al cliente</p>	<p>Atención que una empresa brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos. Dentro del mismo confluyen diferentes factores de modo que experiencia que el cliente reciba sea una verdadera promesa de valor, y a su vez una ventaja competitiva.</p>	<p>-Atención Personalizada</p> <p>-Amabilidad</p> <p>-Atención con Rapidez</p> <p>-Promesa de valor</p> <p>-Ventaja Competitiva</p>	<p>Es la atención que implica un trato directo o personal entre un determinado trabajador y un cliente.</p> <p>Es lo primero que se hace al momento de atender o servir a un cliente. La amabilidad la cortesía y la cordialidad deben estar presente en todos momentos de la atención al cliente.</p> <p>Ocupa los principales lugares en lo que los clientes valoran al momento de ser atendidos. Por ello adicional a buscar a que se les atienda con amabilidad, también buscan que se les atienda con rapidez al momento de entregarles brindarles un servicio.</p> <p>Lo prometido al cliente debe ser cumplido, y de no ser esto posible se le debe comunicar, pedirle disculpas, y ofrecerle una explicación.</p> <p>Valor agregado o adicional que posee una empresa en función a otra. Elemento que aísla a una organización de los competidores.</p>	<p>¿Ofrecimiento de un trato personalizado? ¿Entrega de un servicio eficaz? soluciones y alternativas presentadas al cliente?</p> <p>¿Sin importar el estado de ánimo o las circunstancias atiende al cliente (Estudiantes) con amabilidad y cortesía?</p> <p>¿Asistir con rapidez al cliente en cuanto llega al departamento? ¿En su defecto si estas ocupado se acerca y le indica que será atendido en la brevedad de lo posible?</p> <p>¿Cumplimiento al cliente de lo prometido? ¿Si no es posible cumplir con lo prometido, se llama al cliente, se le pide disculpas, y se le ofrece una explicación?</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario</p>
-----------------------------------	---	--	---	--	-----------------	---------------------

		-Eficiencia	Es la apropiada y correcta utilización de los recursos disponibles para la obtención oportuna de resultados.	¿Utiliza los recursos disponibles en la institución para la obtención de los resultados?		
		-Eficacia	Es la capacidad que posee una persona para lograr sus objetivos y metas planteadas.	¿Dispone de forma capaz y eficiente el talento y las habilidades para lograr los objetivos departamentales y organizacionales de la institución?		

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Gestión del Talento Humano: Es la administración oportuna y estratégica del capital humano de la empresa. La cual fija su enfoque en todas las acciones que permitan generar a la empresa a través del capital humano todos esos elementos que lleven a la organización a garantizar la rentabilidad, así como el desarrollo y permanencia de una ventaja competitiva.

Capital Humano: Este se traduce necesariamente al capital invaluable y difícil de copiar de una organización a otra. Con el cual una institución cuenta de forma inherente para lograr sus objetivos. Son los que ejecutan las dinámicas de acción a favor de la organización.

Servicio al cliente: Es aquella entrega final de un producto intangible o tangible. Es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus solicitudes, vender un producto o al momento de realizar la entrega final del mismo.

Rentabilidad: Beneficios obtenidos o que se pueden obtener de una inversión realizada. La cual a su vez garantiza el éxito y la permanencia de la organización en el tiempo.

Capacidad: Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo. La cual surge después del entrenamiento o aprendizaje, y se evalúa con base en el rendimiento del trabajo". (Chiavenato, 2009)

Habilidad: Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado Chiavenato. (ob.cit)

Capacitación: Desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, donde al responder a estas necesidades se busca mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades o conductas del capital humano.

Productividad: Característica dada a las personas, procesos o sistemas. Al hacer referencia a la optimización y uso de los recursos que se requieren para lograr un fin, tomando como referente el tiempo y la eficiencia al realizar el mismo.

Motivación: Es un tipo de recompensa sea económica o emocional que premia o incentiva el trabajo realizado por el capital humano.

Sentido de Pertenencia: Relación, vínculo. Satisfacción y orgullo del personal al sentirse parte de una organización.

Ventaja Competitiva: Valor agregado o adicional que posee una empresa en función a otra. Elemento que aísla a una organización de los competidores.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo(s) de investigación

En esencia el tipo de estudio es **descriptivo exploratorio**, puesto que se parte de la formulación de un problema, para de ahí partir a realizar la exploración. Igual se evidencia un tipo de investigación **explicativa** puesto que se parte de un análisis y antecedentes históricos para explicar porque está ocurriendo el fenómeno, y en qué condiciones ocurre el planteamiento del problema antes plasmado.

Los métodos de investigación serán:

- **Observación:**
Con este método se percibió deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos por las debilidades evidenciadas en el tema de investigación Políticas de Gestión del Talento Humano.

Es posible a través de este método de investigación verificar altos niveles de insatisfacción, validables en sus gestos, aptitudes y algunas acciones bien marcadas dentro de la organización.

- **Inductivo:** Los fenómenos presentados en el planteamiento del problema de manera individual sirvieron como evidencia para llegar a las conclusiones y premisas generales. El método de observación sirvió de gran apoyo a este método, y con este fueron observables esas señales que dan como consecuencia graves debilidades en las políticas de Gestión Humana desarrolladas actualmente en la organización.

- **Explicativo:** ya que se trata de un fenómeno que se detalla en secuencia, y se explica en porqué de las cosas, así como su causa y efecto.

Las fuentes documentales: Fuentes primarias.

Población- Muestra

A su vez del total de la población laboral la cual está compuesta por 100 empleados, se procederá a encuestar al 25% de estos, teniendo así un campo muestral de 25 personas las cuales serán seleccionadas con el siguiente criterio: Fecha de ingreso a la institución en el periodo 2012-2016, ya que forman parte del histórico que dio al traste con el crecimiento exponencial de la institución, por tanto la información recolectada será de pertinencia para los fines investigativos.

Técnicas e instrumentos de investigación

Encuestas al personal.

Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas. El mismo abordó elementos cualitativos que permitieron arrojar resultados que servirán de apoyo para el diagnóstico que se realizó en la organización

Instrumentos

El Cuestionario es el instrumento utilizado que permitió recolectar información oportuna y de interés, para posteriormente ser tabulada, graficada y analizada en Excel.

El mismo se estructurara de la siguiente forma, las preguntas estarán divididas por dimensión, permitiendo esto valorar los elementos validados en la matriz de operacionalización.

Las preguntas fueron redactadas en función a las alternativas de respuesta presentadas. Donde las respuestas se presentaron en una escala de intensidad creciente o decreciente de categorización, la cual se describe de la siguiente forma: Totalmente de Acuerdo, medianamente de acuerdo y en desacuerdo. Es decir categorizadas con respuestas de valoración. La cantidad de ítems dependerán de las dimensiones. Es decir hasta el agotamiento de las mismas.

Procedimientos y análisis de la información

La información recolectada posteriormente fue analizada, tabulada y graficada con Excel, con el objetivo de presentar unos resultados oportunos y de pertinencia que permitieron a su vez ser más fáciles de analizar y explicar.

Así mismo se definió que el campo de acción para recolectar la información necesaria es en la SEDE, donde está ubicado el campus principal de la UFHEC.

Tabla de Contenido

RESUMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

1. Aspectos Teórico.

1.1 Contexto Histórico.

1.2 Concepto de Gestión del Talento Humano.

1.3 Origen y Evolución de la gestión del talento humano.

1.4 Tendencias desarrolladas en la actualidad de la gestión del talento humano en las organizaciones.

1.5 La motivación, concepto e importancia en las organizaciones.

1.6 Siglo XXI y el enfoque de retención de personal.

1.7 Las Instituciones de Educación Superior.

CAPITULO II:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE POLÍTICAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN.

2.1 Resultados del diagnóstico a las políticas de la Gestión del Talento Humano en una institución de educación caso: UFHEC.

2.2 La Propuesta: Diseño de estrategias de retención de clientes y rentabilidad para la institución educativa enfocadas al Talento Humano de la organización.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Referencias Bibliográficas

Idalberto Chiavenato, (2009). *La Gestión del Talento Humano*. Mexico-McGraw-Hill.

Tschohl, J. (1991). *Servicio al Cliente*. Mexico-Pax México

Méndez, Suarez y García (2016). Diagnóstico de la efectividad de la estrategia de retención de personal utilizada en una empresa de mobiliarios y artículos para el hogar. Caso: IKEA.

Ramírez (2016). Propuesta de Mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Fundamentado en competencias, en la Procuraduría General de la Republica.

Piña Batista (2015). Diseño de un plan de optimización en la gestión del talento humano de una zona franca. Caso: Zona Franca DOMISALUD, San Francisco de Macorís.

Joerns, A. L. (2013). “Retos de la Gestión Humana frente a las estrategias de las IES en la sociedad del conocimiento”. Santo Domingo .

<https://www.gestiopolis.com/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>

<https://valejsa.wordpress.com/administracion-de-talento-humano/http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/830/Alexander%20Zuluaga%20Collazos.pdf?sequence=1>

Anexo 2



Decanato de Postgrado

Maestría Gerencia y Productividad

Instrumento: Cuestionario

Objetivo de la investigación

Recolectar información oportuna y pertinente la cual permitirá diseñar una propuesta de políticas de Gestión del Talento Humano en una institución de servicios educativos.

Instrucciones Específicas

A continuación se le presentan una serie de enunciados en los cuales deberá colocar un cotejo (✓) o una equis (X) en el renglón que refleje la respuesta de elección. La encuesta solo le tomará 3 minutos y sus respuestas son totalmente confidenciales.

Parte I: Gestión del Talento Humano.

Ítems 1. Dimensión – Motivación.

¿Qué tan importante es para usted la recompensa económica o emocional que premia o incentiva el trabajo realizado por el personal?

Ítems	Muy importante	Importante	De poca Importancia	Sin Importancia
1.				

¿Qué nivel de importancia otorga usted a las actividades que buscan premiar y reconocer públicamente al personal por el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones?

Ítems	Muy importante	Importante	De poca Importancia	Sin Importancia
2.				

Ítems 3. Dimensión – Clima Laboral.

¿Qué nivel de importancia usted otorga a la satisfacción y armonía en el ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano?

Ítems	Muy importante	Importante	De poca Importancia	Sin Importancia
3.				

Ítems 4. Dimensión – Desarrollo Profesional.

¿Qué nivel de importancia tienen para usted las experiencias adquiridas dentro de la organización. Aquellas que son el resultado del esfuerzo individual o por el apoyo por parte de la empresa donde se labora?

Ítems	Muy importante	Importante	De poca Importancia	Sin Importancia
4.				

Ítems 5. Dimensión – Administración y Gestión del Talento Humano.

¿Está usted de acuerdo con la forma en la cual se maneja y administra el talento Humano dentro de la institución?

Ítems	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5.				

Ítems 6. Dimensión – Remuneración Competitiva.

¿Considera usted que el pago devengado actualmente en la institución es proporcional respecto a lo que hace el personal en la empresa. De seleccionar en desacuerdo o Totalmente en Desacuerdo, que criterios consideras se deberían tomar en cuenta para ello?

Ítems	Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
6.				

Criterios _____

Ítems 7. Dimensión – Capacitación.

¿Considera usted que las actividades de Capacitación realizadas en la institución responden a las necesidades de formación según su área de labor?

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Ocasionalmente	Nunca
7.				

Parte 2: Servicio al Cliente.

Ítems 7. Dimensión – Atención Personalizada.

¿Con que frecuencia usted ofrece un trato personalizado, un servicio eficaz y tiene la solución ante una problemática presentada por el cliente (Estudiantes)?

Ítems	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
7.				

Ítems 8. Dimensión – Amabilidad.

¿Con que frecuencia sin importar el estado de ánimo o las circunstancias atiende usted al cliente (Estudiantes) con amabilidad y cortesía?

Ítems	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
8.				

Ítems 9. Dimensión – Atención con Rapidez.

¿Con que frecuencia tan pronto el cliente (Estudiantes) ingresa al departamento usted se acerca a él para atenderle?

Ítems	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
9.				

Ítems 10. Dimensión – Atención con Rapidez.

¿En su defecto si está usted ocupado se acerca al cliente, para indicarle que será atendido en la brevedad de lo posible?

Ítems	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
10.				

Ítems 11. Dimensión – Promesa de Valor.

¿Al comprometerse con un cliente al darle una respuesta a su problema con qué frecuencia usted cumple lo prometido?

Ítems_	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
11.				

Ítems 12. Dimensión – Promesa de Valor.

¿De no ser cumplido lo prometido se comunica usted con el cliente (Estudiantes) para pedirle disculpas y ofrecerle una explicación?

Ítems	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
12.				

Ítems 13. Dimensión – Eficiencia.

¿Utiliza usted de forma oportuna y apropiada los recursos disponibles en la institución para la obtención de los resultados?

Ítems	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
13.				

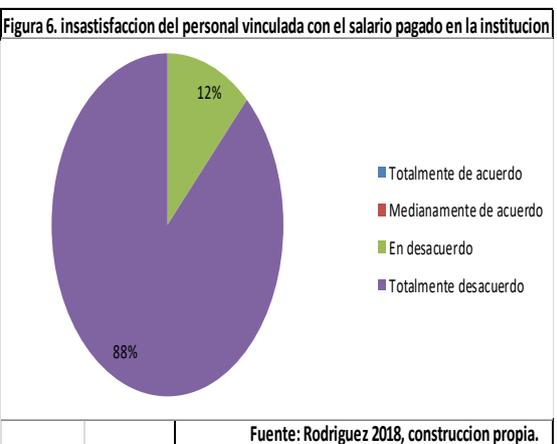
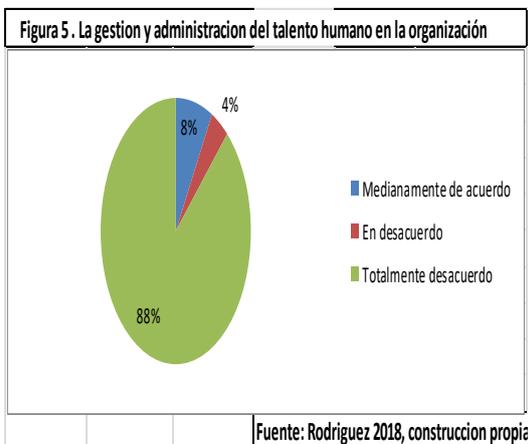
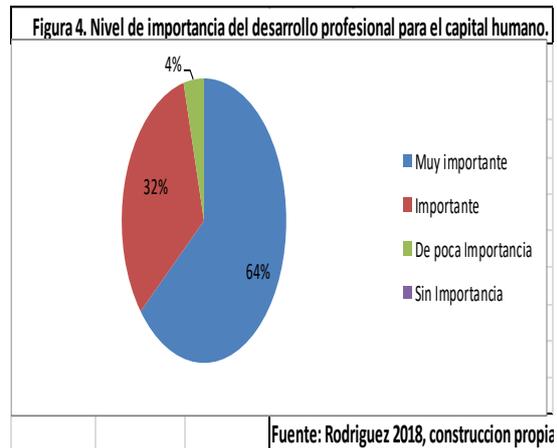
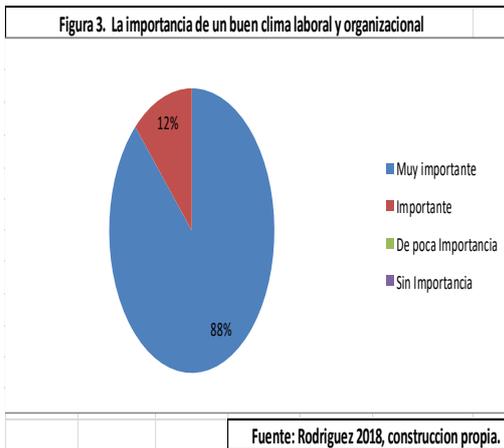
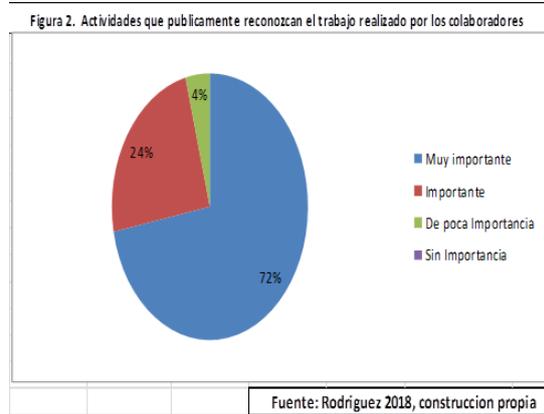
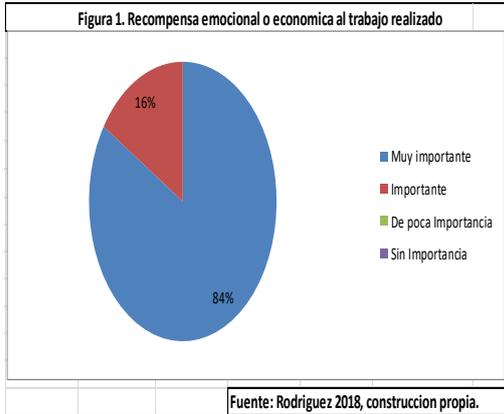
Ítems 14. Dimensión – Eficacia.

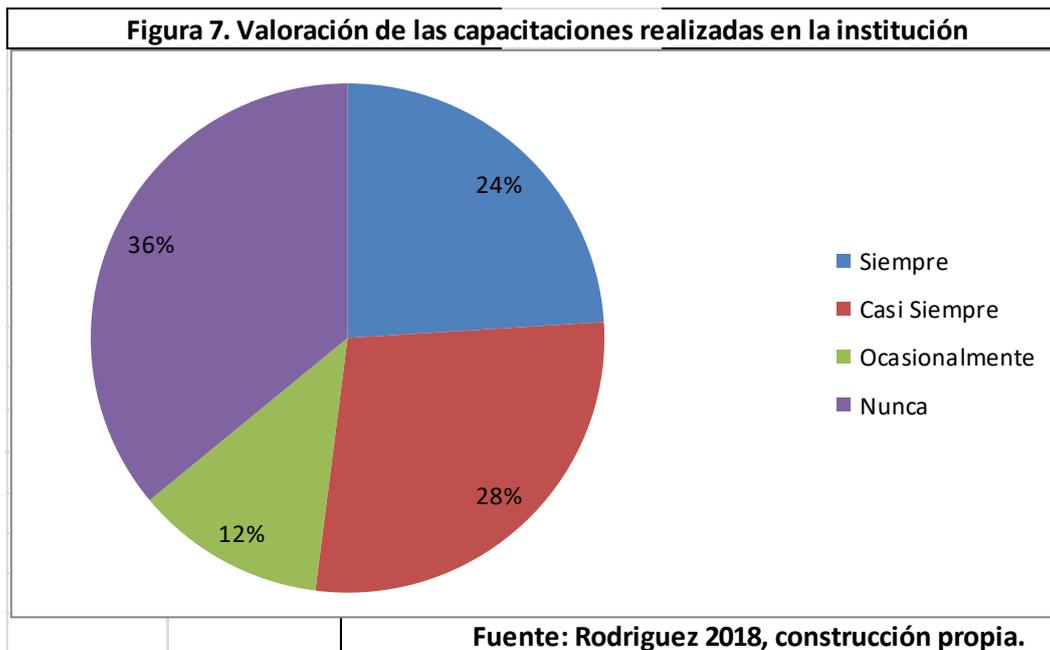
¿Usted utiliza y dispone de forma eficiente y capaz de sus talentos y habilidades para lograr los objetivos departamentales y organizacionales de la institución?

Ítems	Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
14.				

Anexo 3

Informe del análisis de los resultados. La gestión del talento humano.





Informe del análisis de los resultados. La atención y servicio al usuario.

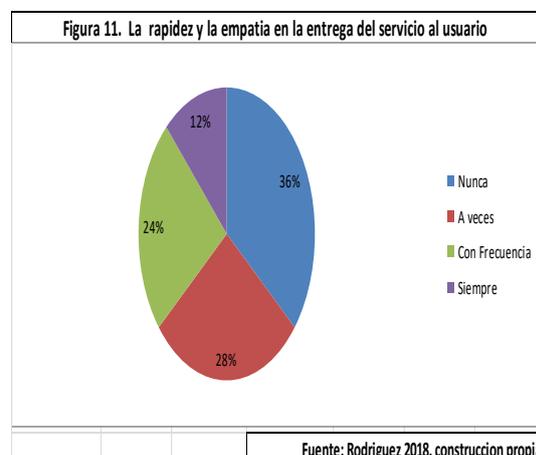
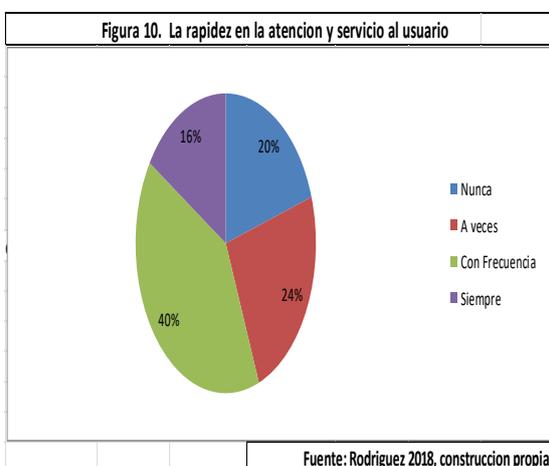
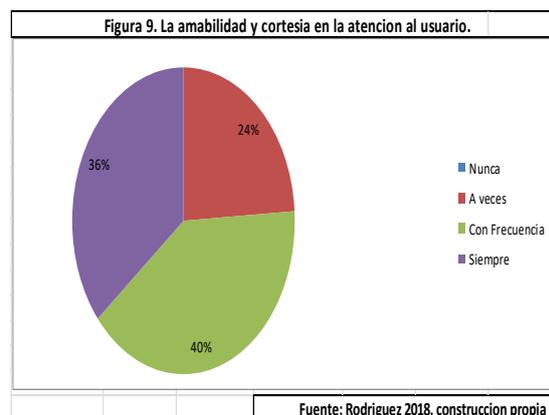
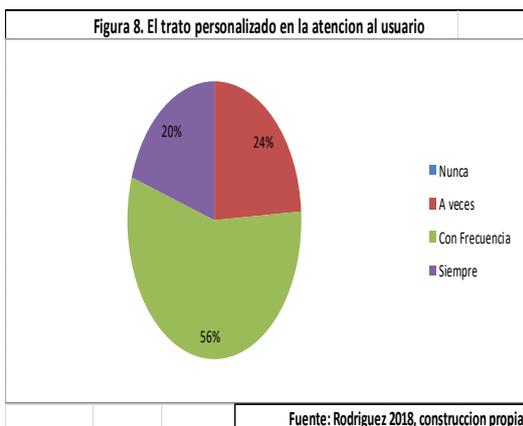
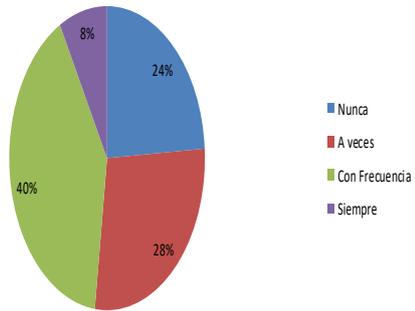
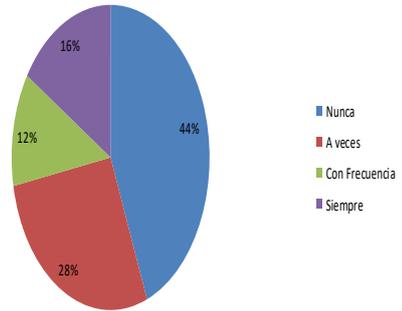


Figura 12. La promesa de valor en la atención y servicio al usuario



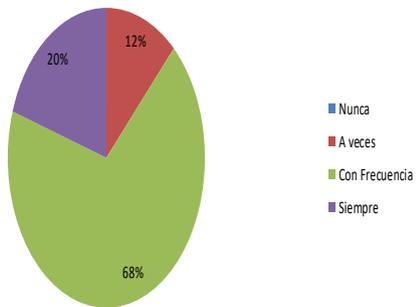
Fuente: Rodríguez 2018, construcción propia

Figura 13. La fidelización del usuario con la administración del servicio



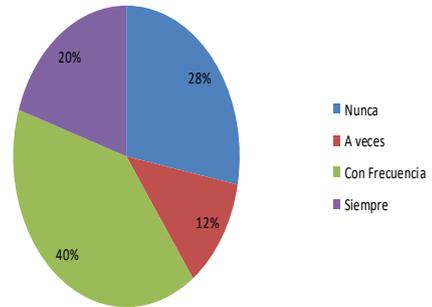
Fuente: Rodríguez 2018, construcción propia

Figura 14. La eficiencia en la atención y entrega del servicio al usuario



Fuente: Rodríguez 2018, construcción propia

Figura 15. La eficacia en la atención y entrega del servicio al usuario



Fuente: Rodríguez 2018, construcción propia