

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo, se describe una breve historia y evolución de la gestión del talento humano, de la educación superior y las universidades; se presenta una base teórica y normativa.

2.1 ANTECEDENTES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Desde el punto de vista histórico la gestión del talento humano ha tenido su evolución a lo largo de la historia de la humanidad, donde suceden los cambios de la actividad laboral del ser humano quien trabaja para quien, quien es el jefe de gobierno, muestran que el trabajo viene siendo desempeñado de múltiples formas, diferentes tipos y usos. Después de la revolución industrial surge el concepto actual de trabajo y empleo. Es en el transcurso del siglo XX que el trabajo recibió la configuración que hasta hoy está asumiendo.

El siglo XX proporciono grandes cambios y transformaciones que influenciaron poderosamente las organizaciones, su administración y su comportamiento. Es un siglo que puede ser definido como el siglo de la burocracia o el siglo de las fabricas, mientras el cambio se acelero en las últimas décadas y sin duda alguna los cambios o transformaciones que en el ocurrieron marcaron profundamente la manera de administrar las personas.

En este sentido podemos visualizar a lo largo del siglo XX tres eras organizacionales muy distintas: La Era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. La visión de las características de cada una de ellas nos permitirá comprender mejor las filosofías y las practicas de la gestión de las personas que participan en las organizaciones.

Mostraremos una tabla en la cual se reflejan las eras principales que se caracterizaron en el siglo XX.

	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralista rígida e inflexible. Énfasis en los órganos.	Mixta, matricial, con Énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil y flexible; totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos.
Cultura organizacional predominante	Teoría X, enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valoración de la tradición y la experiencia.	Transición: enfoque en el presente y en lo real. Énfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización	Teoría Y. enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales.	Variable imprevisible. Turbulento con grandes e intensos cambios.
Modos de tratar con las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas.	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas.	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y el compromiso para motivar a las personas.
Administración de personas	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Idalberto Chiavenato Gestión Del Talento Humano, capítulo 2 Pág.36

2.1.1 Era Industrial Clásica:

Es el periodo después de la revolución industrial y que se extendió hasta la década de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX.

2.1.2 Era Industrial Neoclásica:

Es el periodo que se extiende entre las décadas de 1950 hasta 1990, Tuvo su comienzo después de la segunda guerra mundial, cuando el mundo empezó a cambiar más rápida e intensamente.

2.1.3 Era de La Información:

Es el periodo que comenzó en el inicio de la década de 1990, es la época en que estamos viviendo actualmente, sus características principales son los cambios, que se tornaron rápidos, imprevisibles, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información integrando la televisión, el teléfono y la computadora trayendo desdoblamientos imprevisibles transformando el mundo en una verdadera aldea global.

2.1.4 Base Teórica:

Todas las empresas están obligadas a gestionar ese talento que tienen en su personal y a incorporar nuevos talentos para innovar y adaptarse a los cambios, permitiéndole mantenerse con vida y desarrollarse con éxito.

Para comprender con mayor claridad la temática en cuestión debemos partir por analizar el significado de Talento Humano como. *La conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado.*

Ahora bien, una vez definido el Talento Humano nos podemos hacer la siguiente pregunta.

¿Qué es Gestión del Talento Humano?

“La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización , a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.”¹

2.1.4.1 Conceptos de Gestión del Talento Humano.

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño.

La GTH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. La GTH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

2.1.4.2 Importancia de la gestión del talento humano.

Contextualizar la gestión del talento humano en el nuevo milenio, tanto a nivel organizacional como individual, ofrece dimensiones nuevas de conocimientos y de responsabilidades ante sí mismo, ante la organización productiva y frente al entorno competitivo del mercado.

Las demandas del mundo moderno y post-moderno, exige de los individuos organizados, fuentes de conocimientos renovados, apreciados en su esencia por la construcción de valores integrales; así como de competencias polivalentes que permitan atender con una visión sistémica y estructural las diversas problemáticas que debe solucionar la organización para responder con oportunidad y competitividad a las exigencias de calidad de servicio que demandan sus clientes.

1- <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/121.pdf>

Alinear la estrategia de personal con la estrategia del negocio, requiere no solo del conocimiento y expectativas del personal, sino también de la capacidad de los directivos y líderes estrategias de negocios para facilitar las operaciones productivas y financieras empresariales, con base en la ubicación estratégica de las personas. Para ello, la gerencia general en coordinación con los directores del área de gestión humana, tendrán que acordar el planeamiento estratégico del desarrollo del potencial humano de su organización, estableciendo una clara política de sostenibilidad y potencialización del talento humano con el fin de generar el conocimiento que requiere la organización, para fortalecer su estrategia competitiva en el mercado global.

Es una necesidad recurrente contar en las organizaciones con ejecutivos líderes de la Gestión del Talento humano, que propicien el desarrollo de las personas, sirvan de guías y de mentores en la construcción del aprendizaje organizacional, en el cual, se deberán tener bien definidos tres principios básicos en la administración del talento humano: alineamiento, reaprendizaje y autorregulación en los procesos administrativos.

2.1.4.3 Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- * **“Son seres humanos:** están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- * **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

- * **Socios de la organización:** son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retorno de estas inversiones salarios, incentivos financiero, crecimiento profesional, carrera, etc.”²

2.1.4.4 Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de una organización; de ahí la necesidad de que esta sea mas consiente y este más atenta de los empleados.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La GTH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. **“Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. **Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

2- Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, Cáp. I, Pág.8

3. **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas, se refiere a este objetivo de la ARH. Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
4. **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal.
5. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
6. **Administrar el cambio:** en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de ARH deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.”³

3- Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, Cáp. I, Pág.10

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo provocan rotación y ausentismo que pueden afectar a la organización con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el caso de una organización, la productividad es el reto al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva para enfrentarlo.

2.1.4.5 Políticas de Recursos Humanos

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación.

Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado. Así como toda organización es diferente la una de la otra, sus políticas también. Estas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal; sin embargo, existen ciertos aspectos que se deben tener en cuenta al querer implantar una política de R.H. en cualquier tipo de organización.

Como primera medida, la empresa debe propender por una política de alimentación de R.H., es decir, determinar dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo. Así mismo, se deben establecer los criterios por los cuales se seleccionará el personal que se necesite y sus patrones de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, así

como la experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el total de cargos que existan dentro de la organización.

En segundo lugar, deben existir políticas de aplicación de R.H. en donde se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.) para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Se deben definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carreras de cada individuo lo que le permitirá tener nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la empresa. En este punto es importante determinar también cómo se definirá la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.

2.1.4.6 Estrategias de Recursos Humanos

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño. Para poder estudiarlos hay primero que aclarar una serie de conceptos:

En primer lugar por estrategia de recursos humanos debe entenderse: “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RRHH para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.”⁴

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos. Hay dos tipos de estrategias:

a. **Defensiva:** para que se dé la empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientada a reducir costes. Son empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado. Áreas de actuación o negocio reducidas. Ambiente estable. Ante todo se busca reducir costos mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

4- <http://www.arearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm>

b. **Exploradora:** se da en empresas con entorno variable, incierto. Requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Son generadoras de cambios e incertidumbre. Usan múltiples tecnologías. Son organizaciones más flexibles e innovadoras y por tanto, con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.

La gestión de personas es una actividad que sin lugar a dudas tiene un protagonismo mayor en cualquier empresa, dicha gestión queda en manos del departamento de recursos humanos de las compañías adoptando este una importancia notoria.

La gestión empresarial es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico, empresarios y hombres de Estado por la incidencia de la misma en el desempeño organizacional y sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

La gestión empresarial es un sistema cuyo resultado dependen de la interrelación de sus principales elementos, La gestión recursos financieros, humanos, logísticos, tecnológicos y mercadotécnicos.

2.1.4.7 Evaluación del desempeño de la Gestión del Talento Humano

La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los mas diferentes desempeños: financieros, operacionales, técnicos, de ventas y marketing, la propiedad de la empresa, la atención al cliente y principalmente el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización que constituye la piedra angula de la dinámica organizacional.

Concepto de evaluación de desempeño.

“La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargo y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central de sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.”⁵

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las mas democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación para reducir las diferencias jerárquicas; algunos dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación.

Evaluación de 360°

“La evaluación de 360° es una evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin todas las personas en una amplitud de 360°. Esta evaluación es más rica por que recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.”⁶

5- Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Capitulo 8 Pág. 198.

6- - Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Capitulo 8 Pág. 203

2.1.4.8 Motivar, Comprometer y Retener

La gestión gerencial se caracteriza, entre otras cosas, por desarrollar en las personas que integran el equipo actitudes positivas que generen un incremento significativo de la productividad.

Las personas y la organización generan y mantienen una relación en doble vía, los funcionarios dan a la empresa todo su talento y potencial expresado en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades y la empresa entrega también a la persona beneficios que le demuestran que su trabajo es importante.

En este sentido encontramos que tres grandes componentes de la labor gerencial referente al bienestar organizacional tienen que ver con:

a. Motivar al personal:

Si bien es cierto que la motivación surge del interior de cada una de las personas que integran la organización, también es cierto que los factores externos ayudan a crecer y mantener la motivación, estos factores en el ámbito laboral pueden expresarse de muchas maneras por ejemplo:

Bonificaciones

Viajes

Reconocimientos no monetarios

Un buen clima laboral

Estudios y capacitación

Comisiones

Compensación variable, Etc.

Encontramos entonces que no siempre la misma condición motiva a las personas por igual, para algunos es mas importante el dinero, para otros la oportunidad de descansar con su familia, para otros acceder a mas educación, etc.

Será entonces responsabilidad de la función de Gestión humana identificar los factores de motivación laboral y estructurar un programa orientado a ofrecer de modo personalizado o por grupos afines los beneficios que les permitan mantener e incrementar los niveles de motivación en el trabajo.

b. Desarrollar compromiso:

El compromiso surge de un proceso conciente de responsabilidad frente a la gestión que se realiza, en ese sentido no bastan las conferencias orientadas a enfatizar la necesidad e importancia del compromiso, es preciso identificar los comportamientos organizacionales frente a los esfuerzos, resultados y tiempo que los funcionarios entregan cada día en sus jornadas laborales.

Como se menciona al inicio, la relación laboral se da en doble vía, lo cual implica no solamente hablar de compromiso de la persona sino también del compromiso que expresa la organización con sus comportamientos y que son percibidos por la persona, estos son calificados en términos prácticos y observables y hacen referencia entonces también a los beneficios que ofrece al trabajador en las diferentes circunstancias laborales.

Desarrollar compromiso se convierte entonces en otro importante componente del bienestar empresarial y cuyas expresiones se dan en los diferentes programas y planes que permiten mejorar la calidad de vida de las personas.

c. Retener el talento:

Son muchas las ocasiones en que la permanencia de las personas en la empresa se considera vital para el cumplimiento de los propósitos corporativos, por tanto establece intencionalmente, además de todos los beneficios contractuales otros beneficios tales como prestamos, auxilios, bonificaciones, reconocimientos, etc., que generan un valor diferenciador al momento de considerar un cambio de empleo.

Sin embargo, mas allá de estos beneficios la empresa debe tener claro, sobre todo en el caso de estas personas claves en la organización, el plan de carrera para cada uno de ellos, es decir reconocer los mecanismos de retención apoyándose en una estrategia que le permita a la persona reconocer la conveniencia de permanecer en la empresa y descubrir que su aporte y contribución es valorado permitiéndole planear el desarrollo de su carrera profesional y laboral en el mediano y largo plazo.

Las tendencias laborales actuales también hablan con frecuencia de la movilidad laboral y la importancia de que las personas se prueben en diferentes empresas para ganar así mayor experiencia permitiendo cualificar su contribución en la medida en que adquieren mayores conocimientos y experiencia, sin embargo, también son claras las evidencias de contar con profesionales y gerentes cualificados y calificados que aporten lo mejor de si mismos, que se preocupen por incrementar sus competencias y por obtener resultados de impacto para la organización.

En síntesis, los programas de bienestar y los planes de acción deben también estar alineados con los objetivos y propósitos corporativos y orientados a contar con una fuerza laboral motivada y comprometida que traerá como consecuencia su permanencia en la organización. Para que la organización pueda cumplir estos propósitos es necesario tomar en cuenta programas de desarrollo tanto humanos como organizacionales.

2.1.4.9 Programa de Desarrollo Humano y Organizacional

Los programas de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo en las organizaciones son un factor definitivo en la búsqueda de la calificación del personal con el fin de apoyar los propósitos organizacionales.

Los procesos de desarrollo humano y organizacional tienen objetivos claramente definidos en cuanto que permiten fortalecer las competencias de quienes tienen la responsabilidad en el día a día de ejecutar las diferentes estrategias definidas para incrementar no solamente la productividad y la competitividad sino para

permanecer en posiciones de liderazgo en el mercado. Para fortalecer estas competencias se deben realizar una serie de capacitaciones.

2.1.4.10 La Capacitación en las Personas

Son todos los esfuerzos pedagógicos, académicos y prácticos que ofrece la empresa para trabajar en el desarrollo, implementación y puesta en práctica de habilidades, conocimientos y creencias que permitan a todos los colaboradores ofrecer un valor agregado en la contribución que realizan a la empresa en su trabajo diario.

El análisis de necesidades de capacitación surge de la importancia que tiene el actuar responsablemente frente a los recursos asignados para los procesos de formación y entrenamiento del personal. Es importante mencionar que muchas de las acciones de capacitación serán desarrolladas con instructores internos y para ello es importante considerar también que al momento de seleccionar el instructor debe tenerse en cuenta no solamente su conocimiento sino también su habilidad comunicativa y que esté dispuesto a someterse al esquema pedagógico establecido para el desarrollo de los diferentes temas.

Es importante también, para garantizar que los instructores, docentes y facilitadores que intervienen en el desarrollo del programa sean idóneos, el contar con un conocimiento previo de las personas que participaran en los diferentes módulos y temas, en este sentido conviene no solamente contar con su currículo sino que se sugiere una entrevista previa que permita dar claridad a la orientación y profundidad en cada uno de los temas que se abordarán.

1.- Capacitación técnica:

La capacitación técnica permitirá desarrollar las habilidades específicas para el mejoramiento en el desempeño del cargo. Caben aquí todos los seminarios, talleres y eventos orientados al fortalecimiento de las competencias laborales en los diferentes puestos de trabajo.

2.- Competencias y desarrollo Administrativo.

El desarrollo de competencias implica en primer lugar clasificar y definir aquellas que más importan a la empresa, por tanto se tendrá en cuenta la cadena de valor para establecer las competencias corporativas en primer lugar, desarrollo de competencias comerciales y desarrollo de la competencia de servicio al cliente posteriormente, hasta llegar a cubrir la totalidad de los funcionarios.

3.- Crecimiento personal

Los cursos de crecimiento personal son importantes por cuanto es claro para la empresa que no basta con tener buenos trabajadores, es preciso contar con personas íntegras capaces de solucionar no sólo los conflictos en su desempeño laboral sino también todas aquellas situaciones que en su vida familiar y personal se les presenta, se orienta a la formación de valores personales que hagan de nuestros colaboradores personas que aportan a su entorno familiar y social de modo proactivo y positivo en la búsqueda de la paz y la armonía.

El desarrollo humano se orienta básicamente al fortalecimiento de todas aquellas habilidades presentes en los funcionarios que les permitirán no solamente un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad sino también al establecimiento e interiorización de competencias humanas que implican dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza en el puesto de trabajo.

2.2 HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EDUCACION SUPERIOR EN EL SALVADOR

Tal como señala el experto venezolano en la historia de la educación superior Francisco Ávila: La universidad como institución nació en la Edad Media, evolucionando el modelo de las corporaciones religiosas y artesanales como un logro del denso proceso de reorganización social y cultural de la Europa de dicha

época, una vez que finalizó el ciclo de las invasiones bárbaras; y si bien desde la fundación de la primera universidad en Bologna Italia en el año 1088 hasta la época contemporánea, las universidades como organización han sido en gran medida, los centros de pensamiento científico y de innovación tecnológica que han posibilitado al desarrollo histórico.

Obviando la complejidad de la historia universal de las universidades, en este apartado se intenta definir la evolución y el contexto histórico de las universidades de El Salvador; desde esta perspectiva, se pueden definir tres grandes etapas: 1) La Universidad en la época colonial (fundación de la universidad de San Carlos Borromeo en Guatemala, como primera universidad de la región), 2) La universidad del Estado en la Post-Independencia (fundación de la Universidad de El Salvador) y 3) La universidad contemporánea (fundación de las Universidades privadas).

2.2.1 La Universidad en la Época Colonial.

La primera universidad en la región centroamericana fue la de San Carlos Borromeo, fundada en la época colonial en la Capitanía General de Guatemala; a esta institución fueron a formarse profesionalmente los salvadoreños desde 1681 hasta 1841; desde este punto de vista es necesario incluir en la evolución histórica de la educación superior salvadoreña, a esta universidad que si bien no está en territorio salvadoreño, en su momento histórico-político de la colonia brindó sus servicios académicos a ciudadanos del istmo, incluyendo a salvadoreños y salvadoreñas post-independencia a partir de 1821.

En esta universidad estudiaron ilustrados hijos de Centroamérica, entre ellos el doctor José Flores, originario de Chiapas México; el doctor José María Álvarez originario de Guatemala; el presbítero José Simeón Cañas originario de Zacatecoluca; el licenciado José Cecilio del Valle, originario de Honduras; el licenciado Miguel Larreynaga; centroamericanos que conocieron las ideas ilustradas y revolucionarias que generaron la independencia.

2.2.2 La Universidad Del Estado: Fundación de La Universidad de El Salvador.

La historia de la Universidad de El Salvador (UES) fue escrita por Miguel Ángel Duran, desde sus inicios, hasta 1930; importante aporte y fuente que nos sirve para comprender el devenir de la primera Alma Mater Salvadoreña.

A partir de la independencia en 1821, se produce una transferencia de poder donde los criollos empiezan a desarrollar un proyecto nacional ligado a los nuevos intereses con la consolidación del estado nacional y el nuevo proyecto político.

La fundación de la Universidad de El Salvador data del 16 de febrero de 1841. El decreto respectivo fue emitido por la Asamblea Constituyente que por esa fecha se había instalado. La ejecución del decreto de fundación corrió a cargo del jefe de sección encargado del Ministerio de Relaciones y Gobernación, quien dispuso su impresión, publicación y circulación.

La vida universitaria fue creciendo poco a poco y las cátedras análogamente fueron aumentando. La UES inició sus actividades hasta 1843, donde se fundaron las primeras clases de derecho, para 1845, se impartiendo matemáticas puras, lógica, moral, metafísica y física general. No fue sino hasta 1880 que se subdividió en facultades, algunas de las cuales desaparecieron con el correr del tiempo, mientras que otras nuevas fueron creadas.

A partir de la década de los 70, El Salvador se sumergió en un duro conflicto que duro doce años, en este contexto de caos, la UES fue asociada en múltiples ocasiones a los movimientos revolucionarios de izquierda lo que supuso varias intervenciones militares. A raíz de esto, los retrasos de los procesos de graduación, la suspensión de clases, las persecuciones, entre otros factores agotaron su viabilidad académica frente a una demanda creciente de bachilleres, lo que dio paso a una nueva etapa.

2.2.3 Surgimiento de las Universidades Privadas.

“La primera universidad privada que surge es la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, cuyo antecedente mas significativo se remonta a los inicios de la década de los sesenta, cuando Monseñor Luís Chávez y Gonzáles Arzobispo de San Salvador, quien expreso la idea de fundar una universidad católica dirigida por jesuitas, como hay muchas en diferentes países. Posteriormente en 1965, un grupo de padres de familia católicos se acerco al gobierno y a la compañía de Jesús con la intención de fundar una universidad alternativa que respondiera a sus inquietudes conservadoras, en vista de que la UES era vista como recinto de la izquierda política, con diferente calidad académica y limitaciones para atender la creciente demanda de la educación media. La iniciativa de los padres de familia ante el gobierno se debilito pero la de los Jesuitas prospero con dos directrices: en primer lugar, que la universidad seria una corporación de utilidad publica administrada por una junta de directores; y en segundo lugar, que la universidad se orientaría al desarrollo económico y social de la región, se denominaría Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA).

Tres universidades privadas más aparecen en la década de los setenta: la Universidad Albert Einstein, que comienza a funcionar en 1973, sin ninguna aprobación oficial y fue legalizada hasta 1977; en ese mismo año, la Universidad Dr. José Matías Delgado, surge como una respuesta de la clase acomodada ante los cambios de que la UCA anunciaba en 1975; luego, en el contexto de la turbulencia interna de la UES, un grupo de profesionales que ve su integridad amenazada decide separarse de esta fundando en 1979, la Universidad Politécnica de El Salvador.”⁷

La vigencia de la ley de Universidades Privadas constituía un marco legal totalmente vulnerable y proclive a la manipulación de los funcionarios de turno, siendo así como en la década de los ochentas surgen veintinueve universidades más.

7- http://www.iesalc.unesco.org.ve/programasnacionales/el%20elsalvador/informe_nacional%20elsalvador.pdf

En los años noventa, siete universidades más fueron autorizadas entre ellas la universidad Dr. Andrés Bello en 1990.

2.2.4 Universidad Dr. Andrés Bello.

La Universidad Doctor Adres Bello fue creada en 1990, bajo el patrocinio de la Sociedad de Educación Especializada S.A. de C.V. habiendo sido legalizada como institución de Educación Superior, al aprobarse los Estatutos por acuerdo ejecutivo, en el Ramo de Educación, y la Personería Jurídica, en el Ramo del Interior.

La Universidad "Dr. Andrés Bello", recibe su autorización, para funcionar como institución de nivel superior el 30 de Diciembre de 1990, según acuerdo No. 6183, con dicho acuerdo se aprueban los estatutos de la UNAB, por el MINED y este tiene validez hasta la fecha.

La UNAB nació en la ciudad de San Salvador, en enero de 1991, iniciando sus labores académicas en un local alquilado ubicado en la 49 av. Sur, Colonia Flor Blanca, el 1 de febrero de 1991 con las siguientes facultades:

- Facultad de Ciencias Humanísticas
- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.

Se elaboraron los estatutos que regirán el que hacer de la institución y se presentaron al MINED para su aprobación. Los que fueron aprobados según acuerdo No. 6183, de fecha 20 de Diciembre de 1990, en el Diario Oficial No. 39, Tomo No.310 del 26 de Febrero de 1991.

Fue así como el consejo directivo nombró en aquel momento las autoridades y funcionarios que regirán el funcionamiento de la UNAB en base a las exigencias de los Estatutos y la Ley de Educación Superior.

En el transcurso de los años, se fueron abriendo nuevas facultades, en 1994 se abre la Facultad de Ciencias de la Salud, en ese mismo año en cumplimiento a la ley de

Educación Superior, la universidad actualizó sus instrumentos legales como planes y programas de estudios de las diferentes carreras. Como resultado de esa renovación y de evaluaciones internas, decidió cerrar progresivamente la Facultad de Ciencias Jurídicas y de Ciencias Agronómicas.

En 1998 la UNAB pasó a ocupar nuevas instalaciones ubicadas sobre la 1ª Calle poniente, entre la 39 y 41 Av. Norte, Colonia Flor Blanca, las cuales fueron construidas especialmente para la Universidad.

Actualmente la UNAB de San Salvador cuenta con dieciséis carreras autorizadas por el MINED, distribuidas en tres Facultades, las que han sido actualizadas oportunamente.

2.2.5 Características Especial de La Universidad

De acuerdo con los Estatutos la Universidad Doctor Andrés Bello es una corporación privada de utilidad pública, sin fines lucrativos, laica, organizada con base en la Constitución de la República, La Ley de Educación Superior y demás leyes y reglamentos vigentes, con domicilio en la ciudad de San Salvador, donde radica la Rectoría y demás organismos centrales. Puede establecer dependencias en cualquier lugar de la República en conformidad con lo dispuesto en la Ley de Educación superior, su Reglamento General y según las necesidades y proyecciones de la Universidad.

La Universidad se esfuerza en ofrecer facilidades de acceso a la educación superior de la población interesada; favoreciendo así, la satisfacción de expectativas de superación personal y social. Asimismo, acredita legalmente los grados académicos previos obtenidos por los estudiantes, evitando experiencias de aprendizaje repetitivas que en nada favorecen a la formación profesional. La visión y misión de la UNAB refleja su particularidad: ser la Universidad de mayor proyección social, fortaleciendo la calidad científica de la educación con profundo sentido humano y “formar recurso humano de calidad”.

Adicionalmente, otros elementos que caracterizan a la Universidad son los siguientes:

1. **Su filosofía.** La Universidad busca la promoción de una convivencia con tendencia democrática, participativa, en donde se respeta la diversidad de ideas, sin discriminación de ninguna índole para el ingreso de estudiantes y en el trato de que son objeto al interior de la Institución.
2. **Su método educativo.** La UNAB ha adoptado como método la reflexión permanente de los estudiantes frente a la realidad nacional.
3. **Sus funciones preferentes.** La universidad trata de realizar en forma equilibrada las funciones de docencia, investigación y proyección social.
4. **El tamaño institucional.** La Universidad busca acercar la oferta equilibrada las funciones de docencia de la población demandante en las diferentes zonas de desarrollo del país, de acuerdo con ello, va proyectando sus servicios y oferta educativa.
5. **Las características esperadas en los estudiantes y académicos.** La Universidad está empeñada en lograr que sus estudiantes participen activamente en la adquisición de competencias cognoscitivas, técnicas y sociales; que practiquen los valores humanos; que tengan vocación de servicio y pensamiento reflexivo y crítico; que asuman una actitud de cambio permanente. En cuanto a los docentes, la UNAB procura contar con docentes comprometidos en la formación de profesionales de calidad, actualizados y con sentido de pertenencia institucional.
6. **El perfil del egresado.** Se forman profesionales altamente calificados en conocimientos científicos y técnicos, con actitud crítica y pensamiento reflexivo, capaces de auto gestar procesos productivos altamente competitivos, cada quien en su respectiva disciplina para integrarse en el sector laboral.
7. **Estilo de liderazgo.** Se promueve un liderazgo con tendencia democrática participativa.
8. **Convivencia pacífica.** Se propicia una educación sin violencia y se promueve la convivencia espiritual entre los miembros de la comunidad educativa.
9. **En lo docente.** La declaración de misión establece el compromiso institucional

de contar con personal académico especializado; en consecuencia, el personal que se busca seleccionar y mantener en servicio como cuerpo docente de la Universidad, debe reunir una larga lista de características establecidas en las normas internas, entre ellas cabe destacar, por su vinculación con la misión, las siguientes; a) Investigador y facilitador de experiencias que estimulen el aprendizaje; b) Propensión hacia su formación docente, actualización permanente y trabajo constante; c) Disposición para integrarse en ambientes y modelos académicos individuales y colectivos; d) Analizador de relaciones epistemológicas en los campos del conocimiento; e) Relacionador de contenidos y metodologías educativas con la práctica profesional y el entorno del trabajo; f) Promotor de la formación integral del ser humano.

Una vez que la alta dirección de la empresa ha definido y establecido su marco estratégico, es preciso que la gerencia de capacitación se involucre en las acciones de personal que tendrán como consecuencia:

- Dar a conocer la estrategia de la empresa a todo el personal.
- Diseñar eventos de formación y entrenamiento que permitan vincular en cada empleado la labor diaria con la meta de la institución, esto es entender que su trabajo es el que hace posible la realización de la estrategia.
- Diseñar herramientas de seguimiento y control que le permita a cada quien APLICAR la filosofía que anima la estrategia corporativa en el trabajo que diariamente realiza.
- Definir mecanismos que permitan EVALUAR los resultados obtenidos en su trabajo como aporte al cumplimiento de la estrategia.

2.2.6 NORMATIVA

Tanto la gestión del talento humano como las universidades tienen su base normativa o jurídica. En El Salvador, la relación entre las empresas y los empleados, está regulado por el código de trabajo según el Art. 1, que dicta así: “El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

Además el código de trabajo regula la seguridad del los trabajadores dentro de las empresas según su Art. 314 que dice: “Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.

La Ley de Educación Superior también regula tanto al personal académico como el personal administrativo.

Personal Académico

Art. 35.- El personal académico de las instituciones de educación superior, estará formado por las personas encargadas de la docencia, la investigación y la proyección social.

Los docentes nacionales o extranjeros de educación superior, deben poseer como mínimo el grado que se ofrece y el conocimiento específico de la materia que impartan.

Personal Administrativo

Art. 36.- Las instituciones de educación superior deben contar con el personal que sea necesario para cumplir labores de gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas.

Sin perjuicio de las normas sobre escalafón y cualesquiera otras que las instituciones de educación superior establezcan en sus estatutos y reglamentos, sus relaciones con el personal académico y administrativo se regirán por las leyes respectivas.

2.2.6.1 Organismos Normativos de la Educación Superior

Los organismos responsables de ejercer vigilancia para que se alcance la calidad académica en la educación superior son:

- 1- La Dirección Nacional de Educación Superior (DNES).** Es la instancia del Ministerio de Educación que regula la creación y funcionamiento de las instituciones de Educación Superior de El Salvador; sean esta publicas o privadas. Su finalidad principal es garantizar el mejoramiento continuo de la calidad académica de la Educación superior del país para vigilar el cumplimiento de los objetivos de la Educación Superior determinados en la ley.
- 2- Consejo de Educación Superior (CES) (consultivo):** Es el organismo consultivo y propósito del MINED para el mantenimiento y desarrollo de la calidad de la Educación Superior (Art. 44 de la LES.).
- 3- Comisión de Acreditación de la Calidad Académica (CAD) (Acreditador):** es un ente adscrito al MINED que tiene la función de aplicar el sistema de acreditación académica de las instituciones que llenen los requisitos establecidos en la Ley de educación superior.

2.2.6.2 Marco Legal y Regulatorio de las Instituciones de Educación Superior.

Ley de Educación Superior

“Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular de manera especial la educación superior, así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la imparten.

Funciones de la educación superior:

Art. 2.- La educación superior integra tres funciones: la docencia, la investigación científica y la proyección social.

La docencia busca transmitir y despertar conocimientos y habilidades de investigación e interpretación en los educandos, para su formación como profesionales.

La investigación es la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica y social.

La proyección social es el medio a través del cual el quehacer académico interactúa con la realidad social.

Estructura de la educación superior:

Art. 3.- La educación superior es todo esfuerzo sistemático de formación posterior a la enseñanza media y comprende: La Educación Tecnológica y la Educación Universitaria.

La educación tecnológica, tiene como propósito la formación y capacitación de profesionales y técnicos especializados en la aplicación de los conocimientos y destrezas de las distintas áreas científicas o humanísticas.

La educación universitaria es aquella que se orienta a la formación en carreras con estudios de carácter multidisciplinario en la ciencia, el arte, la cultura y la tecnología, que capacita científica y humanísticamente y conduce a la obtención de los grados universitarios”⁸

8- <http://www.asamblea.gob.sv/leyes/19950522.htm>

2.3 DEFINICION DE TERMINOS

Desarrollo del talento Humano: Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito). Proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano, mejorar las características de personalidad que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Fortalecimiento Institucional: Es la aplicación de los conocimientos para mejorar la capacidad de la organización con el propósito de enfrentar los cambios ambientales externos y aumentar sus habilidades en la solución de problemas.

Planeación de actividades: La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Diseño: Es un proceso o labor a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados entre si de forma tal que un elemento afecta el comportamiento de todo el conjunto y que todo sistema tiene un fin.

Competencias Laborales: Comportamientos manifiestos que le permiten a una persona actuar eficazmente. Comprenden aptitudes, conocimientos, destrezas, emociones y factores de la personalidad desplegados y visibles en la práctica laboral.

Cuadro de Mando: Medio para proporcionar a retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño, es un sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa.

Indicadores de Gestión: Elementos del sistema de control de gestión que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.

Productividad: relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados

Balanced Scorecard: representación en una estructura coherente de la estrategia de negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos a logro de unos compromisos de terminados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Planeación: fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizado y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Estrategia Corporativa: se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que lo circunda.

Planeación Estratégica: La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Recursos Humanos: conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Servicio: Organización y personal destinados a satisfacer necesidades del público.

Pedagogía: Arte de la educación y ciencia que le sirve de base. Su finalidad es la formación moral, intelectual y física de los educandos; Por extensión, lo que educa o enseña en un determinado dominio.

Programa Escalafonario: son las acciones a desarrollar en los niveles jerárquicos agrupándolos de una forma tal que permite valorar el trabajo realizado por los empleados de una organización por su ubicación en un escalafón jerárquico (nivel jerárquico) para remunerar a cada grupo (escalafón) de una forma más equitativa de acuerdo a su desempeño, antigüedad y profesionalismo.