

**INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN RECURSOS
HUMANOS Y MAKETING**

Angie Belen Villegas Barrezueta

**REESTRUCTURACIÓN DE LOS SUBPROCESOS TALENTO
HUMANO, ENFOCADA EN RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN, PARA LA EMPRESA BERLITZ ECUADOR, A
PARTIR DEL AÑO 2017**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Recursos Humanos, especialización menor Marketing.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2019

VILLEGAS, Angie B., Reestructuración de los Subprocesos de Talento Humano, Enfocada en Reclutamiento y Selección, para la empresa Berlitz Ecuador, a partir del Año 2017. Guayaquil: UPACÍFICO, 2019, 130. Magister Ingrid Soto (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Berlitz Ecuador es un centro de idiomas, con más de 500 sedes en el mundo, enfocado en el mundo corporativo. Inició sus operaciones en el año 2014 en Guayaquil; in embargo, también se encuentra en Quito. Hoy en día tiene sus oficinas en el Parque Empresarial Colón, siguiendo directrices desde oficina regional, en Colombia. Actualmente el líder en la enseñanza del idioma para el mundo empresarial por su reconocido método Berlitz, basado en preguntas y repeticiones. Berlitz es auditado anualmente por franquicia, para lo cual debe seguir estándares operativos que deben ser ajustados a la operación local, buscando eficiencia. Una de las debilidades de la organización es la baja puntuación en el área de Recursos Humanos.


Se identifica no conformidades que deben ser levantadas y que, con una correcta implementación, podrían mejorar el ambiente laboral y reducir costos.

El presente proyecto propone la contratación de un Representante de Recursos Humanos para cumplir con los puntos de control de acuerdo al Manual de Franquicia, aplicando regulaciones locales, acompañado de una reestructuración del departamento mediante los siguientes cambios:

1. Creación del puesto de Recursos Humanos
2. Creación de un nuevo puesto de Head Trainer en Guayaquil
3. Documentación de subprocesos de mediante registros de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño.
4. Ajustes en programaciones de horarios

Con los puntos anteriormente mencionados es posible recortar los gastos departamentales hasta en 30% anual y cumplir con todos los requisitos de control conforme a la norma de franquicia.

Palabras claves: procesos, talento humano, selección, reclutamiento y rotación.

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Fecha: 09/07/2015
	PA-FR-67	Versión: 001
		Página: II de 1


DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe


Angie Belen Villegas Barrezueta
Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, marzo del 2019
Título de T.C.C.:	Reestructuración de los Subprocesos de Talento Humano, Enfocada en Reclutamiento y Selección, para la empresa Berlitz Ecuador, a partir del Año 2017
Autor:	Angie Belen Villegas Barrezueta
Tutor:	Master Ingrid Soto
Miembros del Tribunal:	Master Martha Vallejo Master Eduardo Mata
Fecha de calificación:	marzo del 2019

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis va dedicado a aquéllos que siempre han estado a mi lado y han creído en mi potencial. No sólo han estado durante la elaboración, sino en cada paso de mi andar, como apoyo para que pueda alcanzar lo que deseo.

En esta lista están:

Mi amado esposo, Angel Garaicoa

Mi padre, Victor Villegas,

Mi madre, Blanca Barrezueta

Mi hermano, Victor Villegas

Mi mejor amiga, Susán Vízcaíno.

Espero estar a la altura de ustedes.

Con amor,

Angie Villegas

AGRADECIMIENTO

Quiero resaltar que mi familia, a pesar del tiempo que me tomó poder enfocarme en un proyecto, siempre estuvo pendiente de que mis pasos y les debo agradecimiento por sus consejos para que yo sea mejor persona y profesional. Mis padres, hermano, y hermana (Susy) han sido mi motor, desde pequeña, para proponerme retos cada día y alcanzarlos

Asimismo, quiero destacar a mi amado esposo, quien me ha acompañado a lo largo de mi carrera y me demostrado el valor de la perseverancia, integridad y profesionalismo; y sin el quien, no habría podido manejar algunas actividades a la vez.

Finalmente, debo agradecer a la empresa, Berlitz Ecuador, por confiar en mí y abrirme las puertas como instructora de idiomas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	2
CAPÍTULO I 4	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 HIPÓTESIS	7
CAPÍTULO II 8	
1. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS FODA	8
2.2 SUBPROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	8
PLANEACIÓN:.....	8
RECLUTAMIENTO:	9
SELECCIÓN:	9
CONTRATACIÓN:.....	9
INDUCCIÓN:.....	9
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:	9
SUELDOS Y SALARIOS:.....	10
RELACIONES LABORALES:.....	10
2.3 PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	10
20 PASOS PARA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	10
2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	16
2.5 MAPA DE PROCESOS	17
2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	18

2.7	INDICADORES DE GESTIÓN	18
	EFICACIA DE LA PUBLICIDAD EN LAS BÚSQUEDAS DE PERSONAL	18
	EFFECTIVIDAD DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	18
	ROTACIÓN DE PERSONAL.....	19
	TASA DE CRECIMIENTO EN LA CURVA DE APRENDIZAJE	19
2.8	BERLITZ FRANCHISING CORP. OPERATIONS MANUAL	19
CAPÍTULO III.....		20
3	ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA.....	20
3.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	20
3.2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	22
3.2.1	CUANTITATIVO	22
3.2.2	CUALITATIVOS.....	32
3.3	ANÁLISIS FODA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN BERLITZ	34
3.4	EVALUACIÓN INICIAL EN CONFORMIDAD CON LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO, CONSIDERANDO MANUAL DE FRANQUICIA Y CÓDIGO LABORAL	39
CAPÍTULO IV.....		48
4	PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESO PARA BERLITZ ECUADOR	48
4.1	PLAN DE CALIDAD	48
4.1.1	MISIÓN.....	48
4.1.2	VISIÓN	48
4.1.3	VALORES	48
4.1.4	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	49
4.1.5	PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	55
4.2	MEJORA DE SUBPROCESOS DE RECLUTAMIENTO ACTUALES BASADA EN LOS 20 PASOS	58
4.2.1	MAPA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS BERLITZ	58
4.2.2	SUBPROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE BERLITZ	61
4.2.2	ORGANIGRAMA.....	69
4.3	PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA DE RECURSOS HUMANOS.....	71
4.3.1	CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	72
4.3.2	RECONOCIMIENTOS	76

4.4	EVALUACIÓN ECONÓMICA	78
4.5	DOCUMENTACIÓN	81
4.5.1	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS	81
4.5.2	FLUJOGRAMAS	82
CAPÍTULO V		90
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1	CONCLUSIONES	90
5.2	RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		94
ANEXOS 96		
	DOCUMENTOS DE SELECCIÓN	96
	ANEXO 1: FORMATO DE PRIMERA ENTREVISTA (CANDIDATOS CON EXPERIENCIA).....	96
	ANEXO 2: FORMATO DE PRIMERA ENTREVISTA (CANDIDATOS SIN EXPERIENCIA).....	98
	ANEXO 3: FORMATO DE SEGUNDA ENTREVISTA (CON EXPERIENCIA)	99
	ANEXO 4: FORMATO DE SEGUNDA ENTREVISTA (SIN EXPERIENCIA)	101
	ANEXO 5: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA GERENTE GENERAL	103
	ANEXO 6: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA DIRECTOR DE SEDE	105
	ANEXO 7: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA REPRESENTANTE DE SERVICIOS.....	107
	ANEXO 8: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA LIS/ HEAD TRAINER.....	108
	ANEXO 9: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA INSTRUCTOR DE IDIOMAS ...	110
	ANEXO 10: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA REPRESENTANTE DE RECURSOS HUMANOS	111
	DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	112
	ANEXO 11: FORMATO DE OBSERVACIÓN ÁULICA.....	112
	ANEXO 12: FORMATO DE EVALUACIÓN DE UN PAR	114
	ANEXO 13: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO	115
	ANEXO 14: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CLIENTE.....	117
	ANEXO 15: FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN.....	118
	ANEXO 16: MAPA DE PROCESOS DE BERLITZ ECUADOR.....	120

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1- Reclutamiento y Selección en 20 Pasos	11
Ilustración 1-2- Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.....	15
Ilustración 3-1 Nivel de Suficiencia de Inglés en Latinoamérica	22
Ilustración 3-2: FODA de Berlitz Ecuador	35
Ilustración 4-1: Subprocesos de RRHH de Berlitz	59
Ilustración 4-2: Organigrama de Berlitz Ecuador	70
Ilustración 4-3: Ciclo de Capacitación.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clientes Principales de Berlitz.....	21
Tabla 2: Personal de Berlitz Ecuador.....	23
Tabla 3: Indicadores de Gestión de Berlitz.....	24
Tabla 4: Efectividad de la Publicidad para la Búsqueda de Personal	25
Tabla 5: Efectividad del La Fuente de Publicidad II	25
Tabla 6: Efectividad del Proceso de Reclutamiento	26
Tabla 7: Rotación de Personal	26
Tabla 8: Tasa de Crecimiento en la Curva de Aprendizaje	27
Tabla 9: Ingresos en Berlitz Guayaquil	28
Tabla 10: Ingresos en Berlitz Quito	28
Tabla 11: Ingresos de Berlitz Ecuador.....	29
Tabla 12: Valor Percibido por Lección, de Acuerdo al Horario.....	30
Tabla 13: Cálculo de Pago de Horas Extras en los Días de Trabajo.....	30
Tabla 14: Lista de Conformidad en Subproceso de Planeación	39
Tabla 15: Lista de Conformidad en Subproceso de Reclutamiento y Selección	41
Tabla 16: Lista de Conformidad en Subproceso de Evaluación de Desempeño	42
Tabla 17: Lista de Conformidad en Subproceso de Relaciones Laborales.....	42
Tabla 18: Lista de Conformidad en Subproceso de Seguridad e Higiene	42
Tabla 19: Lista de Conformidad en Subproceso de Terminación de Contrato.....	43
Tabla 20: Porcentaje de Seguimiento de los Subprocesos.....	43
Tabla 21: Registros y Documentos de RRHH de Berlitz	61
Tabla 22 Invitación a Segunda Entrevista	66
Tabla 23: Datos a Considerar para la Evaluación Económica.....	78
Tabla 24: Gastos Actuales por Recursos Humanos	79
Tabla 25: Gastos de Recursos Humanos con Implementación de Propuesta	80
Tabla 26: Resultados de Reducción de Gastos de Recursos Humanos con la Implementación	81

INTRODUCCIÓN

En el mundo de negocios del siglo XXI, se reconoce el conocimiento como uno de los factores más importantes para el desarrollo económico de una compañía, convirtiendo al recurso humano en una fuente de ventaja competitiva.

Según los autores Chruden y Sherman, “la Administración de los recursos humanos es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (Chruden y Sherman 123)

Es necesario hacer consciencia del valor de talento humano en una organización basada en la prestación de servicios, ya que el mismo contribuye con conocimientos, capacidades, habilidades y actitud necesarias para alcanzar los objetivos financieros.

Una reestructuración de Recursos Humanos implica organización diferente del todo en los procesos de este departamento, suponiendo que este “todo” está dividido en varias partes que pueden ser cambiadas o eliminadas; incluso, creación de nuevas que pueden ser agregadas.

Dado a que el colaborador es el actor principal en el sistema de gestión de talento humano, todos los subsistemas del departamento deben orientar sus objetivos hacia el desarrollo de los clientes internos, ya que de esta manera se optimiza la inversión en los procesos de reclutamiento y selección.

El siguiente proyecto pretende justificar la necesidad de implementar un diseño de reestructuración de los subprocesos de Recursos Humanos de la empresa Berlitz Ecuador, basados en los requerimientos de la franquicia norteamericana.

RESUMEN

Berlitz es un centro de Idiomas norteamericano que opera en Ecuador, como franquicia, desde finales del 2014. En sus resultados de auditoría de franquicia, en cuanto a Recursos Humanos, presentó varios puntos de no conformidad, al no seguir ciertos puntos de control en cuanto a subprocesos y documentación. Las franquicias de Berlitz poseen un manual que propone directrices genéricas para el buen funcionamiento del centro de idiomas. Asimismo, sugiere la contratación de un Representante de Recursos Humanos en caso de ser necesario.

La falta de registros sumado a problemas internos en los subprocesos de Reclutamiento y Selección, por altos costos en los mismos, manifiestan la necesidad de dicha contratación sumado a una reestructuración del sistema de Recursos Humanos usado en la compañía.

El siguiente documento fue desarrollado por capítulos, en donde:

En el capítulo 1, se detalla el planteamiento del problema de Berlitz en cuando a falencias en los subprocesos de Recursos Humanos y propone la contratación de un Representante que se responsabilice de la implementación del sistema impuesto y auditado por franquicia.

En el capítulo 2, se describe el marco teórico, donde se encuentran las herramientas de administración utilizadas a lo largo del proyecto. Entre las cuales se destacan el FODA, los subprocesos de Recursos Humanos, indicadores de gestión, el cuadro de mando integral, el código laboral, y el manual de franquicia de Berlitz Corporation.

En el capítulo 3, se realizó un análisis situacional de la empresa en cuanto a los problemas de Recursos Humanos presentados en el capítulo 1. Se presenta el gasto administrativo por concepto de horas extras sin un control, el cual puede ser supervisado con una persona responsable de las programaciones de horarios de acuerdo al horario fijo del trabajado.

Se efectuó el análisis FODA del departamento junto con un cuadro de conformidad de cada uno de los subprocesos en comparación con el manual de franquicia y el código laboral, a partir del cual se detalla a fondo cada uno de los puntos observados y destacados en las entrevistas.

En el capítulo 4, se propone la propuesta de reestructuración, basada en el manual de franquicia, donde se detalla cada uno de los pasos a seguir, suponiendo la contratación del Representante de Recursos Humanos y Head Trainer en Guayaquil. La propuesta cubre cada uno de los puntos a considerar en la contratación, políticas y diseño e implementación de registros faltantes en cada uno de los subprocesos de Recursos Humanos: descripciones de puestos, organigrama, checklist de entrevistas y registros de evaluación de desempeño. Finalmente se complementa con la justificación del proyecto desde el punto económico, donde se comprueba el beneficio del mismo.

En el capítulo 5, se describen las conclusiones y recomendaciones luego de la reestructuración e implementación del nuevo sistema de Recursos Humanos para Berlitz Ecuador.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Berlitz es un centro de Idiomas con casi 500 sedes distribuidas en 70 países, desde el año 1878. En el Ecuador, inició sus operaciones en el año 2004 como parte de Berlitz Corporation. (Berlitz Ecuador)

A finales del año 2014, cambió su estrategia empresarial a franquicia, de tal manera que ha tenido directrices en cuanto a método de enseñanza y procesos, debidamente auditados desde el exterior.

A inicios del año 2016, luego de ser auditados por la franquicia, se identificaron varios puntos de no conformidad de acuerdo al estándar mínimo operativo (BOS) y manual de franquicia con respecto a los procesos de Recursos Humanos, por lo que, en este aspecto la empresa no pasó. (Acevedo, Resultados de Auditoría de Franquicia en Cuanto a Recursos Humanos)

En la actualidad, los procesos son repartidos entre varios cargos: representante de servicios, el líder de los instructores, el director de sede; y nómina y contabilidad (ambas diligenciadas desde Colombia). El tener a diferentes empleados involucrados conlleva a re-procesos que encarecen reclutamiento y selección ya que las personas de los cargos mencionados carecen de las cualidades, seguimiento y recursos necesarios para llevar el proceso de manera organizada. Se ha dado contratación de personal que no cumplió las expectativas por faltas en el análisis del puesto. Como consecuencia, se termina las relaciones laborales antes del tiempo deseado y genera alta rotación; lo que ocasiona incurrir en otros procesos de selección, lo cual significa

más costos de reclutamiento, y entrenamiento de inducción, por horas extras en Ecuador y personal capacitador colombiano, además de gastos por pagos a franquicia.

El ingreso de nuevo personal implica capacitación e inducción solicitados a Colombia y molestias de parte del cliente, a quien no le gusta tener instructores nuevos a cargo de sus clases.

La falta de planificación para una contratación también ha conducido el inicio de relaciones laborales en las cuales, según la política de sueldos y salarios de Berlitz, ha significado mucho gasto por concepto de horas extras y descontento en los instructores porque su porcentaje de carga horaria disminuye cuando hay nuevos colaboradores, y por ende, sus ingresos.

Para conseguir un mejor resultado en la auditoría del área de Recursos Humanos, se debe proceder a cambios en los procesos, los cuales precisan de implementación de documentos exigidos por franquicia y personal calificado.

1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué puntos de los estándares mínimos de Franquicia se incumplen en el área de Recursos Humanos y qué medidas y cambios funcionarían de manera optimizadora para cumplir con todos los puntos de control a bajo costo?

1.3.JUSTIFICACIÓN

La contratación de un representante de Recursos Humanos permitirá la maximización de resultados en cada uno de los procesos de Recursos Humanos y optimización de costos del departamento en cuanto a selección por pago de horas extras en Berlitz en Ecuador y outsourcing desde Colombia. A continuación, se exponen situaciones presentadas en la compañía:

- La empresa paga \$5,12 por cada 45 minutos extra trabajados en funciones adicionales a las del cargo y mientras más personas estén involucradas en la selección, se seguirá pagando

más horas por re-procesos. Documentando las funciones de una persona responsable, es posible coordinar los subprocesos y sus tiempos así recortar costos innecesarios en cada reclutamiento.

- En el 2016, hubo una reingeniería en el departamento de nómina, en Colombia, por lo que quedó descuidado el ingreso del personal de Ecuador al SAITE. En noviembre, se identificó esta situación y todos los colaboradores fueron ingresados tarde; sin embargo, la empresa quedó expuesta a una multa por incumplimiento. (Ministerio de Relaciones Laborales)
- De los últimos 8 instructores de idiomas contratados, sólo 4 han pasado el periodo de prueba, lo que evidencia un 50% de efectividad en la contratación. (García)
- La empresa no tiene los registros de subprocesos de Recursos Humanos que franquicia requiere. (Acevedo, Resultados de Auditoría de Franquicia en Cuanto a Recursos Humanos)
- Como parte de la reestructuración, es necesaria la figura de un Head Trainer en Guayaquil. Al haber uno solo, en Quito, siempre que hay un proceso de reclutamiento en Guayaquil, éste debe trasladarse, implicando gastos por boleto aéreo, hotel, comida, y 500 dólares como extra a su sueldo. Además de implicar inducciones de parte de Colombia por cada proceso de selección. (García)
- Los gastos administrativos por concepto de horas extras son muy altos, llegando a \$20,000 anuales, los cuales pueden ser reducidos mediante una mejor asignación de tareas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Cumplir con los puntos de control de acuerdo al Manual de Franquicia mediante la contratación de un Representante de Recursos, en la sede Guayaquil, que genere e implemente registros de subprocesos de Recursos Humanos, para asegurar la incorporación de personal idóneo y maximización de resultados en cuanto a evaluación de desempeño y reducción en gastos administrativos departamentales a partir del segundo semestre del 2017.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir debilidades en los procesos de Recursos Humanos
- Hacer una revisión de los subprocesos involucrados con reclutamiento y selección
- Identificar puntos de franquicia que necesitan ser corregidos
- Identificar puntos de franquicia que no se están cumpliendo
- Justificar la contratación de un Head Trainer para Guayaquil para optimización de recursos
- Justificar la contratación de un representante de Recursos Humanos
- Identificar posibles reducciones de costos en reclutamiento, selección y entrenamiento
- Identificar posibles reducciones de gastos por horas extras
- Crear formatos de los documentos necesarios para reclutamiento y contratación

1.5 HIPÓTESIS

Con la contratación de una persona encargada de los subprocesos de Recursos Humanos para la empresa Berlitz Ecuador, es posible reducir hasta el 18% los gastos actuales.

CAPÍTULO II

1. MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del siguiente proyecto, se procedió al uso de las siguientes herramientas de administración para el levantamiento de información:

2.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico y corresponde a siglas que significan:

- **Fortalezas:** Son cualidades de la empresa que la ponen en ventaja frente a los competidores. (MatrizFoda)
- **Oportunidades:** Son factores del entorno que representan condiciones favorables para la empresa. (MatrizFoda)
- **Debilidades:** Son cualidades de la empresa que la ponen en desventaja en comparación a la competencia. (MatrizFoda)
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización. Son factores del entorno que representan situaciones desfavorables para la empresa, incluso peligrando su existencia. (MatrizFoda)

2.2 SUBPROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLANEACIÓN:

Se identifican las necesidades de contratación de acuerdo a la estrategia de la empresa. Aquí, no sólo se identifica el puesto, sino el perfil del puesto. El perfil del puesto muestra los requerimientos que deben satisfacer las personas. Por lo general incluye información como:

número de vacantes, nombre del puesto, descripción del puesto, competencias necesarias, género, edad, sueldo, experiencia requerida, estado civil, nivel de estudios y horario. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 327)

RECLUTAMIENTO:

Después de revisar los currículos de los interesados, se hace la convocatoria a los candidatos que se asemejan más al perfil del puesto. Para hacer un filtro, es posible contar con exámenes de conocimiento y psicotécnicos. Se puede hacer algún taller para darles la oportunidad de destacar sus fortalezas. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 327)

SELECCIÓN:

Luego de tener a los finalistas, se realiza una serie de entrevistas con el jefe inmediato y se gestiona documentación como solicitud, exámenes médicos y llamadas a referencias. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 327)

CONTRATACIÓN:

Se formaliza la relación laboral con un documento.

INDUCCIÓN:

Se informa a los nuevos colaboradores sobre los planes y programas de la empresa, para integrarlos a la organización. Se utilizan instrumentos como el reglamento interno de trabajo, organigrama, manual de procedimientos, recorrido por las instalaciones, folletos, códigos de vestimenta y conducta. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 328)

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

Se identifican las necesidades de capacitación para optimizar labores. Adapta a las personas al cargo y les permite tener un plan de carrera. La capacitación promueve el sentido de pertenencia,

reduce la rotación y costos de operación ya que busca la eficiencia. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 328)

SUELDOS Y SALARIOS:

Se define como el conjunto de normas y procedimientos para establecer estructuras de salarios equitativas y justas, considerado:

- La Código Laboral del Ecuador
- Equidad interna: Los salarios con respecto a los demás cargos en la organización
- Equidad externa: Los salarios con respecto a los mismos cargos en otras empresas

Se requiere de políticas de compensación para definir incrementos salariales, promociones, destituciones, pago de tiempo extra, entre otros. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 328)

El salario básico unificado (SBU) para el 2016 es \$366 (Ministerio de Relaciones Laborales) más beneficios de la ley. (Comisión y Legistación y Codificación)

RELACIONES LABORALES:

Define la calidad de las interacciones entre empleados y trabajadores. Envuelve los salarios, tipos de contratos, jornadas de trabajo, calidad del producto, capacitación, comportamiento del mercado, la disciplina laboral, condiciones de higiene y salud, medidas de bienestar y satisfacción laboral. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 328)

2.3 PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

20 PASOS PARA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

De acuerdo a Martha Alles, en su libro “Selección por Competencias”, la autora propone dividir los subprocesos de reclutamiento y selección con los pasos descritos en la ilustración 2.1 (Alles, Selección por Competencias 174):

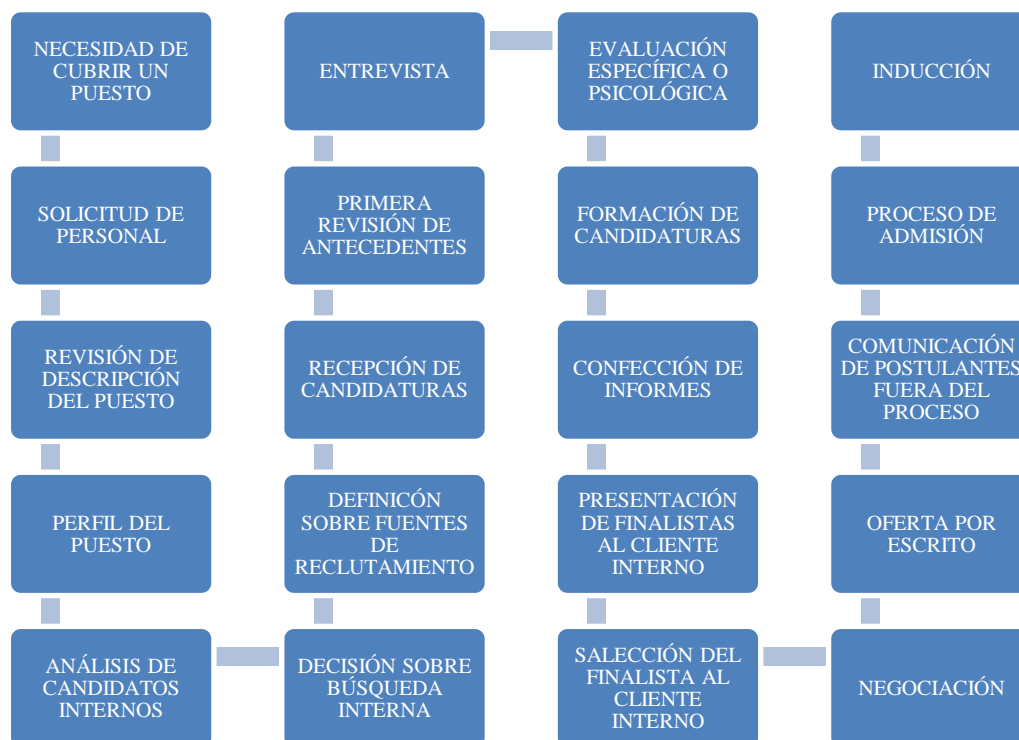


Ilustración 1-1- Reclutamiento y Selección en 20 Pasos

Fuente: "Selección por Competencias", página 174

NECESIDAD DE CUBRIR UN PUESTO

Se parte desde el análisis de la demanda para identificar necesidades de personal nuevo.

SOLICITUD DE PERSONAL

La origina la línea que demanda la posición a cubrir.

REVISIÓN DEL DESCRIPTIVO DEL PUESTO

Como parte de la planeación, se debe tener una idea clara del puesto que se va a cubrir. En este sub-proceso se debe iniciar con un análisis del puesto, descripción y especificación del mismo.

Si la empresa no lo tiene, debe revisarlo con el cliente interno y elaborarlos.

- **Análisis del puesto:** describe un resumen de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 92)

Competencia: se puede utilizar como sinónimo de los conocimientos, habilidades o las destrezas que una persona necesita para hacer un trabajo.

- **Descripción del puesto:** es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Asimismo, incluye las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona de tal manera que pueda desarrollar un puesto específico. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 100-102)

Los elementos que el documento incluye son:

- Identificación del puesto con su departamento relación de subordinación
- Propósito del puesto
- Máquinas y equipo utilizados en el puesto

El análisis del puesto ayuda a las organizaciones a enfrentar el hecho de que están ocurriendo cambios. Los datos que se derivan del análisis de puesto tiene un impacto en casi todos los aspectos de la administración de Talento Humano. A continuación, se describe la utilidad de la descripción del puesto para cada uno de los subprocesos de Recursos Humanos:

Una utilización básica está en la planeación de recursos humanos ya o basta con saber cuántas son las vacantes a cubrir, sino considerar que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad.

En el reclutamiento y selección, los empleados serían escogidos al azar si no se supiese las características necesarias a desempeñar en el puesto. El no tener el panorama claro, podría resultar en contrataciones innecesarias y costosas.

En el desarrollo de los recursos humanos también es útil ya que, con las herramientas, se pueden identificar necesidades de capacitación o tal vez la relación laboral con personas que no desempeñan el cargo correctamente.

En cuanto a la evaluación de desempeño, los empleados deben ser evaluados de acuerdo a lo mal o bien que desempeñan los deberes especificados en la descripción del puesto.

En el área de compensaciones, se debe conocer el valor relativo que un puesto específico tiene para la compañía antes de poder darle un valor monetario.

La información del análisis del puesto también es importante para los aspectos de higiene y seguridad. En caso de haber un puesto considerando “riesgosos”, los trabajadores necesitan conocer información específica sobre los peligros asociados con el desempeño, con el fin de realizarlos de manera segura.

Para las relaciones laborales, el análisis de puesto es necesario a la hora de un ascenso, transferencia o descenso. La descripción del puesto proporciona información para la comparación de talento.

Métodos para el análisis y descripción del puesto

De acuerdo a Martha Alles, se pueden encontrar dos métodos (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 185-187):

- Entrevistas: es la más rápida y económica. Se realiza un cuestionario a los empleados y supervisores para que identifiquen las tareas que desempeñan. Sin embargo, puede ser que los empleados carezcan de habilidades verbales o exageren el significado de las tareas para la compañía.
- Observación: el analista suele observar al trabajador en el desarrollo de sus tareas y registra las observaciones.

El analista debe considerar los siguientes factores de especificación:

- Requisitos intelectuales
 - Instrucción necesaria
 - Experiencia anterior

- Aptitudes
- Requisitos físicos
 - Esfuerzo físico
 - Concentración visual o intelectual
 - Destrezas o habilidades
 - Constitución física
- Responsabilidades
 - Supervisión de personas
 - Material o equipo de
 - Dinero o documentos
- Condiciones de trabajo
 - Ambiente físico de trabajo
 - Riesgos de accidentes

Al terminar el análisis de los puestos, se pueden preparar las descripciones y especificaciones del puesto.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL PERFIL REQUERIDO

Se solicita a los departamentos interesados si hay algún requisito específico que deba ser añadido o considerado en el nuevo proceso de reclutamiento.

ANÁLISIS DE CANDIDATOS INTERNOS

Se debe considerar si dentro de la empresa se cuenta con alguien que pueda ocupar el cargo vacante, ya sea por ascenso o transferencia. Es recomendable agotar las posibilidades de reclutamiento interno ya que sus costos son menores. Se puede distinguir las ventajas y desventajas del reclutamiento interno (Alles, Selección por Competencias 179), en la ilustración 2.2:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Más económico • Más rápido • Más seguro en cuanto a resultados finales • Motiva a los empleados • Es un retorno de inversión en cuanto a formación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar conflicto de intereses • Evita la renovación que gente nueva podría aportar

Ilustración 1-2- Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Fuente: Martha Alles, Selección por Competencias 179

DECISIÓN SOBRE BÚSQUEDA INTERNA

Se da a conocer a los empleados sobre la vacante disponible y su descripción del puesto.

DEFINICIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Se pueden utilizar anuncios, contactos, base de datos o consultoras.

RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS

PRIMERA REVISIÓN DE ANTECEDENTES

Implica la lectura de currículos con el objetivo de descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil.

ENTREVISTAS

Lo usual son dos rondas. El objetivo es el análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado es compatible con el perfil buscado. (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 200)

EVALUACIONES ESPECÍFICAS

De acuerdo al puesto, se realizan exámenes que corroboren los conocimientos solicitados en la postulación. En muchos casos, quedarán aspectos adicionales por analizar o evaluar. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo.

FORMACIÓN DE CANDIDATURAS

Se identifica los mejores postulantes considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir.

CONFECCIÓN DE INFORMES

Debe ser completo y presentado al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

PRESENTACIÓN DE FINALISTAS A CLIENTE INTERNO

Se realiza una segunda entrevista para coordinar algún pendiente.

SELECCIÓN DE FINALISTA POR CLIENTE INTERNO

Recursos Humanos debe asesorar al cliente interno para la toma de decisión.

NEGOCIACIÓN

Se fijará las políticas de empleo con el seleccionado previo a la contratación.

OFERTA POR ESCRITO

Opcional

COMUNICACIÓN A POSTULANTES FUERA DEL PROCESO

PROCESO DE ADMISIÓN

Se gestiona toda la documentación necesaria para la contratación.

INDUCCIÓN

Se involucra al nuevo empleado con la empresa.

2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo. Es una herramienta útil para la toma de decisiones acerca de las necesidades de desarrollo, incremento de sueldos, despidos, transferencias, admisión a programas de capacitación y otras consecuencias legales. La determinación correcta de la validez de la prueba de selección dependerá de la precisión de los resultados de evaluación.

A continuación, se describe la importancia de la evaluación de desempeño en cada uno de los subprocesos de Recursos Humanos (Alles, Desarrollo de Recursos Humanos 327-328):

En cuanto a la planeación y desarrollo de carrera, los datos pueden ayudar a identificar puntos débiles y fuertes en un empleado y así aconsejarles en el desarrollo y planes de carrera.

En cuanto al desarrollo de los recursos humanos, si el administrador de Recursos identifica que varios supervisores tienen alguna dificultad en el desempeño, se pueden sugerir sesiones de capacitación. Un sistema de evaluación no garantiza que los trabajadores sean capacitados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar necesidades de capacitación.

En cuanto a programas de compensación, proporcionan una base para la toma de decisiones respecto a ascensos o aumentos en el sueldo. También se puede premiar a los colaboradores más productivos de acuerdo a sus resultados.

2.5 MAPA DE PROCESOS

De acuerdo a la cadena de valor de Michael Porter, los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos (Porter):

1. **Procesos clave:** Son los procesos que están directamente relacionados con el cliente, ya que comprender la elaboración del producto o servicio.
2. **Procesos estratégicos:** Pueden ser marketing, recursos humanos y gestión de la calidad. Estos procesos analizan las necesidades de las partes interesadas; por ejemplo: Marketing y Recursos Humanos.
3. **Procesos de apoyo:** Son los procesos que proveen de los recursos necesarios para la elaboración de productos o servicios; por ejemplo: IT, Contabilidad, etc.

2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es un sistema de administración de desempeño que considera varios aspectos: la perspectiva del cliente, procesos internos, formación y conocimiento, que conducirán a mejor el desempeño financiero. Consiste en ponerse metas, usando iniciativas y estrategias para alcanzarlas. La participación del empleado es parte elemental del proceso ya que es más probable alcanzar objetivos cuando los empleados están involucrados. (Norton)

El cuadro de mando integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas:

1. **Las perspectivas financieras:** Los indicadores financieros resumen la situación económica y las actividades realizadas para alcanzar las metas financieras de la empresa.
2. **La perspectiva del cliente:** Evalúa la satisfacción del cliente ya que, si éste no se encuentra satisfecho, buscará el producto o servicio en otro lado.
3. **La perspectiva del proceso interno:** Identifica la medida en la que los subprocesos están contribuyendo con la empresa y busca acciones correctivas.
4. **La perspectiva de formación y crecimiento:** Identifica los puntos de mejora y crecimiento que las personas, sistemas y procedimientos necesitan.

2.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Cuando hablamos de Cuadro de Mando Integral, hacemos mención a los indicadores de gestión.

A continuación, se menciona algunos de los indicadores de Recursos Humanos más importantes, que pueden ser aplicados en el proyecto. (Sixtina Consulting Group)

EFICACIA DE LA PUBLICIDAD EN LAS BÚSQUEDAS DE PERSONAL

Mide cuán eficiente es el medio publicitario para llegar a la audiencia correcta y captar candidatos idóneos.

EFFECTIVIDAD DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO

Mide cuántas personas contratadas pasan el período de prueba excediendo las expectativas.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Muestra el grado de permanencia del personal en la organización.

TASA DE CRECIMIENTO EN LA CURVA DE APRENDIZAJE

Identifica si los nuevos colaboradores están incorporando las capacitaciones brindadas de manera esperada.

2.8 BERLITZ FRANCHISING CORP. OPERATIONS MANUAL

El Manual de Operaciones de Franquicias De Berlitz es una guía para preparar a las nuevas franquicias Berlitz en un mundo corporativo y asimismo sirven de herramienta y directriz para las auditorías. La auditoría de franquicia ayuda a los franquiciados a entender los estándares del negocio y analizar maneras de mejorarlo. El manual de operaciones es la referencia y guía para encaminar las dificultades de administración que se puedan dar. (Berlitz Franchising Corp. Operations Manual)

El manual es general, por lo que no distingue las necesidades específicas de cada país; sin embargo, menciona que deben ser tomadas en consideración, especialmente las que competen a la relación laboral entre empleado y empleador ya que cada sede debe seguir procedimientos que favorezcan a los grupos de interés. En ese caso, trabaja en conjunto con requisitos locales.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA

3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Berlitz es un centro de idiomas con 500 sedes alrededor de mundo y cuya oficina en Ecuador abrió en el año 2004, estando ubicados en el Parque Empresarial Colón (en Guayaquil) y en el Edificio Parque Contral (Quito). Asimismo, ofrece sus servicios en Esmeraldas, Manta y Ambato.

A diferencia de la competencia CEN, INLIGUA, BENEDICT, WALL STREET INSTITUTE, and BRITISH SCHOOL OF LANGUAGE, los programas son enfocados al mundo corporativo y son escogidos por la empresa o entidad gubernamental, de acuerdo a sus necesidades ya que no sólo ofrece la enseñanza del idioma sino la aplicación del mismo en áreas de especialización como Negociaciones Internacionales, Negocios, Recursos Humanos, Reuniones y Presentaciones, Situaciones Sociales, Entretenimiento, Banca y Finanzas, Aviación, Publicidad y Mercadeo y Compras y Ventas.

El factor diferencial de Berlitz, es su método patentado y comprobado de enseñanza, basado en comunicación total, con el supuesto de que el aprendizaje de un nuevo idioma se realiza de la misma manera con que aprendimos el primero, hablando.

Los clientes de Berlitz pueden escoger sus horarios desde las 6 am hasta las 9 pm, de lunes a viernes; y de 9 am a 1 pm, los días sábados.

No es necesario que los estudiantes vayan al centro de idiomas. El instructor puede impartir sus clases en las instalaciones de la empresa del cliente. De la misma manera, un estudiante puede adquirir el servicio de un idioma que no esté disponible en Ecuador y recibirlo virtualmente por un instructor Berlitz de otro lado del mundo.

Para poder cumplir con las expectativas de calidad de los programas, se debe contar con instructores con un nivel de inglés nativo comprobado. Por esta razón, el personal es constantemente capacitado por profesionales extranjeros que dominan tanto el idioma como el área de especialización. Para mantener dicho nivel, la supervisión de calidad es periódica.

Dentro de sus oportunidades como empresa, está la necesidad de capacitación de idiomas de empresas multinacionales en el país, donde uno de los nuevos requisitos es que su personal hable inglés. Las empresas satisfechas con los servicios son quienes recomiendan el centro de idiomas a las demás empresas en la industria.

Dentro de su lista de clientes, descrita en la tabla 1, se puede encontrar:

CLIENTES PRINCIPALES DE BERLITZ				
KIMBERLY CLARK	SIEMENS	ECUASAL	COLGATE	ATM
J&J	SAMSUNG	CRIDESA	NSF	SENESCYT
PLASTIGAMA	TONICORP	GISIS	ALTIMAR	ARMADA DEL ECUADOR
DHL	PWC	INDUSTRIAL MOLINERA	LINDE	DIRNEA
U. DE GUAYAQUIL	ECUARE	LIRIS	DURAGAS	INTERAGUA

Tabla 1: Clientes Principales de Berlitz

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Ecuador es un país en desarrollo y según el EPI, índice de aptitud de inglés (English Proficiency Indicator), se encuentra en el 5to lugar, categorizado como “Muy Bajo”, por lo que la necesidad de estudiar inglés para entrar al mercado internacional es grande, lo cual representa para la empresa una gran oportunidad de expansión en el mercado. (English Proficiency Indicator)



Ilustración 3-1 Nivel de Suficiencia de Inglés en Latinoamérica

Fuente: <http://www.ef.com.ec/epi/>

3.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para la obtención de información sobre el estado situacional del departamento y datos financieros, se realizó varias visitas a la empresa y se procedió al uso de dos métodos:

3.2.1 CUANTITATIVO

El grupo empresarial cuenta con 25 personas distribuidas de la siguiente manera:

PERSONAL DE BERLITZ ECUADOR	
GUAYAQUIL	
GERENTE GENERAL	1
DIRECTOR DE SEDE	1
LOCAL INSTRUCTOR SUPERVISOR	1
REPRESENTANTE DE SERVICIOS DE LA MAÑANA	1
REPRESENTANTE DE SERVICIOS HORARIO NOCTURNO	1
REPRESENTANTE DE VENTAS	1
ASISTENTE DE LIMPIEZA	1
INSTRUCTORES	9

QUITO	
DIRECTOR DE SEDE	1
REPRESENTANTE DE VENTAS	1
REPRESENTANTE DE SERVICIOS	1
LOCAL INSTRUCTOR SUPERVISOR/ HEAD TRAINER	1
INSTRUCTORES	5
	9
TOTAL	25

Tabla 2: Personal de Berlitz Ecuador

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Asimismo, cuenta con personal outsourced para el servicio de mensajería y limpieza en Quito.

Los departamentos de Nómina, Contabilidad e IT son gestionados desde Colombia.

3.2.1.1 INDICADORES

De acuerdo con el Manual de Franquicia de Berlitz, la empresa ha trabajado con Cuadro de Mando Integral desde el año 2000. (Berlitz Franchising Corp. Operations Manual).

A lo largo del componente 3, se proponen algunos indicadores descritos en la tabla 3:

Objetivos	Indicador	Definición
Ebita	Ganancias Antes De Impuestos	Earning Before Interest Taxes And Amortization
Obtener Retorno De Crecimiento	Porcentaje De Crecimiento	Porcentaje De Crecimiento Con Respecto Al Año Anterior
Ser Top Of Mind	Número De Lecciones Crecimiento Porcentual De Inquiries	Lecciones Dictadas Crecimiento De Enquiries Con Respecto Al Año Anterior
Hacer Que los Clientes Alcancen Sus Metas	Logros Del Nivel	Es Una Medida Que Calcula El Crecimiento De Los Clientes En Sus Diferentes Niveles Desde Que Empiezan el programa
Suministrar Servicios Exitosamente	Índice De Persistencia En Encuestas Al Cliente	Promedio En Encuestas Distribuidas A Los Clientes
Crear Una Experiencia Con El Cliente	Puntaje De Calidad	Revisión De Calidad
Alcanzar Mejoramiento Continuo De Ventas	Citas Con Clientes	Enquiries Que Resultan En Citas

	Entrevistas Realizadas	Enquiries Que Resultan En Entrevistas
	Ventas Al Consumidor Exitosas	Entrevistas Que Resultan En Registros
	Ventas Corporativas Exitosas	Visitas A Empresas Que Resultan En Registros
Conseguir Maximización De Instalaciones Y Efectividad De Staff	ARPL	Average Revenue Per Lesson. Retorno Por Lección
	ACPL	Average Cost Per Lesson. Costo Promedio Por Lección Salarios De Los Instructores Dividido Para Lecciones Dadas
	GFR	Group Fill Ratio. Número De Estudiantes Por Grupo
	Índice De Días De Cobro	Número Promedio De Días De Cobro
	TSR	Costo Promedio Del Instructor En Cuanto A Ventas Por Registro
Atraer Y Retener Talentos	Retención Administrativa	Porcentaje De Empleados Que Rotan A Lo Largo De Un Período
	Retención De Instructores	Porcentaje De Instructores Que Rotan A Lo Largo De Un Período

Tabla 3: Indicadores de Gestión de Berlitz

Fuente: Manual de Franquicia de Berlitz, Componente 3

Los indicadores están expuestos en el manual, como herramienta de medición. Sin embargo, se puede notar que la mayoría está dirigido a la perspectiva financiera y del cliente de la compañía, dejando a aprendizaje y cliente interno con pocos datos para calcular desempeño.

Si se usa los indicadores de gestión propuestos en el capítulo dos, basados en los datos de los últimos procesos de selección, se puede obtener los siguientes resultados:

Eficacia de la publicidad para la búsqueda de personal: Berlitz usa el portal de Computrabajo para postular sus anuncios. A pesar de no tener descripción del puesto, el anuncio especifica que el puesto de un instructor Berlitz debe ocuparlo una persona que maneje un inglés nativo o avanzado, además de tener disponibilidad total para trabajar de lunes a viernes de 6 am a 9 pm, y sábados de 9 am a 1 pm. Luego de revisar cada uno de los currículos

postulados, considerando 3 minutos por cada uno, en dos semanas de publicación, se puede ver la eficacia del portal de Computrabajo mediante la tabla 4:

	Jul-15	Oct-16	Feb-16	May-16	Jun-16	Oct-16	Ab-17
CVs recibidos	273	256	189	245	233	254	262
Inglés nativo	56	66	54	74	46	67	51
Efectividad KPI	20.71%	25.78%	28.27%	30.20%	19.74%	26.37%	19.46%

Tabla 4: Efectividad de la Publicidad para la Búsqueda de Personal

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Como se puede observar, la fuente de búsqueda tiene limitaciones. No se puede controlar las personas se postulan cumplan con el requisito de idioma y disponibilidad de horario. Sin embargo, da apertura a que todas las personas que tienen cuenta en la red de Computrabajo, puedan acceder al anuncio, las cuales superan las 225,000 en el Guayaquil (Computrabajo.com), y todo quien no cumpla los requisitos, sea eliminado del proceso después de una corta revisión de currículum de 3 minutos.

Dado a que no se puede controlar el número de candidatos que presentan su currículum y considerando que el portal sigue siendo la mejor herramienta para llegar a candidatos, la tabla 5 detallará cuántos de los que afirman tener inglés activo, pasan el examen Berlitz.

	Jul-15	Oct-15	Feb-16	May-16	Jun-16	Oct-16	Ab-17
Inglés nativo	56	66	54	74	46	67	51
Test aprobado	27	31	33	26	27	27	31
efectividad KPI	48.21%	46.96%	61.11%	35.15%	58.69%	40.29%	60.78%

Tabla 5: Efectividad del La Fuente de Publicidad II

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Por otro lado, el portal ya no brinda el servicio de manera enteramente gratuita. Ahora sólo se recibe gratuitamente los primeros 30 interesados, indistintamente de si cumplen con el perfil buscado o no; a menos que la empresa decida comprar paquetes anuales para publicaciones de anuncios, las cuales serán agregadas a la propuesta.

Efectividad del proceso de reclutamiento: tomando en cuenta las personas contratadas en los últimos procesos, se obtuvo los resultados descritos en la tabla 6:

	Jul-15	Oct-15	Feb-16	May-16	Jun-16	Oct-16	Ab-17
CVs recibidos	273	256	189	245	233	254	262
Inglés nativo	56	66	54	74	46	67	51
Test aprobado	27	31	33	26	27	27	31
Inglés activo	14	17	12	12	13	15	14
Seleccionados	3	3	3	2	3	3	3
Efectividad KPI	100%	100%	100%	67%	100%	100%	100%
Contratados	3	3	3	2	3	3	3
Período de prueba	2	2	2	0	2	2	2
Efectividad KPI	67%	67%	67%	0%	67%	67%	67%

Tabla 6: Efectividad del Proceso de Reclutamiento

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Se empieza el entrenamiento cuando se cuenta con mínimo 12 personas cuyos perfiles se acoplen al deseado y se espera culminar el entrenamiento con 3 finalistas para contratación. Se puede notar que, aunque se cumple con esos dos puntos de partida, en ninguna ocasión se logró que las tres personas reclutadas pasen el proceso de prueba. Una de las debilidades del proceso es la falta recolección de documentos y firmas previo a la contratación. En esta parte, el candidato debería entregar la documentación necesaria para contratación y firma compromisos de disponibilidad total, reglamentos y capacitación. En la actualidad, estos requisitos no se definen en las entrevistas previas al reclutamiento, por lo que, el empleado es contratado sin cumplir con todos los requerimientos y resulta en una contratación no efectiva.

Rotación del personal: De acuerdo a los empleados que cada centro de idiomas tiene, se obtiene el siguiente porcentaje en la tabla 7:

	Guayaquil	Quito
Terminación de Contratos	3	4
Personal Total	16	9
Efectividad KPI	18.75%	%44.44%

Tabla 7: Rotación de Personal

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje: Cuando se contrata a un nuevo instructor, éste es evaluado cada dos semanas durante los primeros tres meses. La evaluación tiene un criterio que suma 5 puntos. De acuerdo al criterio Berlitz, con 3 puntos el instructor cumple las expectativas. (Berlitz Franchising Corp. Operations Manual)

Las calificaciones de los nuevos contratados se describen en la tabla 8:

INST.	Jul-15			Oct-15			Feb-16			May-16		Jun-16			Oct-16			Ab-17		
	KP	MI	EM	AV	NW	MM	XC	AX	MC	NN	FC	JE	BQ	SP	VV	EB	ML	VB	JR	IC
CS 1	3	3	3,25	3,25	3	2,75	2,75	2,75	2,5	2,75	2,5	2,75	2,75	2,75	3	3	3,25	2,75	3	3,5
CS 2	3,25	3	3	3,5	3	3	3	3	2,5		2,75	2,75	3	3	3,25	3,25	3,5	3,75	2,75	3,5
CS 3	3,25	3,25	3	3,5	2,75	3	3	3	2,75		2,75	3	3	3,25	3	3	3,25	3	2,75	3,25
CS 4	3,5	3,5		3,5	3,5	3	3,25	3	3		3	3,25	3	3,25	3,25	3	3,25	3,5	3	3
CS 5	3,5	3,5		3,75	3,25		3,25	3,25	2,75		3	3	3,25	3,5	3,75	3,5	3	3,25	3	3
CS 6	3,5	3,75		3,75	3		2,5	3,25	3		2,75	3,25	3,25	3,5	3,5	3,5	3	3,25	3,25	2,75
\bar{X}	3,33	3,33	3,08	3,54	3,08	2,94	2,96	3,04	2,75	2,75	2,79	3,00	3,04	3,21	3,20	3,20	3,20	3,29	2,95	3,16
	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ

Tabla 8: Tasa de Crecimiento en la Curva de Aprendizaje

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

El cuadro presentado, describe las calificaciones obtenidas en las 6 sesiones de coaching (CS) conducidas en los períodos de prueba de los instructores contratados en los últimos procesos, donde cada conjunto de siglas son las iniciales de los nombres de los clientes internos.

Se puede notar que, de 20 personas contratadas durante los últimos procesos, 13 han alcanzado la expectativa de las capacitaciones.

3.2.1.2 INGRESOS DE LA EMPRESA

Para el cálculo de los ingresos de Berlitz Ecuador, se consideró los escenarios de Guayaquil y Quito por separado, de acuerdo al número de lecciones impartidas mensualmente y grupos actuales.

Nota: considerar que, al mes, un grupo tiene 24 lecciones y cambia de libro cada 3 meses.

GUAYAQUIL	NO GRUPOS	P/ GRUPO	ESTUDIANTES	PRECIO/ LECCION	INGRESO/ MES	INGRESO
PRIVADOS	6	1	6	\$39	\$ 936,00	\$ 5.616,00
PRIVADOS CON DSCTO	3	1	3	\$23,4	\$ 561,60	\$ 1.684,80
SEMPRIVADOS	2	2	4	\$29	\$ 696,00	\$ 2.784,00
GRUPOS CONSUMIDORES	3	3	9	\$10,5	\$ 252,00	\$ 2.268,00
GRUPOS DE EMP.	8	4	32	\$10	\$ 240,00	\$ 7.680,00
KIDS	4	3	12	\$10	\$ 160,00	\$ 1.920,00
LIBROS						\$ 825,00
TOTAL	26		66			\$ 22.777,80
						*12
AÑO						\$ 273.333,60
LECCIONES PROMEDIO AL MES		624				

Tabla 9: Ingresos en Berlitz Guayaquil

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

QUITO	NO GRUPOS	P/ GRUPO	ESTUDIANTES	PRECIO/ LECCION	INGRESO/ MES	INGRESO
PRIVADOS	2	1	2	\$39	\$ 936,00	\$ 1.872,00
PRIVADOS CON DSCTO	1	1	1	\$23,4	\$ 561,60	\$ 561,60
SEMPRIVADOS	2	2	4	\$29	\$ 696,00	\$ 2.784,00
GRUPOS CONSUMIDORES	3	2	6	\$10,5	\$ 252,00	\$ 1.512,00
GRUPOS DE EMP.	5	3	15	\$10	\$ 240,00	\$ 3.600,00
KIDS	0	0	0	\$10	\$ 160,00	\$ -
						\$ 350,00
TOTAL	13		28			\$ 10.679,60
						*12
AÑO						\$ 128.155,20
LECCIONES PROMEDIO AL MES		312				

Tabla 10: Ingresos en Berlitz Quito

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

A continuación, se muestra los ingresos de Berlitz en general:

BERLITZ ECUADOR	NO GRUPOS	P/ GRUPO	ESTUDIANTES	PRECIO/ LECCION	PRECIO/ MES	INGRESO
PRIVADOS	8	1	8	\$39	\$ 936,00	\$ 7.488,00
PRIVADOS CON DSCTO	4	1	4	\$23,4	\$ 561,60	\$ 2.246,40
SEMPRIVADOS	4	2	8	\$29	\$ 696,00	\$ 5.568,00
GRUPOS CONSUMIDORES	6	2	15	\$10,5	\$ 252,00	\$ 3.780,00
GRUPOS DE EMP.	13	3	47	\$10	\$ 240,00	\$ 11.280,00
KIDS	4	0	12	\$10	\$ 160,00	\$ 1.920,00
						\$ 1.175,00
TOTAL	39		94			\$ 33.457,40
						*12
AÑO						\$ 401.488,80
LECCIONES PROMEDIO AL MES		936				

Tabla 11: Ingresos de Berlitz Ecuador

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

3.2.1.3 PAGOS DE SUELDOS Y SALARIOS

Berlitz Ecuador tienen una política de sueldos y salario particular, de acuerdo a la naturaleza del negocio.

Dado a que los empresarios prefieren estudiar de 6 a 10 am y de 4 a 9 pm, la empresa ofrece sus servicios en ese tiempo y pide disponibilidad total de horario a los instructores. Sin embargo, por disposición de la ley, se debe tener un horario fijo de 8 horas bajo contrato.

Con esto en mente, Berlitz ofrece 3 ofertas de servicio en cuanto a horarios fijos de trabajo:

1. De lunes a viernes, de 6 am a 4 pm, con dos horas de descanso.
2. De martes a sábado, de 6 am a 4 pm, con dos horas de descanso.
3. De lunes a viernes, de 2 a 9 pm.

A pesar de que el instructor escoge su horario fijo bajo contrato, desde Colombia, programación no lo cumple y asigna lecciones sin importar el tipo de contrato. Esto implica la asignación de lecciones en la noche y sábados para instructores con contrato matutino y, por ende, pago de

horas extras. De la misma manera ocurre con aquellos instructores que tienen los otros dos tipos de contrato.

Aunque se preestablece que el sueldo base de un instructor es \$386.64, Berlitz paga a sus instructores por concepto de lecciones mensuales, siendo estas lecciones dictadas o travels por desplazamiento a una empresa. En ambos casos, cada lección corresponde a 45 minutos.

A continuación, la tabla 12 describe el valor percibido por una lección dependiendo de su naturaleza:

TIPO DE LECCIÓN	VALOR
TRAVEL	\$5.12
DENTRO DE HORARIO FIJO	\$5.12
FUERA DE HORARIO FIJO EN DÍA DE TRABAJO	\$6.66
TRABAJO EN DÍA DE DESCANSO	\$8.20

Tabla 12: Valor Percibido por Lección, de Acuerdo al Horario

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Se puede observar que, por cada lección mal asignada, la empresa paga \$1.54 de más en día de trabajo y \$3.08 en días que deberían ser de descanso, lo cual no está contemplado en el costeo para asignación de precios por lecciones.

De acuerdo a la representante de servicios, un instructor tiene un promedio de 3 a 4 lecciones diarias fuera de su horario fijo y al menos 2 semanales en su día de descanso. Si se considera que hay 14 instructores, se puede obtener el siguiente cálculo de pagos de horas extras al mes:

Número de instructores	14
Lecciones diarias asignadas a un instructor fuera de horario fijo	*3
Total de lecciones diarias asignadas fuera de horario fijo	42
Recargo por hora extra	*\$1.54
Total de recargo diario por horas extras en días de trabajo	\$64.68
Días laborables en un mes	*22 días
Total de pago por horas extras en días de trabajo por mes	\$1,422.96

Tabla 13: Cálculo de Pago de Horas Extras en los Días de Trabajo

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Número de instructores	14
Lecciones asignadas semanalmente en día de descanso por trabajador	2
Total de horas asignadas mensualmente en día de descanso	28
Fines de semana en un mes	*4
Total de horas asignadas en días de descanso mensuales	192
Recargo de hora extra en día de descanso	*\$3.08
Total de pago por asignación de lecciones en día de descanso mensuales	\$591

Tabla 14: Cálculo de Pago de Horas Extras en Días de Descanso

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Con los cálculos anteriores, la tabla 15 muestra el gasto administrativo por concepto de horas extras anual:

Total de pago por horas extras en días de trabajo por mes (tabla	\$1,422.96
Total de pago por asignación de lecciones en día de descanso mensuales	+\$591
Cálculo mensual por horas extras	\$2.013.96
Meses de año	*12
Pago anual por horas extras	\$24.167.52

Tabla 15: Cálculo de Pago Anual por Horas Extras

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Se puede observar el gasto incurrido por horas extras, el cual puede ser reducido si una persona responsable del control de programaciones ajusta las lecciones a los horarios fijos de los trabajadores.

De acuerdo a los valores obtenidos, la tabla 16 demuestra la significancia de gastos por Recursos Humanos, expuestos en la sección de evaluación económica, con respecto a los ingresos totales:

GASTOS POR RRHH	\$ 121.286,98
INGRESO ANUAL	\$ 401.488,80
RELACIÓN	30,20%

Tabla 16: Relación entre Gastos por Recursos Humanos Actuales e Ingresos

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Se puede observar que el gasto por Recursos Humanos equivale al 30,20% de los ingresos anuales de Berlitz Ecuador.

3.2.2 CUALITATIVOS

Las cualidades de los procesos Recursos Humanos de la compañía pueden ser evidenciados de forma más detallada en el análisis FODA.

3.1.2.1 ENTREVISTAS

Se entrevistó a las 3 personas que se reparten los subprocesos de reclutamiento y selección: la representante de servicios, el líder de instructores (LIS) y director. Las entrevistas fueron realizadas y usadas al momento de realizar el análisis del diagnóstico inicial de cumplimiento con los procesos básicos de Recursos Humanos y disposiciones de franquicia. Se obtuvo la recopilación de información básica acerca de aspectos como:

- a. Giros del proceso: como se mencionó previamente, varias personas se reparten responsabilidades de Recursos Humanos y reciben unidades de NPTTs (\$5,12) por cada 45 minutos de prestar sus servicios, esto no aplica al Gerente ni Director. De acuerdo a las entrevistas, los involucrados hacen la parte que les corresponde motivados por las horas que pueden reportar adicional a su sueldo, pero nadie es responsable por una selección exitosa. (García)

Contrario a lo que la empresa necesita, es un agrado para ellos que la empresa pase por más procesos de reclutamiento pues pueden reportar más horas.

En el caso de la representante de servicios, afirma que el re-proceso en el reclutamiento se ve en 1 de cada 2 interesados ya que son llamados a dar el examen de suficiencia, el cual toma 1 hora, y en la mitad de los casos se trata de personas que no tiene el nivel de inglés deseado; por lo que hay que hacer que actualizar convocatoria por el portal de Computrabajo hasta que se cuente con 12 candidatos para el entrenamiento. (Vargas)

Se identifica que es necesario realizar un filtro más estricto para que un candidato tome rinda el examen. En el capítulo 4, se propone realizar el filtro mediante una llamada telefónica en inglés y así identificar el nivel esperado previo a la citación. Dado que la

representante de servicios no habla el segundo idioma, se cita a personas que no cumplen el perfil.

- b. Procedimientos: no existe un manual y muchos documentos solicitados por franquicia son omitidos del proceso. (García)
- c. Percepción de la administración acerca de una formalización de procesos de Recursos Humanos: Gerencia requiere de este análisis para comprobar el provecho económico de la reestructuración y contratación de un representante de Recursos Humanos para Berlitz Ecuador. (Acevedo, Contrataciones en Berlitz)

3.1.2.3 OBSERVACIÓN

El uso de la observación en la mejora de procesos es de vital importancia ya que busca definir los procesos claves y las interacciones efectivas entre los procesos.

Por observación directa es posible determinar los siguientes aspectos en su cultura organizacional.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS

- El Gerencia es la principal figura en la toma de decisiones estratégicas para la compañía.
- La empresa es auditada por franquicia en todos los procesos y sus componentes una vez por año. Se espera que la próxima auditoría sea en el segundo semestre del 2017.
- Se busca la estricta ejecución y documentación de procesos según los Berlitz Operating Standards, que clasifica los procesos clave en tres:
 - Primera impresión
 - Adquisición del cliente
 - Retención del cliente

Donde cada proceso enmarca subprocesos y son apoyados por procesos estratégicos, donde se encuentra Recursos Humanos. (Acevedo, Berlitz Operating Standards)

El mapa de procesos de la compañía se encuentra en la sección de anexos, como anexo 16.

Se puede identificar que los estándares mínimos de franquicia cuentan con que la empresa tenga procesos definidos y documentación como soporte; además de un representante de Recursos Humanos en caso de ser necesario en el país.

ASPECTOS OPERATIVOS

- No se ha planteado una visión en base a procesos en Recursos Humanos o necesita promoverse.
- Se debe documentar la responsabilidad de los cargos y su papel en los procedimientos
- Como se describe al inicio del documento, se realizó contratación de personas que no cumplían con las expectativas del puesto. A raíz de eso, estos reclutamientos resultaron en la contratación de personal del que se buscó prescindir, en algunos casos durante el período de prueba, por bajo desempeño o nivel de compromiso y respeto hacia el reglamento interno y la situación económica de la empresa.

El no haber procedido con despidos de personal que no califica en totalidad, demuestra que hay una necesidad de gente calificada para el puesto, producto de un mal manejo de planificación, reclutamiento y selección.

3.3 ANÁLISIS FODA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN BERLITZ

A continuación, en la ilustración 3.2 se presenta un análisis FODA sobre el departamento de Recursos Humanos en Berlitz:

Fortalezas

- Cuenta con apoyo de franquicia para capacitación de personal
- Posee medios de incentivo para los colaboradores como:
 - Beca de 6 meses para dos familiares de instructores a partir del sexto mes de servicio a la empresa (sujeto a condiciones)
 - Beca para estudiar otro idioma (sujeto a condiciones)
- Posibilidades de ascenso.
- Satisfacción de trabajar en una empresa con prestigio internacional

Debilidades

- Carece de Representante de Recursos Humanos
- No cuenta con la mayoría de los registros exigidos por franquicia
- Alta rotación de personal
- Los instructores no siempre se sienten a gusto con los horarios
- Demoras en los procesos que dependen de Colombia
- La evaluación de desempeño debe ser dirigida por Colombia
- Altos costos de reclutamiento, selección y terminación de contratos
- Gastos Administrativos altos por concepto de horas extras
- El único head trainer de Ecuador está en Quito.
- El Director de sede, quien actualmente conduce las entrevistas a instructores en Quito, no habla Inglés, por lo que las hace en español y no hay filtro de idioma en este paso.

Oportunidades

- El crecimiento del mercado que quiere aprender inglés demanda más contratación de instructores idóneos.
- La contratación del Representante de Recursos Humanos puede ser a partir de reclutamiento interno.
- Guayaquil cuenta candidatos que podrían ocupar el cargo de Representante de Recursos Humanos y Head Trainer

Amenazas

- Los colaboradores que actualmente reportan horas extras Berlitz, percibirán menos ingresos y por ende, podrían manifestar descontento en sus actividades
- La competencia brinda otras opciones con el mismo servicio.

Ilustración 3-2: FODA de Berlitz Ecuador

Fuente: La Autora

Al no ser un departamento oficialmente desarrollado, éste carece de una estructura que lo defina ante los que trabajan en Berlitz. Sin embargo, se puede identificar lo siguiente:

Una de las grandes ventajas de la franquicia es el apoyo que se obtiene de Colombia cuando se trata de capacitación de personal. Dado que se debe cumplir con estándares Berlitz, la capacitación debe ser aprobada por Colombia, quien evalúa el método.

Todo instructor Berlitz que tenga un puntaje mayor a 3 y haya trabajado mínimo 6 meses, puede acceder a dos becas de 6 meses para un familiar de primer grado y una beca para sí mismo en algún otro idioma, en el caso de que hubiese grupos disponibles. Una vez culminados los 6 meses de beca, el instructor puede acceder a una renovación de la misma, de 6 meses, con la condición de mantener el puntaje.

Todos quienes hoy ocupan cargos de Gerente General, Director, Head Trainer o Supervisor de Instructores, a excepción del Director de Quito, han empezado como instructor de idiomas. De tal manera que los que son instructores hoy, tienen posibilidad a ascender, de acuerdo a su desempeño, ya que la empresa se encuentra en etapa de expansión.

En cuanto a las debilidades de Recursos Humanos, se puede observar lo siguiente:

A pesar de que sólo es un punto sugerido del manual de franquicia, Berlitz Ecuador no cuenta con un Representante de Recursos Humanos, ya que, dado al tamaño de la empresa, Gerencia General no lo ha considerado necesario. Sin embargo, en el cuadro de conformidad con los estándares mínimos operativos, se evidenciará la necesidad de alguien responsable del área; no sólo para administrar los subprocesos sino para generar e implementar los registros que la empresa aún no tiene y son exigidos.

Berlitz es una empresa con alta rotación. De acuerdo a la entrevista realizada al Director de Sede y Head Trainer, las terminaciones de contrato se deben, en su mayoría, por contratación de personal que no cumple las expectativas del periodo de prueba. (García) (Pérez)

El no cumplimiento de las expectativas, se atribuye a:

1. Mal manejo del método Berlitz, basado en sesiones de coaching y retroalimentación con el cliente.

2. Contratación apresurada a interesados que no cuentan con la documentación requerida completa.
3. Bajo nivel de compromiso en cuanto a horarios
4. Asignación de lecciones fuera del horario fijo de instructores, lo que causa pago de horas extras

Dado a que no se tiene un proceso de reclutamiento que satisfaga las expectativas, se recurre a terminación de contrato; y, por ende, otro reclutamiento.

La contratación de gente sin la documentación completa, mayormente radica en los extranjeros que viven en Ecuador y que suelen no tener las visas de trabajo y que la empresa les da un plazo para trabajar mientras tramitan su documentación. Asimismo, incluye candidatos que empiezan a trabajar sin un contrato firmado, el cual detalla el horario de trabajo para un instructor de idiomas Berlitz. Siendo así, algunos de los instructores empiezan a presentar situaciones en cuanto a la disponibilidad que no son identificadas y aclaradas durante las entrevistas.

Como se indicó al inicio, se presenta problemas en cuanto a los horarios. Debido a que el mercado meta de Berlitz es el mundo corporativo, la mayoría de los estudiantes tienen horarios de estudios entre 6 y 10 am y entre 4 y 9 pm, ya que es el tiempo que tienen disponible. Esto genera cierto descontento en los instructores, a los cuales en muchas ocasiones se les asigna horas de trabajo fuera de su horario fijo pactado.

Otra consecuencia de falta de seguimiento en cuanto a contratación, es la mala asignación de lecciones de instructores en referencia al contrato. A pesar de haber instructores con contratos de la mañana y noche, el sistema de programación no seguía el horario fijo del empleado, lo que repercute en alto gasto por horas extras de más de \$2000 mensuales.

La contratación de personal resulta costosa ya que implica horas NPTTs para el Supervisor y representante de servicios. En el caso de Guayaquil, se debe traer al Head Trainer de Quito,

quien viene, en promedio, 3 veces al año para entrenar a los candidatos en el proceso de selección por \$500. Esto implica altos costos en viáticos y horas extras por cada proceso. Además, implica que se contrate a Colombia con mayor frecuencia para dirigir las sesiones de coaching, cada dos semanas, para los empleados en período de prueba. Asimismo, deben ser entrenados para el resto de los programas que ofrece la compañía.

Otra gran debilidad en el proceso de selección en Quito, es que el Director de Sede, encargado de las entrevistas para candidatos, no habla inglés; por lo que, conduce las entrevistas en español y así no se puede identificar el inglés nativo de un entrevistado, a menos que la entrevista sea conducida por el Head Trainer/ Supervisor, quien reporta NPTTs.

También existe demora en la comunicación intercompany dado a que Colombia no siempre responde los correos inmediatamente.

Dentro de las oportunidades, se encuentra el mercado creciente en busca de un segundo idioma, lo cual exige a la empresa a proceder con nuevos procesos de reclutamiento con personas idóneas. Ejemplo: nuevo contrato con ATM. (García)

El crecimiento del mercado que quiere aprender inglés demanda más contratación de instructores idóneos.

Tanto para la contratación de un Representante de Recursos Humanos y Head Trainer para Guayaquil, Berlitz cuenta con instructores que cumplen el perfil de estudios, antigüedad y actitud; por lo que se podría recurrir a un reclutamiento interno.

Como posible amenaza ante la implementación, se podría encontrar descontento de parte de quienes están acostumbrados a percibir NPTTs y horas extras, cuyo ingreso se vería disminuido. Es el caso de las Representantes de Servicio, Supervisores e Instructores si se recorta el sueldo por horas extras.

3.4 EVALUACIÓN INICIAL EN CONFORMIDAD CON LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO, CONSIDERANDO MANUAL DE FRANQUICIA Y CÓDIGO LABORAL

Mediante la siguiente plantilla se busca establecer el nivel de cumplimiento de procesos, su documentación y seguimiento de normas de franquicia, en base a un diagnóstico del sistema de gestión actual. Los diferentes requisitos que se mencionan en la plantilla corresponden a cada uno de los procesos mencionados, los documentos necesarios para una optimización de recursos y peticiones por parte del manual de franquicia que están relacionadas o influyen sobre los recursos humanos. A continuación, las tablas 16 a 21 describen la evaluación en conformidad con los requerimientos de franquicia y código laboral:

PLANEACIÓN					
	Requisito	Responsable	Se cumple	A veces	No se cumple
1	Se cuenta con los cargos que sugiere el manual	Gerencia		X	
2	En la reunión semanal, se debe tener una proyección de lecciones que:				
3	Identifique necesidad de instructores	SR	X		
4	Justifique el número de instructores	SR	X		
5	Se comunica a representante de Recursos Humanos sobre el número de vacantes	SR / LIS		X	
8	Se tiene formatos de perfiles del puesto	HR/ LCD			X
9	Se cuenta con análisis del puesto adaptado a necesidades de Ecuador	HR		X	
10	Se cuenta con descripción del puesto adaptado a necesidades de Ecuador	HR		X	
	Porcentaje de cumplimiento		20%		

Tabla 14: Lista de Conformidad en Subproceso de Planeación

Fuente: La Autora

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
	Requisito	Responsable	Se cumple	A veces	No se cumple
1	Se revisa descripción del puesto previo a anuncio	LCD/LIS		X	
2	Se considera la posibilidad de un reclutamiento interno	LCD/LIS	X		
3	Se comparte con el personal la nueva vacante	LCD/LIS	X		
4	Se postula el anuncio de acuerdo a perfil del puesto	HR	X		
5	Se filtra las aplicaciones de acuerdo al perfil buscado	HR/LIS		X	
6	Se manda un correo sólo a los interesados que se asemejan al perfil	HR/LIS		X	
7	Se toman exámenes de acuerdo al puesto sólo a los que pasaron filtro	SR/LIS		X	
8	Se filtra a los interesados de acuerdo a los resultados de los exámenes	SR/LIS	X		
9	Se realiza una primera entrevista por jefe inmediato	LCD/LIS	X		
10	Se sigue una guía de primer entrevista	LCD/LIS		X	
11	Se convoca sólo a los que pasaron el primer filtro	LCD/LIS		X	
12	Se realiza un entrenamiento como parte de pre-selección	LIS	X		
13	Se califica el desempeño de los pre-seleccionados	LIS	X		
14	Se analiza a los finalistas los resultados con LCD y Recursos Humanos	LCD/LIS		X	
15	Se filtra a los pre-seleccionados de acuerdo a desempeño	LCD/LIS		X	
16	Se solicita la documentación necesaria para proceso de contratación	HR	X		
17	Se realizan exámenes psicotécnicos	HR		X	
18	Se realiza una segunda entrevista	LCD	X		
19	Se sigue guía de segunda entrevista	LCD		X	
20	Se firma la oferta de trabajo	HR	X		

21	Se firma el reglamento interno	HR	X		
22	Refirma el código de vestimenta	HR	X		
23	Se firma hoja de disponibilidad total	HR		X	
24	Se entrega documentación personal básica	HR	X		
25	Se llama a referencias	HR		X	
26	Colombia habilita los usuarios en las plataformas	HR	X		
27	Se hace firmar contrato por las partes	HR	X		
28	Ingreso al MRL dentro de los 30 primeros días	HR		X	
29	Ingreso al IESS	NÓMINA	X		
30	Ingreso a nómina	NÓMINA	X		
31	Inducción	HR	X		
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO				58,06%

Tabla 15: Lista de Conformidad en Subproceso de Reclutamiento y Selección

Fuente: La Autora

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
	Requisito	Responsable	Se cumple	A veces	No se cumple
1	Todo el personal es evaluado	HR/LCD/GM		X	
2	Se identifican necesidades de capacitación	LCD/LIS	X		
3	Se coordina con en el entrenador	HR	X		
4	El entrenador está capacitado	COLOMBIA LIS HR	X		
5	Se comunica a los colaboradores	HR/LIS	X		
6	Se entrena periódicamente	HR/LIS	X		
7	Se realizan grabaciones de las clases	LIS	X		
8	Se realiza observación áulica	LIS			X
9	Se da retroalimentación documentada al colaborador	LIS COLOMBIA	X		
10	Se realizan evaluaciones de desempeño cada 6 meses	HR		X	
11	Se realiza evaluación por parte de un compañero	HR			X
12	Autoevaluación de desempeño	HR	X		

13	Evaluación por parte del estudiante	LIS			X
14	Se lleva un registro de los indicadores de sesiones de coaching	HR/LIS	X		
15	Se lleva un registro de rendimiento	LIS			X
16	Se usa la información para la toma de decisiones	HR/GM	X		
Porcentaje de cumplimiento			62,50%		

Tabla 16: Lista de Conformidad en Subproceso de Evaluación de Desempeño

Fuente: La Autora

RELACIONES LABORALES					
	Requisito	Responsable	Se cumple	A veces	No se cumple
1	Se realizan actividades motivacionales	LIS/LCD	X		
2	Se reconoce el buen desempeño	GERENCIA	X		
3	Se sanciona el mal desempeño	HR/LCD	X		
4	Se realizan memos por buen desempeño	LIS/LCD			X
5	Se realizan memos por mal desempeño	HR/LCD	X		
6	El colaborador se siente motivado	LIS/LCD		X	
Porcentaje de cumplimiento			66,66%		

Tabla 17: Lista de Conformidad en Subproceso de Relaciones Laborales

Fuente: La Autora

SEGURIDAD E HIGIENE					
	Requisito	Responsable	Se cumple	A veces	No se cumple
1	Se dicta la charla de seguridad y salud	OUTS.	X		
2	Se cuenta con un comité paritario	HR	X		
3	Se realizan las reuniones de comité	HR	X		
4	Se ejecutan los planes de acción en los planes	FD/GM		X	
5	Se realizan actas de comité	HR	X		
Porcentaje de cumplimiento			80%		

Tabla 18: Lista de Conformidad en Subproceso de Seguridad e Higiene

Fuente: La Autora

TERMINACIÓN DE CONTRATO					
	Requisito	Responsable	Se cumple	A veces	No se cumple
1	Presentación de carta de renuncia o despido	E HR	X		
2	Aceptación firmada de carta por la otra parte	HR	X		
3	Gestión de paz y salvo	HR	X		
4	Proceso de finiquito	NÓMINA	X		
5	Proceso de salida del IESS	NÓMINA	X		
6	Comunicación a IT sobre salida de colaborador	HR	X		
7	Documento es firmado por las partes	HR	X		
8	Nómina gestiona transferencias	NÓMINA	X		
9	Gestión en menos de 30 días	NÓMINA	X		
	Porcentaje de cumplimiento			100%	

Tabla 19: Lista de Conformidad en Subproceso de Terminación de Contrato

Fuente: La Autora

Como fue planteado, la mejora de proceso de Recursos Humanos está orientada a cumplir con los requisitos básicos de según el Manual de Franquicia y el Código Laboral, dándole especial énfasis al reclutamiento y selección. El talento humano constituye la razón de ser de esta propuesta, por lo cual se lo denominará cliente interno.

Los porcentajes de seguimiento que revelan el diagnóstico inicial se muestran en la tabla 22:

SUBPROCESO	CUMPLIMIENTO
PLANEACIÓN	20%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	58,06%
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	62,50%
RELACIONES LABORALES	66,66%
SEGURIDAD E HIGIENE	80%
TERMINACIÓN DE CONTRATO	100%
MEDIA DE CUMPLIMIENTO	58%

Tabla 20: Porcentaje de Seguimiento de los Subprocesos

Fuente: La Autora

Como se puede apreciar, de acuerdo a los requerimientos básicos mencionados, apenas se cumple con el 58%.

Si se evalúa el cumplimiento de los requisitos relacionado con la planeación, se puede observar un porcentaje de cumplimiento de 20%; lo que da una rápida conclusión de que éste ámbito ha

sido descuidado en la compañía y es necesario trabajar en él. Aquí se puede observar lo siguiente:

- Hace falta hacer un análisis de los puestos para la elaboración de descripción de puestos basadas en las necesidades específicas del Ecuador, las cuales fueron elaboradas en el proyecto y están expuestas en la sección de Anexos.
- Hay que recordar que Berlitz Ecuador es aún es un centro de idiomas pequeño y debe adaptar todas las responsabilidades que demanda franquicia al poco personal que, por ahora, tiene. El manual sugiere la figura de un representante de Recursos Humanos en caso de ser necesario. La descripción del puesto está expuesta en la sección de Anexos.
- A pesar de ser una empresa con un comportamiento de ventas variable, es necesario considerar que aún en caso de recesión, el cuarto componente del manual resalta la importancia de la retención del personal, si éste es parte del capital intelectual de Berlitz. (Berlitz Franchising Corp. Operations Manual)

En cuanto a reclutamiento y selección, se puede observar un porcentaje de cumplimiento de 58,06%. A continuación, se detallan las observaciones.

- Además de los sueldos fijos, la empresa reconoce unidades NPTTs (NON-PRODUCTIVE TEACHING TIME) por cada 45 minutos de servicios prestados en una gestión. Esto aplica para todos los cargos, a excepción Gerencia y Dirección. En el caso de reclutamiento y selección, estas unidades también son percibidas por las diferentes personas que trabajan en el proceso, a excepción de la gerencia y dirección. Al no hacer un filtro estricto del perfil, desde el anuncio de la vacante en internet, se convoca a gente que:
 - Tomará tiempo en entrevistar
 - Tomará tiempo en dar el examen de suficiencia y corregirlo
 - Tomará tiempo en ser entrenada para finalmente ser eliminada del proceso

- Y en el caso de no ser idóneas, implicarán subcontratación de personal colombiano para entrenamientos adicionales.

Esto sólo significa más unidades de NPTT por pagar, a varias personas, cuando pueden ser resumidas en un filtro desde el portal de empleo, por una sola persona.

- El manual propone una guía de primera y segunda entrevista, las cuales no hay, pero se siguen de manera empírica, lo cual no deja registros para el expediente del colaborador. El diseño de guía de entrevistas está expuesto en Anexos 1, 2, 3, y 4.
- En Quito, el Supervisor de Instructores dirige la fase de primera entrevista ya que el Director de Sede no habla inglés, lo que incurre en gastos adicionales por NPTTs. En Guayaquil, la actividad es compartida entre Director y Supervisor. Sólo el supervisor reporta NPTTs.
- Se debe fortalecer la comunicación entre personas interesadas en el proceso de selección, especialmente para la toma de decisión final.
- Ya que Colombia administra IT, Nómina y Contabilidad, el ingreso de nuevo personal no es inmediato; pero el proceso de reclutamiento podría ser manejado con anticipación para evitar apuros.
- A pesar de que la representante de servicios solicita cartas de referencia, no se realiza las llamadas correspondientes; por ende, se procede a “confiar” en los candidatos, especialmente en el caso de extranjeros recién llegados al país.
- En el 2016, la empresa quedó expuesta a multas por incumplimiento de registro en SAITE, según lo establecido por acuerdo ministerial. (Código de Trabajo)
- Es importante recalcar la importancia de tener una disponibilidad total por parte de los instructores ya que el puesto supone horarios rotativos y genera problemas si no establecen reglas desde el principio.

En el área de evaluación de desempeño, se tiene un 56% de cumplimiento ya que la empresa cumple con la capacitación, pero no sigue ciertos estándares mínimos:

- Todo el personal de Berlitz debe ser evaluado, lo cual no sucede
- Las evaluaciones fueron realizadas por primera vez en Guayaquil, junio del 2016; sin embargo, Quito aún no las presenta.
- Recientemente se aplicó las observaciones áulicas, por bajos puntajes en sesiones de coaching
- Es necesario diseñar, implementar y registrar evaluación por parte de:
 - Estudiante
 - Pares
 - Evaluación al Director
 - Registro de rendimiento
 - Instructores

Los formatos para evaluación de desempeño están expuestos en la sección de Anexos.

De acuerdo con el personal, Berlitz es una empresa con buen ambiente laboral. Las personas, empezando por gerencia, han demostrado trabajar con seriedad, profesionalismo, respeto y compañerismo.

Se desarrollan actividades motivacionales como reuniones por cumpleaños y reconocimientos verbales en reuniones cuando hay un empleado que se destaca. Sin embargo, los colaboradores quisieran tener algo más que represente y reconozca su buen desempeño.

Así como hay memos para para faltas al reglamento interno, el manual propone la implementación de memos por buen desempeño a quienes se lo merezcan. (Berlitz Franchising Corp. Operations Manual).

En el área de higiene y salud, se cuenta con un 80% de cumplimiento ya que el comité paritario, formado por el personal administrativo, se reúne e identifica áreas de mejora en la empresa, pero el plan de acción muchas veces depende de la aprobación de gerencia.

El proceso de terminación de contrato es el de mejor porcentaje ya que los procedimientos están preestablecidos y documentados por la empresa son exigidos por la ley.

A partir de este nivel, se presentará el diseño mejora de procesos de recursos humanos basado normas de franquicia y estándares mínimos, que el proyecto mostrará como propuesta, con plan de interiorización e implementación.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESO PARA BERLITZ ECUADOR

4.1 PLAN DE CALIDAD

El iniciar el camino hacia la implementación orientada a cumplir los requisitos de franquicia, significa comprometer a la gerencia general y los mandos medios para la consecución de los mismos. Para esto, se presenta, a continuación, una propuesta de procesos de selección.

4.1.1 MISIÓN

Berlitz es un centro de idioma reconocido internacionalmente por la enseñanza de lenguas usadas en el mundo corporativo, siendo el inglés nuestra herramienta principal para promover conocimiento y satisfacción al cliente.

4.1.2 VISIÓN

Ser la primera opción del sector corporativo para la capacitación del idioma.

4.1.3 VALORES

Berlitz es una empresa comprometida con el cliente interno y externo, por lo que en sus valores centrales se encuentran:

- Integridad
- Servicio
- Respeto
- Calidad
- Excelencia

4.1.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con políticas de Recursos Humanos, no documentadas, que deben ser consideradas previo a la contratación. A continuación, se describen las mismas con propuestas de mejora:

Pol-RRHH-01: Documentos para Contratación

1. Como parte del proceso de contratación, el personal seleccionado, sea ecuatoriano o extranjero, debe presentar los siguientes documentos al día:
 - Copia de cedula de identidad o pasaporte con visa de trabajo
 - Copia de certificado de votación
 - Currículo actualizado
 - 4 Fotos actuales tamaño carnet
 - Récord policial
 - Dos referencias laborales
 - Dos referencias personales
 - Certificado de matrimonio (si aplica)
 - Certificado de nacimiento de hijos (si aplica)
 - Certificados de estudios realizados
 - Certificado médico en caso de tener alguna condición particular
 - Exámenes médicos (con el médico subcontratado por la compañía)
 - Copia de factura de algún servicio básico
2. El colaborador debe entregar los siguientes documentos firmados previo a contratación.
 - Solicitud de empleo
 - Firma de aprobación de oferta de trabajo
 - Firma de aprobación de disponibilidad de horario
 - Firma de aprobación de código de vestimenta

- Firma de aprobación de reglamento interno
- Información bancaria

Pol-RRHH-02: Disponibilidad de Horario

1. Un instructor debe estar disponible de lunes a viernes de 6 am a 9 pm y los sábados de 8 am a 1 pm, considerando el horario fijo del contrato.
2. La disponibilidad de horario debe definida durante la primera entrevista, considerando el horario pico de Berlitz Ecuador, siendo éste de 6 a.m-10 a.m y de 4:30 p.m- 9p.m.
3. El instructor de idiomas puede bloquear parte de este horario, en caso de necesitarlo.
Ver procedimiento Pro-RRHH-01: Bloqueo de Horario.

Pol-RRHH-03: Período de Prueba

1. El período de prueba consta de 90 días, empezando desde el día de contratación.
2. El nuevo colaborador será evaluado cada 15 días por un coach de Franquicia quien, sin previo anuncio, grabará una clase dictada y basado en un criterio de evaluación y método Berlitz, calificará al instructor con respecto al seguimiento del método Berlitz.
3. Toda sesión de coaching tendrá una retroalimentación, entre instructor y coach, por medio de reunión online, máximo 48 horas después de haber sido grabado.
4. El criterio de evaluación suma 5 puntos, siendo 3 considerado como aceptable.
5. En caso de tener un puntaje menor a 3, el instructor tendrá una tarea de acuerdo a la oportunidad de mejora identificada.

Pol-RRHH-04: Capacitaciones

1. Un instructor Berlitz debe acreditarse para impartir los programas que Berlitz provee.
2. Las necesidades de capacitación serán identificadas por el Supervisor de Instructores y RRHH mediante los resultados de evaluación de desempeño.
3. Un grupo de instructores puede solicitar una capacitación.
Ver procedimiento Pro-RRHH-02: Solicitud de Capacitación.

4. Un programa puede ser dictado únicamente con la acreditación del instructor, aprobada por Franquicia. (Mientras más acreditaciones Berlitz posea un instructor, tendrá más probabilidades a ser asignado a un cliente.)
5. Cada acreditación dada por Franquicia, se respalda mediante una carta de compromiso.
 - a. A la obtención de cada entrenamiento, el colaborador se compromete a prestar sus servicios a la compañía por los 6 meses siguientes. Esto excluye en entrenamiento de Head Trainer, el cual se compromete a 2 años más de prestación de servicios.
6. Las capacitaciones forman parte del crecimiento en Berlitz y son obligatorias.
7. Sólo el instructor que ha asistido y aprobado un entrenamiento para un programa específico, puede dictar dicho programa.

Pol-RRHH-05: Código de Vestimenta

1. EL instructor Berlitz debe seguir el código de vestimenta.
2. En el caso de las mujeres, considerar lo siguiente:
 - a. Preferible terno con pantalón. Si va a usar falda, hacerlo con medias apropiadas y largo prudente.
 - b. Blusas de largo y escote apropiado para trabajar.
 - c. Zapatos preferiblemente de tacón.
 - d. Cabello bien peinado
 - e. Algo de maquillaje
 - f. Color de uñas no muy llamativos
3. En caso de los hombres, considerar lo siguiente:
 - a. Uso de pantalón de tela, camisa manga larga (de cuello) y corbata
 - b. Cabello bien peinado y con estilo
 - c. Zapatos limpios y apropiados para el trabajo

4. En caso de piercings y tatuajes, tratar, en lo posible, que éstos no sean visibles.
5. En caso de fumadores, evitar el olor a tabaco durante las horas de trabajo.

Pol-RRHH-06: Comunicación Interna

1. Todos los colaboradores de Berlitz manejan plataformas de comunicación interna: el Outlook y La Tarjeta Pedagógica Electrónica, los cuales son reconocidos como los únicos medios formales de comunicación.
2. Es responsabilidad del colaborador estar pendiente de los correos electrónicos y comunicados que se manejen en ambas plataformas diariamente.
3. La tarjeta pedagógica de cada cliente debe ser actualizada con un máximo de 6 horas posteriores a la clase dictada.
4. Todo correo debe ser respondido en un máximo de 24 horas, para asegurar la efectividad en la comunicación.

Pol- RRHH- 07: Solicitud de Permisos

1. El colaborador puede solicitar permisos, consultándolo con su Director de Sede y mandando un ticket por medio de la Tarjeta Pedagógica Electrónica, de tal manera que sistemas, desde Colombia, pueda bloquear el horario solicitado en el permiso, siempre y cuando haya sido enviado con 2 días de anticipación.

Ver procedimiento Pro-RRHH-03: Solicitud de Permisos.
2. La otorgación de permisos se ajusta a la disponibilidad de instructores para cubrir la demanda del tiempo solicitado, así como a la frecuencia con que los permisos sean solicitados.
3. En ambos casos, la respuesta será enviada por medio del correo electrónico.

Pol-RRHH-08: Vacaciones

1. El instructor tiene derecho a 15 días de vacaciones al año. Puede hacer uso de ellas en un solo período o de la manera que desee siempre y cuando sea comunicado con dos semanas de anticipación al Director de Sede.

Ver procedimiento Pro-RRHH-04: Solicitud de Vacaciones.

Pol-RRHH-09: Evaluación de Desempeño

1. Los instructores además de ser evaluados por una sesión de coaching cada 15 días, de acuerdo al puntaje obtenido, podrán ser evaluados de manera interna por el supervisor, un par o cliente.
2. Cada 6 meses, se realizará una evaluación de desempeño basada en el semestre transcurrido y conducida por el Director de Sede, donde se evaluará no sólo el desempeño con los clientes sino cualidades generales esperadas.

Pol-RRHH-10: Sueldos y NPTTs

1. El sueldo de un instructor de idiomas tiene como base un sueldo básico (\$368,64), lo cual cubre 72 lecciones de 45 minutos cada una y obedece a un horario fijo. Esto supone un costo de \$5,12 por cada lección dictada.
2. Los salarios de un instructor, se sujetan a las siguientes condiciones:
 - a. En caso de dictar menos de 72 lecciones, dentro del horario, el instructor recibirá un sueldo base.
 - b. A partir de la lección 73, el instructor recibirá \$5,12 por cada lección adicional, si se realiza dentro del horario fijo. (en caso de ser fuera del horario fijo, se considera otros valores expuestos más adelante)
3. Para la asignación de horas de clase, se evaluará el promedio de lecciones mensuales para el número de instructores.

(En promedio, un instructor Berlitz dicta 100 lecciones mensuales, siendo el sueldo promedio \$512, sin considerar horas extras o suplementarias y travels. Este supuesto

no considera que hay instructores que, por estudios, no tienen disponibilidad total, lo cual influye sobre el promedio y hace que unos instructores ganen el básico otros ganen incluso más de \$1000,00. La empresa realiza una proyección de las lecciones vendidas para el mes siguiente y las divide entre los instructores en nómina para poder hacer una proyección de sueldos justa.)

4. Las horas de clases de dictadas serán administradas por la tarjeta pedagógica y pueden ser consultadas por el usuario.

Pol-RRHH-11: Horas Extras y Suplementarias

1. Dado a que el sueldo base de un instructor Berlitz es un sueldo básico (\$368,64) y su horario fijo puede ser:
 - a) De 6 am a 4 pm, con dos horas de descanso, de lunes a viernes
 - b) De 6 am a 4 pm, con dos horas de descanso, de martes a sábado
 - c) De 2 pm a 9 pm, de lunes a viernes
2. El cálculo de recargo por horas considera los siguientes montos:
 - d) El sueldo real por hora dentro de horario fijo es $\$368,64/240 = \$1,54$
 - e) El valor por hora-lección extra sería: $\$5,12 + \$1,54 = \$6,66$
 - f) El valor por hora-lección suplementaria sería: $\$5,12 + (2 * \$1,54) = \$8,20$

Pol-RRHH-12: Terminación de Contrato

1. La terminación de un contrato se realiza mediante carta de renuncia o de despido.
2. La liquidación debe ser pagada dentro de los 30 días siguientes, mediante transferencia bancaria, considerando posibles descuentos por cartas de compromiso o devolución de material incompleto o en mal estado.

Ver Pro-RRHH-05: Terminación de Contrato

4.1.5 PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Pro-RRHH-01: Bloqueo de Horario

De acuerdo a Pol-RRHH-02: Disponibilidad de Horario, punto 3, “El instructor de idiomas puede bloquear parte de este horario, en caso de necesitarlo”

1. Comunicar al Director de Sede o Supervisor de Instructores sobre la necesidad de bloqueo de horario
2. Mediante la tarjeta pedagógica, en la sección de tickets, seleccionar la opción “Bloqueo de Horario”
3. Al generarse el ticket, redactar una solicitud de bloqueo con los horarios que no estará disponible y enviar el ticket
4. Al recibir la respuesta de horarios@berlitz.com.co, encontrará adjunto un nuevo formato de disponibilidad de horario junto con una carta de solicitud, los cuales deben ser firmados, escaneados, firmados y enviados como respuesta al correo.
5. Se recibirá un mail de confirmación.
6. La tarjeta pedagógica tendrá bloqueados esos horarios hasta nuevo aviso.

Se puede observar el procedimiento en el capítulo 4, en la sección de flujogramas,

Pro-RRHH-02: Solicitud de Capacitaciones

De acuerdo a la política Pol-RRHH-04: Capacitaciones, punto 3, “Un grupo de instructores puede solicitar una capacitación”

1. En caso de requerir capacitación, el instructor o grupo de instructores deberá comunicar la solicitud al Supervisor de Instructores.
2. El Supervisor de Instructores definirá si la capacitación debe ser mediante entrenamiento interno o externo.

3. En caso de requerir entrenamiento externo, se extenderá la solicitud a franquicia para programarlo. (Sujeto a aprobación de Gerencia General)
4. Al ser definido el tipo de entrenamiento, se informará a los instructores sobre el horario de capacitación mediante correo electrónico.
5. El instructor deberá confirmar su participación mediante correo electrónico.
6. Los horarios de los instructores en mención serán bloqueados por concepto de capacitación.

Se puede observar el procedimiento en el capítulo 4, en la sección de flujogramas,

Pro-RRHH-03: Solicitud de Permisos

De acuerdo a la política Pol- RRHH- 07: Solicitud de Permisos, punto 1, “El colaborador puede solicitar permisos, consultándolo con su Director de Sede y mandando un ticket por medio de la Tarjeta Pedagógica Electrónica, de tal manera que sistemas, desde Colombia, pueda bloquear el horario solicitado en el permiso, siempre y cuando haya sido enviado con 2 días de anticipación.”

1. Solicitar el permiso al Director de Sede
2. Mediante la tarjeta pedagógica, en la sección tickets, seleccionar “Solicitud de Permisos”
3. Notificar a franquicia el tiempo que necesitará bloquear y si es necesario, la razón.
4. Se recibirá la confirmación por correo electrónico
5. La tarjeta pedagógica bloqueará el horario solicitado por permiso.

Se puede observar el procedimiento en el capítulo 4, en la sección de flujogramas,

Pro-RRHH-04: Solicitud de Vacaciones

De acuerdo a la política Pol-RRHH-08: Vacaciones, punto 1, “El instructor tiene derecho a 15 días de vacaciones al año. Puede hacer uso de ellas en un solo periodo o de la manera que desee siempre y cuando sea comunicado con dos semanas de anticipación al Director de Sede.”

1. Solicitar el permiso al Director de Sede mediante carta
2. Mediante la tarjeta pedagógica, en la sección tickets, seleccionar “Solicitud de Vacaciones”
3. Notificar a franquicia el tiempo que necesitará para vacaciones adjuntado la carta presentada a Dirección
4. Se recibirá el correo con la respectiva confirmación.
5. Se recibirá el monto calculado por concepto de vacaciones mediante transferencia bancaria.
6. La tarjeta pedagógica bloqueará el horario solicitado por permiso.

Se puede observar el procedimiento en el capítulo 4, en la sección de flujogramas,

Pro-RRHH-05: Terminación de Contrato

De acuerdo a la política Pol-RRHH-12: Terminación de Contrato, punto 2, “La liquidación debe ser pagada dentro de los 30 días siguientes, mediante transferencia bancaria, considerando posibles descuentos por cartas de compromiso o devolución de material incompleto o en mal estado.”

En caso de renuncia:

1. Le presentará la carta de renuncia.
2. La empresa responderá con una aceptación firmada por el Director de Sede.
3. Se gestionará documento de Paz y Salvo considerando la devolución de material y cartas de compromiso firmadas previo a cursos tomados
4. El colaborador firmará el Paz y Salvo, y consentimiento de posibles descuentos, si son aplicables.
5. Se gestiona pago de liquidación dentro de los 30 días posteriores a la terminación del contrato.

En caso de despido:

1. El Director de Sede convocará a una reunión con el empleado para comunicar la noticia.
2. El empleado firmará la carta de despido.
3. Se gestionará documento de Paz y Salvo considerando la devolución de material y cartas de compromiso firmadas previo a cursos tomados
4. El colaborador firmará el Paz y Salvo, y consentimiento de posibles descuentos si son aplicables.
5. Se genera finiquito y aviso de salida, los cuales deben ser firmados por el ex colaborador y el representante legal.
6. Se gestiona pago de liquidación dentro de los 30 días posteriores a la terminación del contrato.

Se puede observar el procedimiento en el capítulo 4, en la sección de flujogramas,

4.2 MEJORA DE SUBPROCESOS DE RECLUTAMIENTO ACTUALES BASADA EN LOS 20 PASOS

4.2.1 MAPA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS BERLITZ

Para cumplir con el propósito del proyecto, se propone una especial atención la gestión de RRHH, el cual es un proceso estratégico de Berlitz Ecuador según el manual de operaciones. (Acevedo, Berlitz Operating Standards) y se puede apreciar en la sección de anexos, en anexo 16.

A continuación, se presenta el diseño de subprocesos de talento humano para Berlitz Ecuador en la ilustración 4.1:

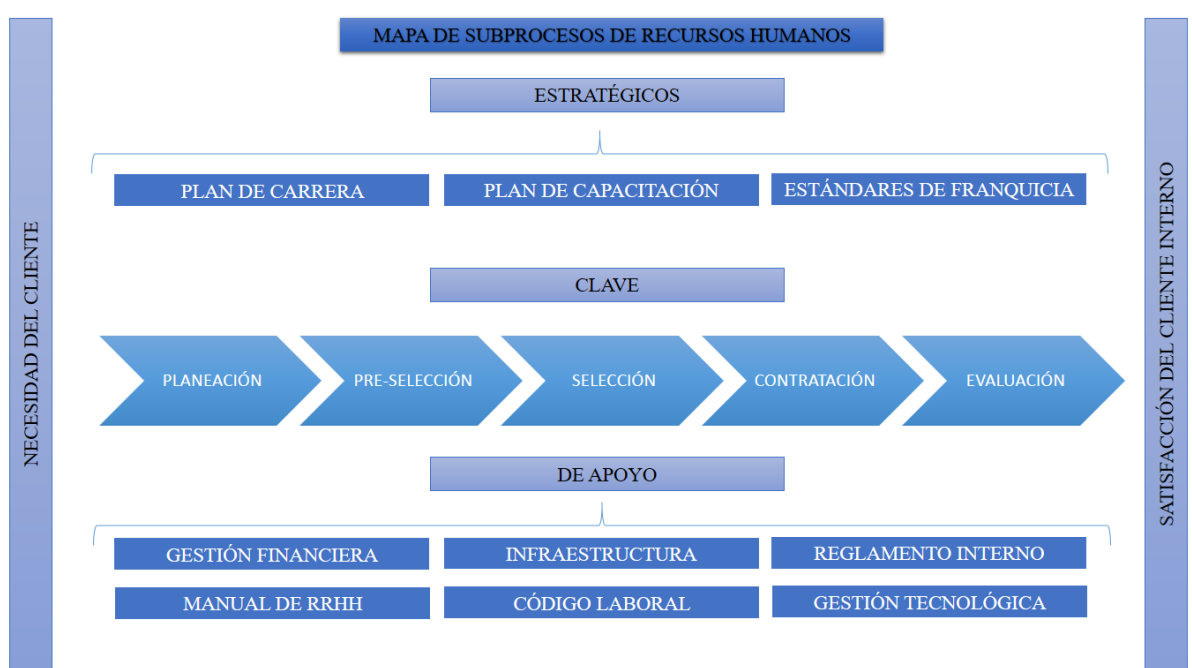


Ilustración 4-1: Subprocesos de RRHH de Berlitz

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

Como se podrá apreciar, el cuadro describe los subprocesos de Recursos Humanos, donde el actor principal es el cliente interno.

Considerando que los procesos estratégicos son aquéllos que identifican necesidades y analizan el entorno, se proponen los siguientes:

- a. Planificación de sucesión y carrera profesional: cada nuevo colaborado, de acuerdo a sus competencias y desempeño, puede ser promovido y crear un plan de carrera en Berlitz.
- b. Planificación de capacitación: como parte de la formación continua, la capacitación siempre va de la mano con las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos.
- c. Estándares de franquicia: todo cuanto se desarrolla en la empresa, y en este caso en el departamento, debe tener en consideración los estándares mínimos operativos de Berlitz.

Los procesos centrales, que ya fueron detallados al inicio del proyecto, son:

- a. Planificación

- b. Pre-selección o Reclutamiento para Entrenamiento
- c. Selección
- d. Contratación
- e. Evaluación

Los subprocesos de apoyo, son aquéllos que proveen las herramientas para alcanzar los objetivos del departamento. En este caso se consideran lo siguientes:

- a. Gestión financiera: es de suma importancia considerar los recursos financieros disponibles para la contratación, capacitación y remuneración del personal.
- b. Manual de Recursos Humanos: es una herramienta de administración, basada en el manual de franquicia, que establece procedimientos, procesos y documentos que conciernen al departamento de Recursos Humanos.
- c. Código Laboral: enmarca directrices de contratación y relaciones laborales de acuerdo a la ley ecuatoriana.
- d. Reglamento Interno: va de la mano con el código laboral para regular las reglas sobre el funcionamiento de la organización.
- e. Infraestructura: debe estar ser adecuada y estar acondicionada para que el colaborador pueda proveer los servicios satisfactoriamente.
- f. Gestión Tecnológica: la compañía debe proveer a colaborador de las herramientas necesarias para complementar su servicio.

Para que el diseño de procesos de Talento Humano tenga como guía al sistema de gestión del manual de franquicia, es necesario tener un respaldo de documentos y registros, que constituyen la documentación para llevar un monitoreo y mejora. La tabla 23 detalla los registros y documentos que llevará Recursos Humanos de acuerdo a los subprocesos:

SUBPROCESOS	DOCUMENTOS REGISTROS	MEDIO	RESPONSABLE
Planeación	Plan De Ventas	Físico	Director De Sede
Pre-Selección	Descripción Del Puesto	Físico- Electrónico	Representante De RRHH
	Convocatoria Interna	Físico- Electrónico	Director De Sede
	Anuncio en Computrabajo	Electrónico	Representante De RRHH
	1era Entrevista	Físico	Director De Sede o Representante de RRHH
	2da Entrevista	Físico	Gerente General
	Oferta de Trabajo	Físico	Representante de RRHH
Selección	Hoja de Disponibilidad de Horario	Físico	Representante de RRHH
Contratación	Checklist de Contratación	Físico	Representante de RRHH
	Contrato	Físico	Representante de RRHH
	Ingreso a Nómina	Electrónico	Nómina- Colombia
	Reglamento Interno	Físico	Representante de RRHH
	Código de Vestimenta	Físico	Representante de RRHH
	Aviso de Entrada IEES	Físico- Electrónico	Representante de RRHH
	Ingreso SAITE	Físico- Electrónico	Representante de RRHH
	HR Data Base	Electrónico	Representante de RRHH
	Ingreso A Cosmos	Electrónico	IT- Colombia
Evaluación	Sesión De Coaching	Físico- Electrónico	Quality Program Deliverer- Colombia
	Autoevaluación	Físico	Supervisor de Instructores
	Observación Áulica	Físico	
	Evaluación De Par	Físico	Supervisor de Instructores
	Evaluación De Cliente	Físico	Supervisor de Instructores
	Evaluación De Desempeño	Físico	Director de Sede
	File Del Colaborador	Físico	Representante de RRHH
Terminación de Contrato	Carta de despido o renuncia	Físico	Director de Sede- Colaborador
	Aceptación	Físico	Representante de RRHH
	Paz y Salvo	Físico	Representante de RRHH
	Aviso de Salida	Físico- Electrónico	Representante de RRHH
	Liquidación (SAITE)	Físico- Electrónico	Representante de RRHH

Tabla 21: Registros y Documentos de RRHH de Berlitz

Fuente: Berlitz y Elaborado por La Autora

4.2.2 SUBPROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE BERLITZ

Como está mencionado al inicio del proyecto, el sistema se basará en la propuesta de la autora Martha Alles, en su libro “Selección por Competencias”, donde se detallan veinte pasos, que serán adaptados a las necesidades específicas de la empresa, cambiando el orden de los mismos, considerando el manual de franquicia como directriz.

Como parte elemental del proyecto, debe contratarse de manera formal a un representante de Recursos Humanos Ecuador, cuyas obligaciones cubran los subprocesos de Recursos Humanos y su respectiva coordinación con Colombia; y la iniciativa se complementaría con la acreditación de un Head Trainer en Guayaquil, para optimizar varios gastos por contratación. Esto optimizaría el uso de recursos:

- Con la identificación de problemas y su resolución ya que se contará con alguien que tenga las competencias necesarias para administrar los subprocesos y sus necesidades; asimismo, reducirá los costos innecesarios de NPTTs, repartidos a varias personas, ya que se resumirán a que llevará registros de su trabajo.
- No será necesario traer un Head Trainer de Quito e inducciones por parte de Colombia cada vez que haya un proceso de reclutamiento en Guayaquil, donde se dan más procesos anuales pues hay mayor demanda.

NECESIDAD DE CUBRIR UN PUESTO Y SOLICITUD DE PERSONAL

Una de las faltas observadas está en la planeación, donde no hay comunicación interna para anticipar un nuevo proceso de selección. El Director de Sede junto con el Supervisor de instructores tienen la responsabilidad de identificar necesidades de contratación, de acuerdo a los grupos y prospectos de ventas, y comunicarlas al representante de Recursos Humanos.

REVISIÓN DEL DESCRIPTIVO DEL PUESTO

A partir de entrevistas a los empleados, se elaboró un análisis de los puestos, donde se detalla cuáles son las expectativas de perfil que un candidato debe tener.

Tras haber evaluado diferentes facetas que requiere el cargo, se procedió al diseño de las descripciones del puesto que de ahora en adelante servirán de herramienta guía para la búsqueda de nuevos empleados.

Se puede apreciar las descripciones de puesto en la sección de anexos.

- ANEXO 5: DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA GERENTE GENERAL
- ANEXO 6: DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA DIRECTOR DE SEDE
- ANEXO 7: DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA REPRESENTANTE DE SERVICIOS
- ANEXO 8: DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA LIS/ HEAD TRAINER
- ANEXO 9: DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA INSTRUCTOR DE IDIOMAS
- ANEXO 10: DESCRIPCIÓN DE PUESTO PARA REPRESENTANTE DE RRHH

Como parte de la propuesta, se sugiere a creación del cargo de Representante de Recursos de Humanos, el cual no requiere de un contrato de 8 horas diarias ya que Berlitz es una empresa en crecimiento y ciertas funciones de este departamento son desempeñadas desde Colombia. Por esta razón, este puesto lo ocupará un instructor con estudios en Administración y/o Recursos Humanos, quien además de su sueldo como instructor, percibirá un sueldo adicional por sus servicios prestados en este cargo.

Se le asignará un horario de 3 horas diarias para labores administrativas y podrá completar su jornada con 4 a 6 horas más por instrucción; teniendo un horario 1 a 9 pm.

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL PERFIL REQUERIDO

El Director de Sede o Supervisor de Instructores debe comunicar a Recursos Humanos en caso de que haya algún requisito específico que deba ser añadido o considerado en el nuevo proceso de reclutamiento. Esto puede ocurrir en el caso de contratar personas por un tiempo determinado o de alguna ciudad específica.

ANÁLISIS DE CANDIDATOS INTERNOS

Este es un paso cubierto por la empresa, ya que el caso de un posible ascenso o vacante, en la ciudad que sea, los colaboradores son informados vía correo electrónico para que puedan postularse o en si aplica, referir a alguien.

Berlitz es una empresa en crecimiento que da la oportunidad a sus instructores de desempeñar responsabilidades a nivel administrativo, siempre y cuando se ajuste al perfil del nuevo cargo, y poder ocupar puestos además del área de método.

Los directores, vendedores corporativos, supervisores, gerentes y head trainers han iniciado su carrera desde el nivel de instrucción de idiomas.

DEFINICIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

En caso de que el reclutamiento interno no sea la mejor opción, se procede al uso del portal Computrabajo.

Este portal ha demostrado tener el alcance que la empresa necesita, pero se ve limitado a que la empresa sólo cuenta con un paquete básico (gratuito) que recibe un limitado número de currículos, de los cuales sólo se pueden abrir los primeros 30, excluyendo potenciales buenos candidatos.

Se sugiere la contratación de un paquete para 10 anuncios anuales, los cuales podrían ser usados dentro de 365 días para cualquier tipo de cargo.

El beneficio de la compra de un paquete es que se puede recibir y tener acceso a un ilimitado número de currículos; además de que el portal actualiza el anuncio y lo pone dentro de los favoritos, facilitando la búsqueda.

Se estima una la revisión de 25 currículos por día, siendo un total del 250 en dos semanas máximo para identificar los 12 candidatos para el entrenamiento de selección.

PRIMERA REVISIÓN DE ANTECEDENTES

Revisando un promedio de 25 currículos por día, en dos semanas se habría revisado los 250 que por lo general se reciben.

Como se detalló en el inicio de la propuesta, el filtro de currículos debe realizarse desde el portal, sólo bajo responsabilidad del representante de Recursos Humanos, quien debe llamar a

los candidatos y agendarles, en inglés, el día para rendir el examen de suficiencia del idioma y primera entrevista con el director de sede. Se dejará como horario administrativo del Representante de RRHH 1 a 4 pm y como horario de instrucción de 6 a 9 pm.

Nota: este horario puede variar en época de reclutamiento.

EVALUACIONES ESPECÍFICAS

El examen de suficiencia es una herramienta estandarizada de la empresa, por lo que no puede ser cambiada. El puntaje mínimo que un candidato debe obtener para continuar con el proceso es 75% y las reglas de la prueba son comunicadas antes de que el candidato empiece.

Se estima una hora para el examen y media hora para la entrevista. Sin embargo, se considera que pocos son los que cumplen con las expectativas del examen, en cuyo caso, no se procede a la entrevista.

ENTREVISTAS

Una vez terminado el examen, se solicitará al candidato que espere a su revisión y se comunicará la nota. El paso siguiente, es con el Director de Sede o Representante de Recursos Humanos. El propósito de esta entrevista es identificar el nivel de inglés activo y reacción que un candidato puede tener frente una conversación en el segundo idioma. Asimismo, se considerará el nivel de educación y experiencia que el interesado pueda tener.

En esta etapa, se establecerá la importancia de la disponibilidad de horario y se definirá el sueldo del instructor.

De acuerdo al manual de franquicia, como parte de un proceso basado en registros y calidad, debe haber un formato de entrevista diseñado para dos escenarios: candidatos con experiencia en la enseñanza del idioma y sin experiencia en la enseñanza del idioma.

Para ambos escenarios, se propone guías de entrevista (las originales están en inglés).

Todos estos documentos serán presentados bajo el formato oficial de Berlitz en los anexos, en anexos 1 y 2.

En caso de buenos resultados en una primera entrevista, el representante de Recursos Humanos deberá llamar a las referencias y comprobar las mismas. Asimismo, se llamará a los candidatos convocados y se les comunicará si siguen en el proceso o no. Esto irá acompañado de un correo electrónico (en inglés).

Estimados:

Buenos días de parte de Berlitz Ecuador. Por medio del presente, le agradecemos el haber participado en el proceso de selección para instrucción de inglés. Apreciamos su tiempo y esfuerzo.

Nos gustaría extenderle nuestra invitación para una siguiente entrevista en nuestro centro de idiomas. Usted será entrevistado por John Acevedo, nuestro Gerente General.

La entrevista tendrá lugar el día _____ a las _____ horas en nuestras oficinas ubicadas en Parque Empresarial Colón, Corporativo II, Piso 1 A1.

Agradeceríamos de su parte confirmar su asistencia en las siguientes 24 horas.

En caso de tener una pregunta, no dude en consultarnos.

Quedamos a la espera de su contestación y próxima visita.

Saludos Cordiales,

Representante de Recursos Humanos

Berlitz Ecuador

Tabla 22 Invitación a Segunda Entrevista

Fuente: La Autora

ELABORACIÓN DE INFORMES, PRESENTACIÓN DE FINALISTAS A CLIENTE INTERNO Y NEGOCIACIÓN

Luego de obtener los resultados de los candidatos en una segunda ronda, se realizará un informe para ser entregado al gerente general, quien conducirá la segunda entrevista.

El informe tendrá adjunto la hoja de la primera entrevista, junto con el currículo y observaciones recolectadas en la llamada a las referencias.

Para estas nuevas entrevistas, también se considerarán los dos escenarios. Se proponen dos guías de segunda entrevista. Las guías de segunda entrevista se encuentran en la sección Anexos, en anexos 3 y 4.

El gerente general decidirá si la persona tiene las competencias para ser un instructor de idiomas Berlitz.

SELECCIÓN DE FINALISTAS

El gerente general, director de sede y representante de Recursos Humanos deciden qué candidatos, aproximadamente 12, se ajustan más al perfil.

Estos finalistas serán invitados por correo electrónico, con copia a los interesados, agradeciéndoles por su participación en el proceso y felicitándolos por continuar en él, en la semana de inducción.

INDUCCIÓN

El proceso de inducción para instructor de idiomas se lleva a cabo antes de la contratación. En este paso, un head trainer conduce el entrenamiento Berlitz y a lo largo de cinco días evalúa las competencias de los finalistas de acuerdo a los requisitos de un instructor Berlitz en cuanto a la interiorización del método.

A diario, el head trainer hace un feedback con cada uno de los candidatos en el cual resuelve si continuará con el proceso. A esto se le sumará una reunión, en la tarde del tercer día de

entrenamiento, para compartir con el representante de Recursos Humanos, quiénes son los candidatos con mejores calificaciones.

El representante de Recursos Humanos dará kits de ingreso para nuevos instructores, de acuerdo al feedback impartido por el Head Trainer, y al finalizar la jornada del tercer día, el Head Trainer extenderá el kit con la solicitud de los siguientes documentos:

- Copia de cédula
- Copia de certificado de votación
- Récord policial
- Dos referencias personales
- Dos referencias laborales
- Copia de planilla de luz
- Copia de certificados de estudio
- Hoja de información bancaria
- Certificado de matrimonio o partidas de nacimiento (en caso de aplicar)
- Exámenes médicos, con el laboratorio contratado por la empresa
- Firma de la disponibilidad de horario

Los finalistas tienen dos días para traerlos y poder ser ingresados al HR Core Data Base y ser ingresados en el Cosmos, programado por Colombia. De la misma manera, el representante de Recursos Humanos podrá hacer la revisión de documentos y corroborar que todo se encuentre en orden y se pueda continuar con el proceso.

En el cuarto día, el Head Trainer ya deberá haber decidido quiénes serán los tres seleccionados para empezar con el proceso de contratación y se realizará las fichas de ingreso al Cosmos en

Colombia. Le comunicará al representante de Recursos Humanos, quien elaborará la ficha y hará firmar los siguientes documentos:

- Firma de reglamento interno
- Firma de oferta de trabajo
- Firma de contrato fijo con periodo de prueba
- Firma de código de vestimenta

En el quinto día, se revisarán los últimos términos del entrenamiento junto con el método para kids y manejo de portales de la empresa.

Los tres seleccionados deberán hacer 3 observaciones áulicas de clases en vivo previo a su contratación.

Finalmente, la representante dará el tour por las instalaciones y presentación al resto del personal.

El proceso de selección está presentado en la sección de flujogramas.

PROCESO DE ADMISIÓN

Como último paso, el representante legal firma los documentos y se realizarán los ingresos al portal de MRL y SAITE.

4.2.2 ORGANIGRAMA

A partir del personal existente y las necesidades de la empresa, se propone el siguiente organigrama en la ilustración 4.2:

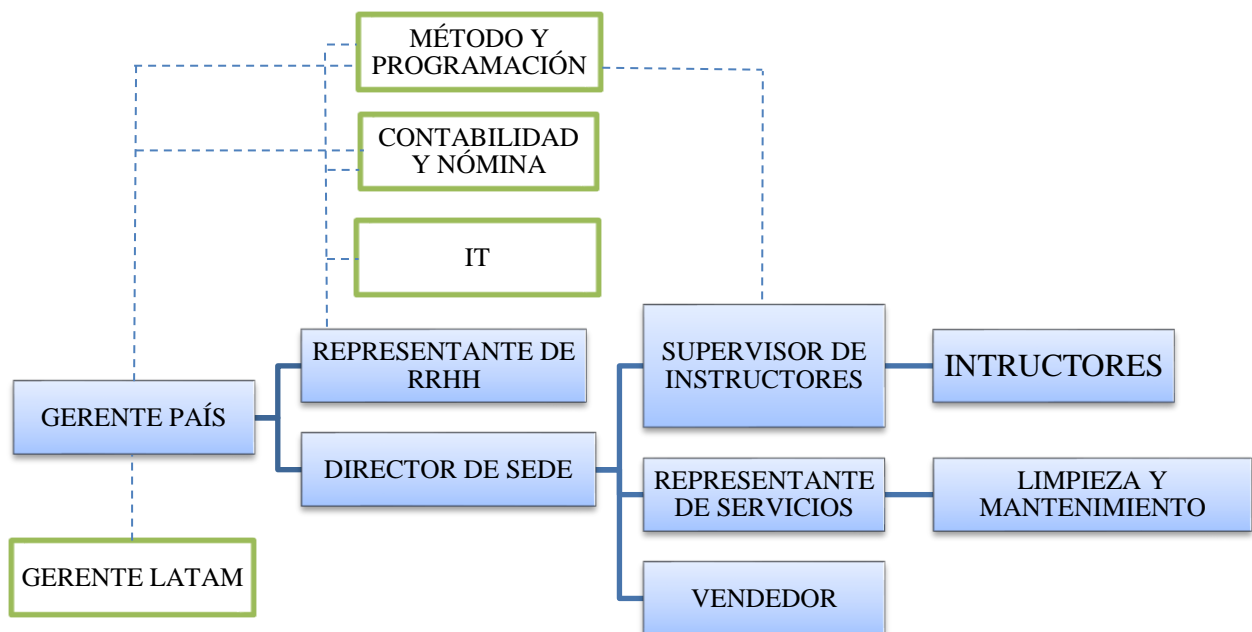


Ilustración 4-2: Organigrama de Berlitz Ecuador

Fuente: La Autora

Se puede apreciar que el Gerente General ocupa la jerarquía más alta en el país, manteniendo una relación indirecta con el Gerente LATAM y Franquicia, quienes se encargan del área de Método, IT, y Contabilidad y Nómina en Ecuador.

Tanto Director de Sede como Representante de RRHH responden directamente al Gerente General. Se grafica la coordinación que debe haber entre RRHH Ecuador y Contabilidad y Nómina y IT a la hora de pasar por un proceso de reclutamiento, contratación, evaluación de desempeño y terminación de relación laboral.

Asimismo, se puede notar que el Director de Sede es la autoridad máxima después de Gerente País, pues está a cargo de los procesos de ventas, supervisión de instrucción y contactos con el cliente a través de las Representantes de Servicios y el Supervisor de Instructores.

Dado a que el Supervisor de Instructores está a cargo de la coordinación de los Instructores de Idiomas, debe mantener comunicación con Método para asegurar el buen desarrollo de los

programas del portafolio de servicios, mediante sesiones de coaching, y correcta programación de horarios.

Las Representantes de Servicios están en recepción y dan la bienvenida a los clientes y atienden sus necesidades, asegurando una buena impresión y satisfacción.

4.3 PROCESO DE EVALUACIÓN INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

Como se resaltó en la tabla de cláusulas de cumplimiento de acuerdo con las normas de franquicia, Berlitz no ha llevado control y seguimiento de sus capacitaciones fuera de periodo de prueba.

Las sesiones de coaching no tienen el único fin de revelar el nivel de cumplimiento, sino de tomar acciones correctivas en caso de identificar no conformidades en algún proceso que amenace una futura inspección.

El análisis y seguimiento de datos del componente 5 del manual de franquicia es de necesario uso en esta etapa y se categoriza los resultados de la siguiente manera:

- Conformidades: constituyen cumplimientos de cláusulas.
- No Conformidades: constituyen pequeños hallazgos que implican oportunidades de mejora.

Como herramientas de mejora continua, se proponen las siguientes:

- Brainstorm en las reuniones de staff, los martes y los jueves, para la identificación de debilidades en la empresa a nivel general y a nivel departamental.
- La “metodología de los 5 por qué” ayuda a profundizar las debilidades para así aislar la raíz de los problemas y poder tomar medidas correctivas y preventivas.
- Implementación de observación áulica, autoevaluación y evaluación 360.

4.3.1 CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La orientación de calidad en Recursos Humanos ya muestra una necesidad de la capacitación; sin embargo, en este caso nos vamos a referir a la capacitación necesaria para la consecución y continuidad de requerimientos de franquicia.

Previo a la contratación, todos los instructores deben aprobar el examen de suficiencia, entrevistas con el gerente y entrenamiento de una semana.

Este entrenamiento prepara al personal para empresarios de nivel básico (niveles del 1 al 4).

Después de haber demostrado dominar el método Berlitz para estos niveles, se procede al entrenamiento para impartir otros programas:

- Programas Intermedios (niveles del 5 al 8)
- Seminarios de Negocios
- Programas Avanzados (Inglés Británico, niveles 9 y 10)
- Programas Online
- TOEFL
- Programas para niños

A continuación, se presenta un programa del mismo en la ilustración 4.3:



Ilustración 4-3: Ciclo de Capacitación

Fuente: La Autora

Luego de haber pasado el periodo de prueba, el manejo de los programas Berlitz es evaluado por franquicia dos veces al mes, en calidad de grabación áulica no anunciada. Esta medida se encuentra limitada al hecho de que los instructores reciben una retroalimentación basada únicamente en la perspectiva de un evaluador extranjero que desconoce al evaluado y a los clientes de la clase.

Con la nueva propuesta de mejora, se identificarán necesidades específicas de mejoramiento que no son conocidas por Colombia, Perú o México ya que siguen un programa de evaluación estandarizado, que no considera exigencias particulares de los grupos. Para personalizar la evaluación de acuerdo a los requisitos propios de cada programa y en conformidad al manual de franquicia (componente 5), se implementará la autoevaluación y la evaluación 360, cada 6 meses, que incluye:

- Autoevaluación: realizada en una clase escogida al azar donde haya habido evaluación por cliente.
- Observación áulica: realizada por el supervisor dos veces al año o en caso de haber un mal resultado en una sesión de coaching.
- Evaluación de un par: realizada por otro instructor del mismo idioma.
- Evaluación del cliente: realizada por un estudiante.
- Evaluación del jefe inmediato: realizada por el director cada seis meses. En este caso, la evaluación es dirigida por el Director de Sede y se evalúan 11 competencias necesarias para el buen desempeño de un instructor de idiomas Berlitz. El instructor recibirá el documento como una autoevaluación, donde éste se calificará y será agendado a una reunión de retroalimentación donde se identificarán fortalezas, oportunidades de mejora y ascenso.

Para la evaluación hecha por el Director de Sede, se considerará los siguientes indicadores de acuerdo a la competencia requerida;

1. Conocimiento del trabajo

- Maneja el uso de las plataformas que competen su puesto.
- Conoce el método Berlitz considerando el nivel del estudiante.
- Conoce los contenidos de los libros.
- Conoce el reglamento interno.
- Conoce y maneja los diferentes programas que Berlitz ofrece.

2. Calidad del trabajo

- Dicta los puntos correctos haciendo buen uso del tiempo de clase.
- Maneja de manera correcta el método Berlitz, siguiendo sus pasos, considerando el tipo de actividad
- Utiliza un lenguaje apropiado para el nivel dictado.
- Cumple con la generación y entrega de reportes a los estudiantes
- Cumple con las expectativas de las sesiones de coaching y visitas de consejería.
- Lee y responde los correos electrónicos que le competen.

3. Productividad en el trabajo

- Tiene disponibilidad abierta.
- Puede dar impartir los diferentes programas.
- Administra bien su tiempo para realizar sus actividades antes, durante y después de la clase dentro del tiempo reglamentario.

4. Criterio

- Tiene buena toma de decisiones en diferentes circunstancias.

- Hora de clase
 - Resolución de problemas fuera y dentro del salón
5. Actitud
- Tiene una buena relación con los demás.
 - Toma las críticas de una manera constructiva.
 - Enfrenta las situaciones sin comprometer su buen desempeño.
6. Recursividad
- Tiene buena capacidad de resolver problemas.
 - Puede adaptarse al cambio.
7. Confiabilidad
- Puede realizar un buen trabajo sin necesidad de supervisión.
 - Hace seguimiento correcto de los planes de estudio.
 - Lee su correo y se mantiene al día con los cambios en programas.
 - Maneja de manera correcta el material.
 - Sigue los valores de la compañía, dentro y fuera del salón.
8. Innovación
- Busca ideas para mejoras.
9. Trabajo bajo presión
- Puede adaptarse a los cambios y administra bien la presión.
 - Su desempeño no se ve comprometido en situaciones difíciles.
10. Asistencia y puntualidad
- Asiste a clases asignadas puntualmente.
 - Asiste a reuniones puntualmente.
 - Actualiza la plataforma puntualmente.
 - Entrega sus reportes de acuerdo al ciclo de aprendizaje.

11. Apariencia

- Respetar el código de vestimenta

Con esta medida, la compañía tendrá indicadores de desempeño más acertados, que respondan a las verdaderas necesidades del cliente.

Todos estos aspectos serán presentados bajo el formato oficial de Berlitz en la ubicación de anexos, desde anexo 11 al 15.

Como otra propuesta de mejora, se propone la formación de “buddies” para que un instructor con antigüedad siempre pueda ayudar a uno nuevo. Un instructor con experiencia, el “buddy”, tendrá un encuentro de una hora mensual con su asignado, horas que son reconocidas en el rol del instructor capacitador como un NPTT.

En las reuniones mensuales de instructores, cada instructor nuevo debe hacer una presentación basada en lo aprendido y practicado con su “buddy”.

4.3.2 RECONOCIMIENTOS

Con un control sobre lecciones asignadas dentro del horario fijo, el sueldo percibido por algunos instructores se verá reducido, por lo que la empresa debe considerar métodos de motivación para mantener cautivado a su colaborador.

De la misma manera que hay memos por inasistencia o tardanza en clases programadas, habrá memos de reconocimiento por buen desempeño de manera pública vía correo electrónico.

Como un reconocimiento adicional, se promoverá la iniciativa del instructor de mes:

El supervisor de instructores, a pesar de ser instructor también, no participará como concursante, pero sí como recolector de votos. Al tener clientes dentro y fuera del centro de idiomas, los estudiantes in situ recibirán una boleta para poder votar y se enviará una boleta

online a aquellos clientes que estudian desde las empresas. La persona acreedora es homenajeadada simbólica y monetariamente, considerando las siguientes reglas:

- Se debe obtener mensualmente una cantidad de votos que equivalgan a mínimo 10% de la cantidad de estudiantes activos.
- Un estudiante puede votar tantas veces quiera.
- Todos los instructores tienen derecho a participar.
- Se eliminará a aquel instructor que:
 - Haya recibido un llamado de atención por cualquier motivo o memo en el mes en cuestión.
 - Haya recibido una calificación por debajo de 3.00 en ese mes.
- El personal administrativo también puede votar.
- Los instructores no pueden votar.
- Como reconocimiento se obtendrá lo siguiente:
 - Un mail de felicitaciones al instructor enviado a todos los clientes
 - La exposición de la foto del instructor del mes en la recepción
 - Un certificado de buen desempeño
 - Una camiseta con el logo de la empresa y el mes en cuestión, la cual podrá ser usada para trabajar.
 - En caso de ganar más de una vez dentro de un periodo de 12 meses, a la siguiente victoria se reconocerá un bono de \$1 por cada clase dictada el mes que antecede.
Ejemplo: si el instructor ganador por segunda vez dictó 120 lecciones en noviembre y en octubre dictó 100 lecciones, su sueldo de noviembre será
 $(\$5,12*120) + (\$1*100) = \$714.40$

4.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para la evaluación económica de este proyecto, se contempló los datos provistos en la investigación cuantitativa descrita en el capítulo 2, donde se detalló lo siguiente:

- Ingresos de la empresa
- Sueldos y salarios (incluyendo gastos por horas extras y travels)
- Tiempos de subprocesos de Recursos Humanos
- Reclutamientos de los en un periodo de 12 meses

Se presenta la siguiente tabla de datos para el cálculo de los gastos en RRHH:

DETALLE	DATO
TRANSPORTE EN GQUIL DIARIO	\$ 10,00
COMIDA EN GQUIL DIARIO	\$ 15,00
BOLETO GQUIL-QUITO	\$ 120,00
HOTEL EN GQUIL/ NOCHE	\$ 50,00
SUELDO DE HEAR TRAINER	\$ 500,00
VALOR NPPT	\$ 5,12
EX. MÉDICO/ EMPLEADO	\$ 22,00
FEE CAPACITACION COLOMBIA	\$ 180,00
VALOR POR HORAS EXTRAS MENSUAL	\$ 2.013,96
DÍAS DE ESTADÍA EN GQUIL	8
TIEMPO DE LLAMADA TELEFÓNICA (MINUTOS)	3
CVS RECIBIDOS POR COMPUTRABAJO	250
TIEMPO DE EXAMEN (MINUTOS)	60
TIEMPO DE ENTREVISTA (MINUTOS)	30
HORA BERLITZ (MINUTOS)	45
LECCIONES MENSUALES	936
TRAVELS MENSUALES	468
REDUCCIÓN	90%

Tabla 23: Datos a Considerar para la Evaluación Económica

Fuente: La Autora

Hay que considerar que esta evaluación sólo tiene alcance sobre los gastos por Recursos Humanos en dos escenarios: el actual y con la implementación de la propuesta.

2016-2017	DETALLE	GASTOS POR RECURSOS HUMANOS 2016-2017												
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	
RECLUTAMIENTO	BOLETO	\$ 120,00					\$ 120,00						\$ 120,00	
	COMIDA	\$ 120,00					\$ 120,00						\$ 120,00	
	HOTEL	\$ 400,00					\$ 400,00						\$ 400,00	
	TRANSPORTE	\$ 90,00					\$ 90,00						\$ 90,00	
	SUELDO	\$ 500,00	\$ 200,00				\$ 500,00						\$ 500,00	
	LLAMADAS	\$ 296,00	\$ 184,00										\$ 114,75	
	ENTREVISTA	\$ 936,00	\$ 1.080,00										\$ 627,75	
	COMPUTRABAJO													
	REP RRHH													
	EXAMENES MÉDICOS	\$ 44,00	\$ 66,00					\$ 66,00					\$ 66,00	
HEAD TRAINER	ACREDITACION													
CAPACITACION	N INTERMEDIOS	\$ 180,00	\$ 180,00				\$ 180,00						\$ 180,00	
	N AVANZADOS	\$ 180,00	\$ 180,00				\$ 180,00						\$ 180,00	
	TOEFL	\$ 180,00	\$ 180,00				\$ 180,00						\$ 180,00	
	ESPECIALIZACIONES	\$ 180,00	\$ 180,00				\$ 180,00						\$ 180,00	
	SESIONES DE COACHING		\$ 30,72	\$ 61,44	\$ 61,44	\$ 61,44	\$ 30,72	\$ 30,72	\$ 30,72					
SUELDOS	DENTRO DEL HORARIO	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	
	TRAVELS	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	
	RECARGO POR HORAS EXTRAS	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	\$ 2.013,96	
MOTIVACIÓN	CUMPLEAÑOS	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	
	INSTRUCTOR DEL MES													
TOTAL		\$ 12.453,44	\$ 11.508,16	\$ 9.288,88	\$ 9.288,88	\$ 9.288,88	\$ 11.274,16	\$ 9.258,16	\$ 9.258,16	\$ 9.227,44	\$ 9.227,44	\$ 9.227,44	\$ 11.985,94	\$ 121.286,98

Tabla 24: Gastos Actuales por Recursos Humanos

Fuente: La Autora

2017-2018	DETALLE	CONTRATACIONES CON IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA												
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	
RECLUTAMIENTO	BOLETO	\$ 200,00												
	COMIDA	\$ 120,00												
	HOTEL													
	TRANSPORTE	\$ 80,00												
	SUELDO	\$ 200,00	\$ 200,00					\$ 200,00						\$ 200,00
	LLAMADAS													
	ENTREVISTA													
	COMPUTRABAJO	\$ 250,00												
	REP RRHH	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
EXAMENES MÉDICOS	\$ 66,00	\$ 66,00					\$ 66,00						\$ 66,00	
HEAD TRAINER	ACREDITACION	\$ 300,00												
CAPACITACION	N INTERMEDIOS	\$ 180,00	\$ 180,00					\$ 180,00						\$ 180,00
	N AVANZADOS	\$ 180,00	\$ 180,00					\$ 180,00						\$ 180,00
	TOEFL	\$ 180,00	\$ 180,00					\$ 180,00						\$ 180,00
	ESPECIALIZACIONES	\$ 180,00	\$ 180,00					\$ 180,00						\$ 180,00
	SESIONES DE COACHING		\$ 30,72	\$ 61,44	\$ 61,44	\$ 30,72		\$ 30,72	\$ 30,72	\$ 30,72				
SUELDOS	DENTRO DEL HORARIO	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32	\$ 4.792,32
	TRAVELS	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16	\$ 2.396,16
	RECARGO POR HORAS EXTRAS	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40	\$ 201,40
MOTIVACIÓN	CUMPLEAÑOS	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
	INSTRUCTOR DEL MES				\$ 100,00				\$ 100,00					\$ 100,00
TOTAL		\$ 9.850,88	\$ 8.931,60	\$ 7.976,32	\$ 8.076,32	\$ 7.945,60	\$ 8.900,88	\$ 7.945,60	\$ 8.045,60	\$ 7.945,60	\$ 7.914,88	\$ 7.914,88	\$ 9.000,88	\$ 100.448,99

Tabla 25: Gastos de Recursos Humanos con Implementación de Propuesta

Fuente: La Autora

Comparando los dos escenarios, se puede observar las reducciones de los gastos por procesos de selección y contratación, reduciéndolos a un sueldo de \$500 mensuales con un Representante de RRHH. A esto se le suma la reducción de 90% de los gastos administrativos por horas extras.

Considerar que el segundo escenario, tiene una inversión inicial por acreditación de un Head Trainer en Guayaquil, lo cual es un monto que no se tendría desde el segundo año de implementación.

	VALOR	PORCENTAJE CON RELACIÓN A INGRESOS
ACTUALIDAD	\$ 121.286,98	30,21%
AL PRIMER AÑO DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 100.448,99	
DIFERENCIA EN DÓLARES	\$ 20.837,99	25,02%
DIFERENCIA PORCENTUAL	17,18%	
DESDE EL SEGUNDO AÑO DE IMPLEMENTACIÓN	\$ 99.498,99	24,78%
NUEVA DIFERENCIA EN DÓLARES	\$ 21.787,99	
NUEVA DIFERENCIA PORCENTUAL	17,96%	

Tabla 26: Resultados de Reducción de Gastos de Recursos Humanos con la Implementación

Fuente: La Autora

Se puede observar cómo el sistema a implementar será de beneficio económico para la empresa, empezando por el primer año con una reducción de 17,18% de los gastos incrementando su porcentaje en los siguientes años.

4.5 DOCUMENTACIÓN

4.5.1 MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

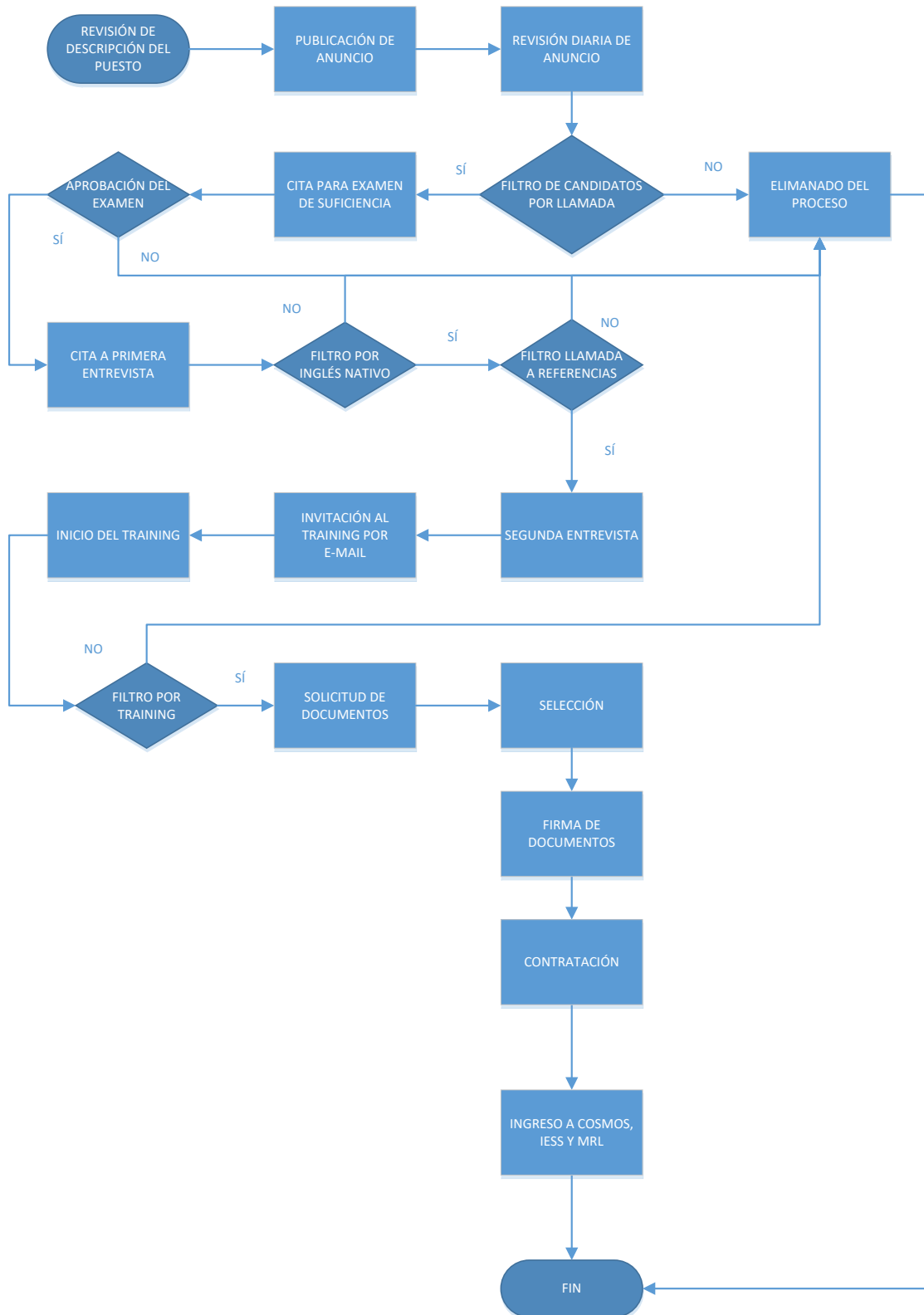
El manual de calidad de Recursos Humanos es un documento controlado Franquicia, que Berlitz Ecuador aún no tiene. Es un requisito indispensable en los componentes 3 y 5 y obedece a los formatos establecidos por la compañía.

Sin embargo, algunos de estos ítems fueron presentados al comenzar este capítulo. Un manual contiene los siguientes aspectos:

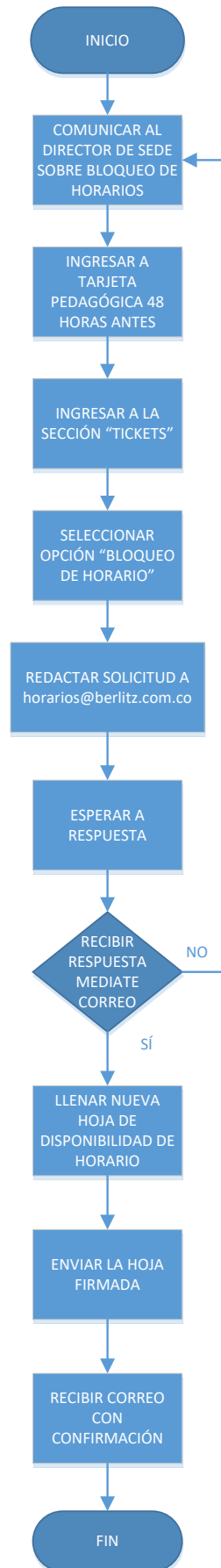
- a. Misión de la Compañía
- b. Visión de la Compañía
- c. Valores de la Compañía
- d. Organigrama
- e. Descripción del Puesto
- f. Mapa de Subprocesos de Recursos Humanos
- g. Políticas de Recursos Humanos
- h. Registros de los procesos

4.5.2 FLUJOGRAMAS

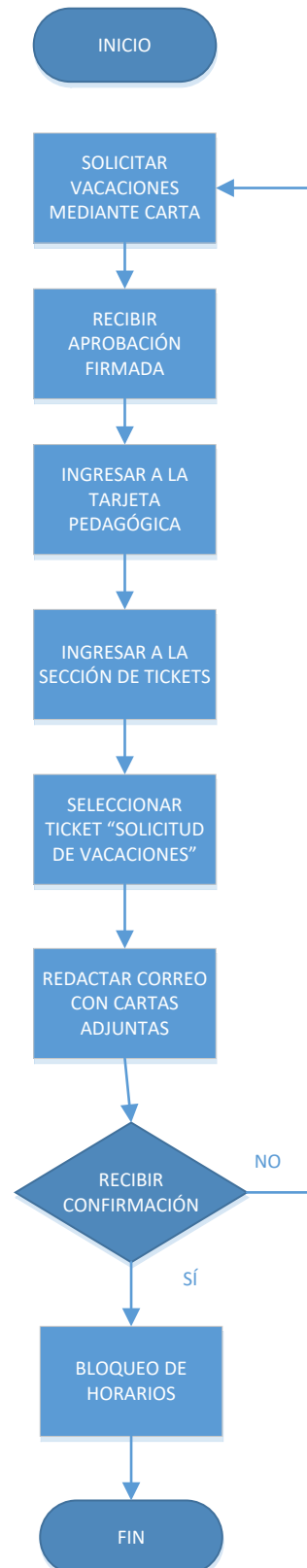
4.5.2.1. SELECCIÓN



4.5.2.2 BLOQUEO DE HORARIO



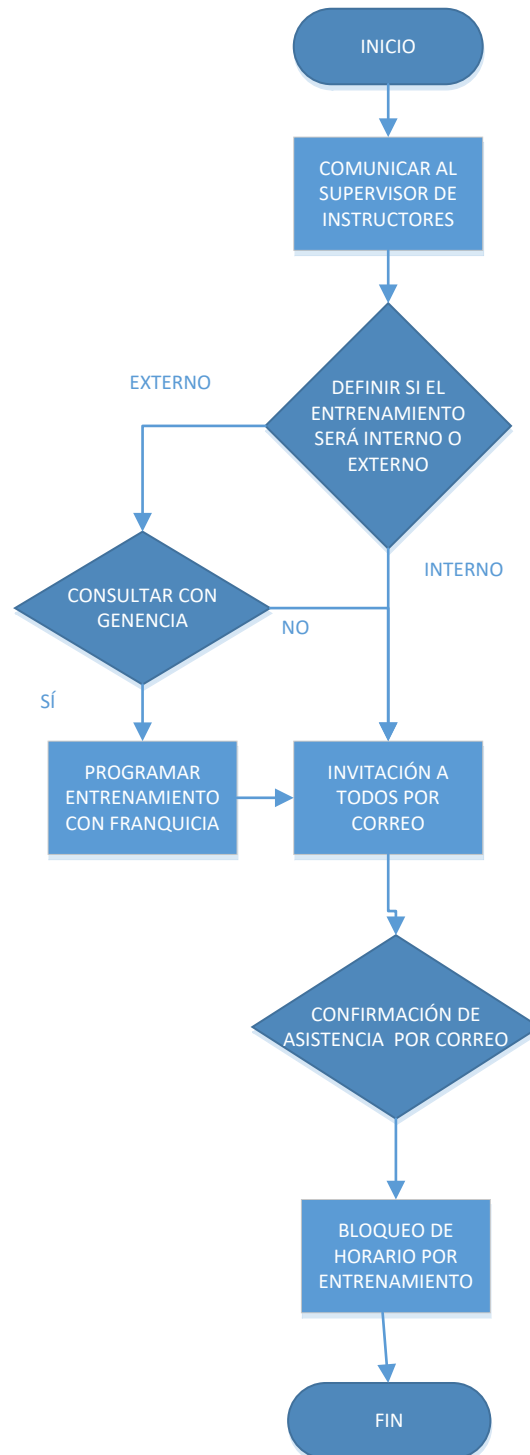
4.5.2.3 SOLICITUD DE VACACIONES



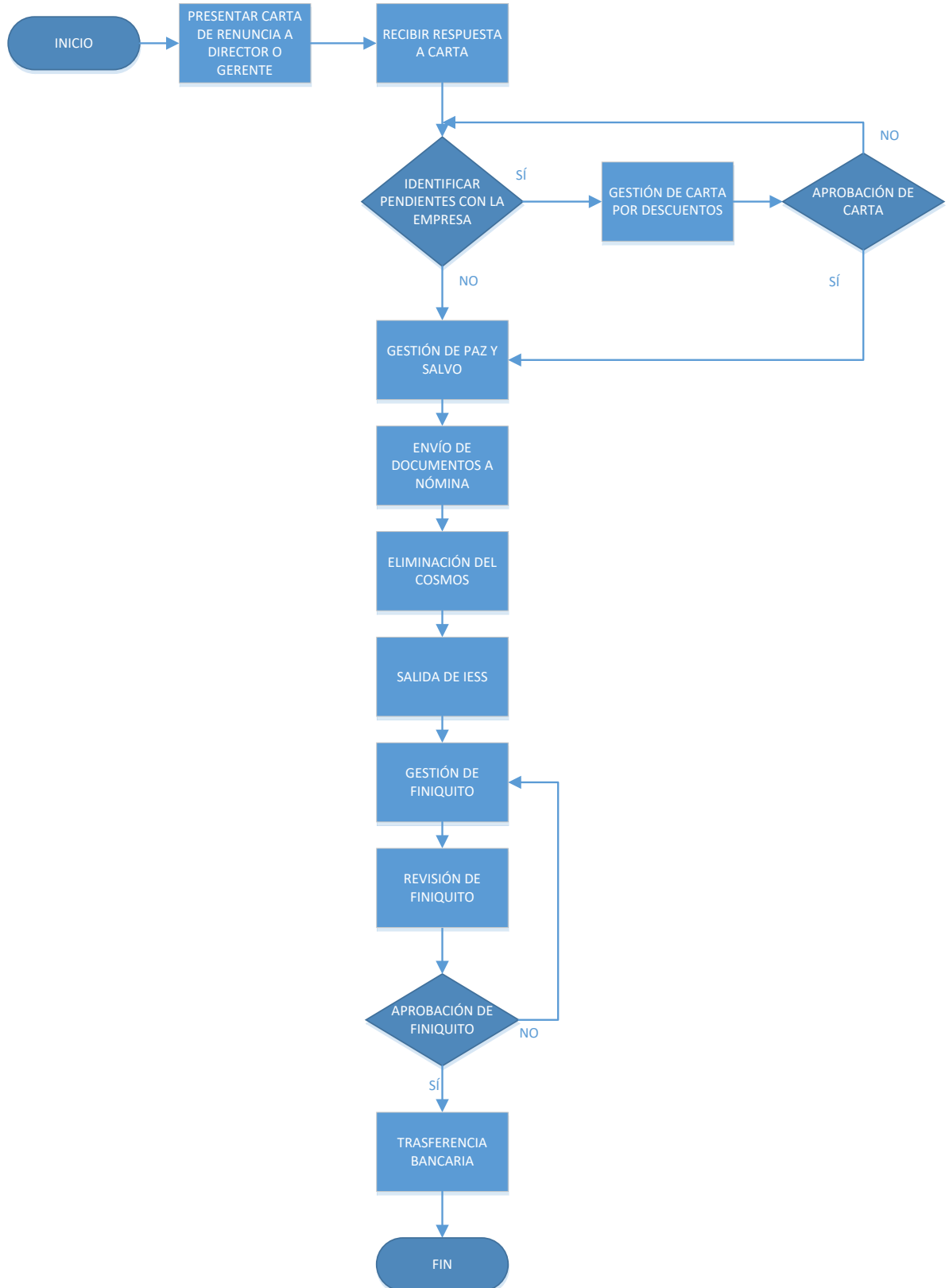
4.5.2.4 SOLICITUD DE PERMISO



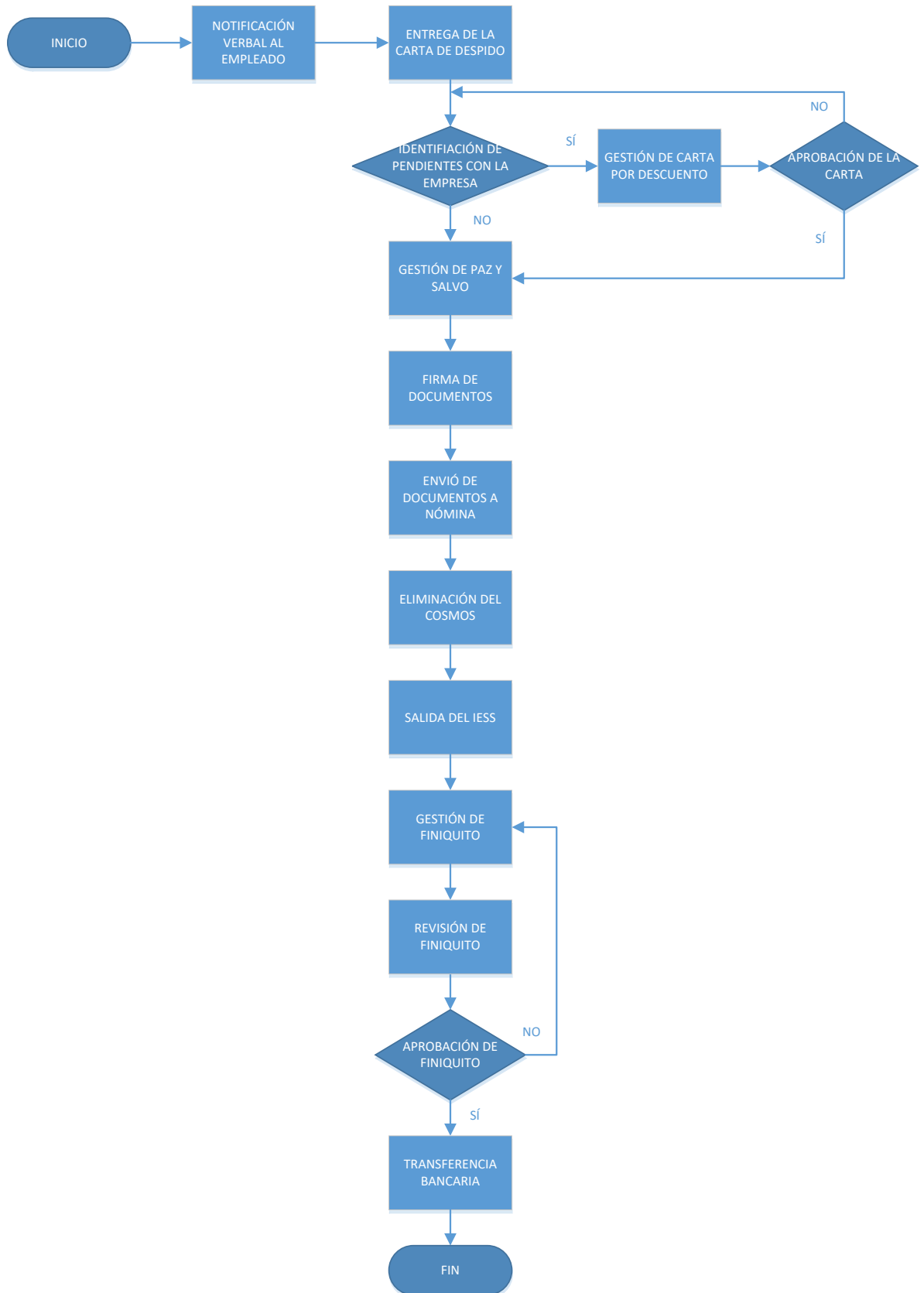
4.5.2.5 SOLICITUD DE CAPACITACIONES



4.5.2.6 TERMINACIÓN DE CONTRATO POR RENUNCIA



4.5.2.7 TERMINACIÓN DE CONTRATO POR DESPIDO



CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Por medio del presente proyecto, se diseñó y se pudo comprobar la conveniencia económica de una reestructuración de Recursos Humanos, detallada en los siguientes puntos:

Se identificó las debilidades en los subprocesos de Recursos Humanos de Berlitz los cuales radican en la falta de registros de cumplimiento en conformidad con el manual de franquicia, contratación de personal que no tiene la disponibilidad necesaria, descontento de los instructores por los horarios y altos gastos administrativos por mala gestión de la programación de lecciones lo cual causa excesivas horas extras.

Tras la revisión de cada uno de los subprocesos, se pudo definir cuáles serán las funciones de cada uno de los involucrados en los mismos, lo cual queda registrado en las descripciones del puesto y serán administrados por el Representante de Recursos Humanos, quien, con un horario de 3 horas diarias de 1 a 4 pm, administrará la gestión y programaciones.

Es posible mejorar los procesos actuales con esta asignación de tareas, donde el proceso de filtros previos a la entrevista será manejado por el Representante de Recursos Humanos, quien posee las competencias necesarias para el cargo como la educación en el área, el idioma y el conocimiento sobre los intereses de la empresa.

Se justificó la contratación de un Head Trainer en Guayaquil con un entrenamiento en Colombia como inversión inicial, la cual sólo afectará en el primer año y contribuirá con la reducción de gastos en futuros procesos de reclutamiento.

Se justificó la contratación de un Representante de Recursos Humanos quien, con un sueldo de \$500 mensuales fuera del horario de instrucción, se encargará de todas las actividades que antes reflejaban unidades de NPTTs para el personal administrativo y coordinará la gestión para óptima asignación de lecciones de acuerdo a los contratos de los trabajadores lo cual también beneficiará al instructor en su planificación.

Como se indicó en el punto anterior, es posible reducir los gastos de NPTTs mediante el sueldo fijo del Representante de Recursos Humanos, quien también reducirá en 90% los gastos administrativos de \$2,013.96 mensuales por concepto de horas extras.

Se diseñó los registros y documentación que hacía falta en conformidad al manual de franquicia como son la descripción de puestos, organigrama, formatos de primera y segunda entrevista, formatos de evaluación de desempeño para par, empleado evaluado, jefe inmediato y estudiante, y finalmente el manual de Recursos Humanos, cuyos elementos están descritos a lo largo de todo el proyecto.

5.2 RECOMENDACIONES

Con la creación de registros y documentación necesaria según el manual de franquicia, se debe llevar una estricta implementación y archivo por cuestiones de trazabilidad, las cuales, según su naturaleza, se recomienda guardar en las carpetas de los empleados, dividiéndolas en **ACTIVOS** e **INACTIVOS**. Así también, se debe tener una carpeta de todos los exámenes tomados en los procesos para considerar candidatos en futuros proyectos.

En cuanto a las programaciones, se debe mantener comunicación con Horarios, de Colombia, para mantener las asignaciones de lecciones lo más afines a los contratos, esto beneficiará económicamente a la empresa y evitará el descontento del empleado por los horarios rotativos.

En cuanto a las descripciones del puesto, éstas deberán ser aprobadas por gerencia y firmadas por cada uno de los colaboradores, a quienes se les socializará la reestructuración de Recursos Humanos a implementar.

Con las entrevistas hechas en inglés, se podrá hacer filtros para la selección desde el primer momento, donde se definirá en 3 minutos máximo si el candidato tiene el nivel requerido por Berlitz. Se podrá hacer una pequeña entrevista para comprobar la información del CV y el inglés nativo. En caso de no tenerlo, se confirmará el resultado por correo electrónico.

Para la acreditación de un Head Trainer en Guayaquil, se debe considerar como principal candidato al Supervisor de Instructores ya que cumple con algunos de los requisitos del perfil; sin embargo, se podría considerar a otro instructor con alto grado de energía en el aula y manejo del método, ya que este cargo, más que suponer responsabilidades a nivel administrativo, como lo hace un supervisor de instructores, contribuye a nivel operativo y debe tener personalidad más dinámica para poder transmitir el **WOW FACTOR** que un instructor Berlitz requiere. Nota: esto no descarta la participación a nivel administrativo que tiene el puesto.

Para la contratación del Representante de Recursos Humanos Ecuador, es preferible que la persona pertenezca a la sede Guayaquil, donde hay mayor actividad operativa y administrativa dado a que el Gerente país tiene su oficina ahí. Se recomienda escoger a uno de los instructores con estudios de administración y alto nivel de conocimiento de la empresa y compromiso con sus responsabilidades. Se tiene 3 posibles candidatos con el perfil mencionado.

Para la que la reducción de los gastos sea posible, es recomendable alinearse con los horarios fijos de los instructores y en la medida que se proceda a nuevos procesos de contratación, se deberá comunicar el horario requerido desde el anuncio en Computrabajo.

El manual de Recursos Humanos incluye toda la información necesaria en los subprocesos, con su registros, documentos, procedimientos, políticas y flujogramas correspondientes. A pesar de que los formatos serán administrados por el Representante de Recursos Humanos, la información debe estar disponible para los demás empleados.

Aunque Guayaquil tenga el centro principal y los registros de Recursos Humanos se administren ahí, Quito debe llevar copias de los registros que documenten reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento de sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Humano, Evaluación del Desempeño. *Gestión del Talento Humano*. 2013. 198.

(ISO 9001), Organización Internacional para la Estandarización. *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos -(ISO 9001-2008)*. Suiza: Secretaría Central de ISO, 2008.

(ISO 9001), Organización Internacional para la Estandarización. *Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos -Enfoque Basado en Procesos*. Suiza: Secretaría Central de ISO, 2008.

—. *Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos -Responsabilidad -Compromiso de la dirección* . Suiza: Secretaría Central de ISO, 2008.

—. *Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos-Medicion Analisis y Mejora*. Suiza: Secretaría Central de ISO, 2008.

—. *Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos-Recursos humanos-Competencia, formación y toma de conciencia*. Suiza: Secretaría Central de ISO, 2008.

—. *Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos-Recursos Humanos-Infraestructura*. Suiza: Secretaría Central de ISO, 2008.

—. *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos-Prologo*. Suiza: Secretaría Central de ISO, 2008.

Acevedo, John. *Berlitz Operating Standards*. Guayaquil, 2015.

Acevedo, John. *Contrataciones en Berlitz* Angie Villegas. Julio de 2016.

Acevedo, John. *Resultados de Auditoría de Franquicia en Cuanto a Recursos Humanos* Angie Villegas. Julio de 2016.

Alles, Martha. *Desarrollo de Recursos Humanos*. Buenos Aires, 2012.

—. *Selección por Competencias*. Buenos Aires, 2012.

«Análisis de Puesto.» *Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos*. 2013. 93.

Berlitz Ecuador. Vers. 2015. s.f. Septiembre de 2016.

<http://www.berlitz.com.ec/?utm_source=Search&utm_medium=Google%20Adwords&utm_campaign=HOME&gclid=ClnEgfi0g9ACFU4HhgodnZkOeA>.

Berlitz Franchising Corp. Operations Manual. *Berlitz Operation Manual*. 2014.

Chruden y Sherman. *Administración del Personal*. South Western Publishing, 1987.

Código de Trabajo. «Acuerdo Ministerial No. MRL-2014-0192.» Legal. 2014.

Comisión y Legistación y Codificación. *Código de Trabajo*. 2013.

Computrabajo.com. *Computrabajo.com*. 10 de Septiembre de 2016.

<<http://www.computrabajo.com.ec/curriculum/curriculum-en-guayas-en-guayaquil>>.

«El Proceso de Selección.» *Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos*. 2013. 186.

English Proficiency Indicator. Septiembre de 2015. <<http://www.ef.com.ec/epi/>>.

García, Guillermo. *Contrataciones 2016* Angie Villegas. 2016.

iai. 2020.

matrizfoda. s.f. <http://www.matrizfoda.com/dafo/>.

MatrizFoda. *Matriz Foda*. agosto de 2013. septiembre de 2016.

Ministerio de Relaciones Laborales. s.f. Marzo de 2016. <<http://contratos.trabajo.gob.ec/contratos-web/mrl/subsistema.xhtml#no-back-button>>.

Norton, David y Kaplan, Robert. *Cuadro de Mando Integral*. Grupo Planeta, 2009.

Pérez, Angel. *Contrataciones en Berlitz* Angie Villegas. Julio de 2016.

Porter, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

Sixtina Consulting Group. *KPI Recursos Humanos*. s.f. 2016.

<<http://www.sixtinagroup.com/soluciones/biblioteca-de-indicadores-kpis/kpi-recursos-humanos/>>.

Vargas, María Fernanda. *Contrataciones en Berlitz* Angie Villegas. Julio de 2016.

ANEXOS

DOCUMENTOS DE SELECCIÓN

ANEXO 1: FORMATO DE PRIMERA ENTREVISTA (CANDIDATOS CON EXPERIENCIA)

GUÍA PARA PRIMERA ENTREVISTA (CANDIDATOS CON EXPERIENCIA)	
NOMBRE:	FECHA:
¿Cómo escuchó de nosotros?	
Por favor, describa su experiencia en la enseñanza del idioma. Considere tipos de estudiantes, tamaños de grupos, materiales y métodos usados.	
¿Qué tipo de problemas ha afrontado en la enseñanza y como los ha sobrellevado? De dos ejemplos	
¿Qué aprendió de estas experiencias?	
¿Cuáles considera usted que son los elementos esenciales para conducir una buena clase?	
¿Cuán importantes es la práctica en una lección?	
¿Cómo logra que una clase sea enfocada al cliente?	
¿Por qué desea trabajar en Berlitz? ¿Qué destrezas desea ganar o desarrollar trabajando aquí?	
Por favor, enliste los siguientes ítems en orden de importancia y explique el porqué de su elección: ambiente de trabajo/ capacitación/ aprendizaje de nuevas destrezas/ remuneración/ estabilidad/ desafíos	
¿Cuáles son sus fortalezas? ¿cómo contribuiría con la compañía?	
¿Cómo maneja el criticismo? De un ejemplo	
¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	
Por favor, de un ejemplo de una situación en la que haya tomado la iniciativa. ¿Cuál fue el resultado?	
¿Cuánto tiempo planea trabajar con nosotros?	

¿Cuánto espera ganar por mes?
¿Cuán disponible está durante la semana?
¿Cuándo está dispuesto a trabajar?
¿Por qué deberíamos escogerlo?
Gracias por su interés en nuestra compañía y por su tiempo. Estaremos contactándolo dentro de unos días.

ANEXO 2: FORMATO DE PRIMERA ENTREVISTA (CANDIDATOS SIN EXPERIENCIA)

GUÍA PARA PRIMERA ENTREVISTA (CANDIDATOS SIN EXPERIENCIA)	
NOMBRE:	FECHA:
¿Cómo escuchó de nosotros?	
¿Qué tipo de problemas usted cree que se afrontan en la enseñanza y como los sobrellevaría?	
¿Cuáles consideraría usted que son los elementos esenciales para conducir una buena clase?	
¿Cuán importante cree usted que es la práctica en una lección?	
¿Cómo lograría que una clase sea enfocada al cliente?	
¿Por qué desea trabajar en Berlitz? ¿Qué destrezas desea ganar o desarrollar trabajando aquí?	
Por favor, enliste los siguientes ítems en orden de importancia y explique el porqué de su elección: ambiente de trabajo/ capacitación/ aprendizaje de nuevas destrezas/ remuneración/ estabilidad/ desafíos	
¿Cuáles son sus fortalezas? ¿cómo contribuiría con la compañía?	
¿Cómo maneja el criticismo? De un ejemplo	
¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	
Por favor, de un ejemplo de una situación en la que haya tomado la iniciativa. ¿Cuál fue el resultado?	
¿Cuánto tiempo planea trabajar con nosotros?	
¿Cuánto espera ganar por mes?	
¿Cuán disponible está durante la semana?	
¿Cuándo está dispuesto a trabajar?	
¿Por qué deberíamos escogerlo?	
¿Le gustaría agregar algún comentario?	
Gracias por su interés en nuestra compañía y por su tiempo. Estaremos contactándolo dentro de unos días.	

ANEXO 3: FORMATO DE SEGUNDA ENTREVISTA (CON EXPERIENCIA)

GUÍA PARA SEGUNDA ENTREVISTA (CANDIDATOS CON EXPERIENCIA)							
APERTURA: preséntense y explique la importancia de una segunda entrevista, comparta el programa de la entrevista y consulte si el candidato está de acuerdo.							
NOMBRE:				TELÉFONO:			
NACIONALIDAD:				E-MAIL:			
FECHA Y HORA:				PUNTUALIDAD:			
PREGUNTAS		RESPUESTAS					NOTAS
1	¿Qué le atrae de la Berlitz?	1	2	3	4	5	
		Conocimiento de la empresa					
2	¿Cuál sería su más grande fortaleza como instructor?	1	2	3	4	5	
		Evaluación de fortalezas					
3	Cuénteme de su trabajo anterior.	1	2	3	4	5	
		Experiencia en enseñanza					
4	¿Qué problemas encontró? ¿Qué situaciones podría encontrar como instructor?	1	2	3	4	5	
		Conciencia de los desafíos					
5	¿Qué conoce usted del método Berlitz? ¿Qué opina sobre aprender un nuevo método de enseñanza?	1	2	3	4	5	
		Apertura para aprender nuevas técnicas de enseñanza					
6	¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de un instructor?	1	2	3	4	5	
		Pensamiento crítico					
7	¿Qué haría usted si un cliente no se siente a gusto con su enfoque?	1	2	3	4	5	
		Pensamiento crítico					
8	¿Cuál es la diferencia entre “I read de newspaper” y “I am Reading the newspaper”?	1	2	3	4	5	
		Gramática					
9	Clase demostrativa: Escoja una hoja del libro de ilustraciones y solicite que el candidato introduzca una clase	1	2	3	4	5	
		Habilidades comunicacionales					
10	¿Cómo siente que la tecnología mejora la educación?	1	2	3	4	5	
		Apertura a la tecnología					

11	¿Cómo lo describiría su mejor amigo? ¿y su ex jefe?	1	2	3	4	5	
		Conciencia de sí mismo					
12	¿Qué opina acerca del aprendizaje continuo?	1	2	3	4	5	
		Voluntad de aprender					
13	Como empleado de Berlitz ¿Qué opinión daría para mejorar la administración del cambio?	1	2	3	4	5	
		Manejo del cambio					
14	¿Cómo trabajando con Berlitz contribuye a su crecimiento personal?	1	2	3	4	5	
		Compromiso					
15	¿Qué opina del horario?	1	2	3	4	5	
		Compromiso					
DESTREZAS		COMPORTAMIENTO				IMAGEN PROFESIONAL	
Fluidez nativa		Interés				Traje formal	
Pronunciación		Lenguaje corporal				Apariencia	
Estructura/ vocabulario		Cortesía				Discreción	
Conciencia cultural		Servicio/ actitud				Conocimiento	
Articulación		Confianza					
Comprensión oral		Elocuencia					
		Entusiasmo					
		Interacción					
CUALIDADES POSITIVAS:							
OBSERVACIONES:							
RECOMENDACIONES:				ACEPTADO:			

ANEXO 4: FORMATO DE SEGUNDA ENTREVISTA (SIN EXPERIENCIA)

GUÍA PARA SEGUNDA ENTREVISTA (CANDIDATOS SIN EXPERIENCIA)							
APERTURA: preséntense y explique la importancia de una segunda entrevista, comparta el programa de la entrevista y consulte si el candidato está de acuerdo.							
NOMBRE:				TELÉFONO:			
NACIONALIDAD:				E-MAIL:			
FECHA Y HORA:				PUNTUALIDAD:			
PREGUNTAS		RESPUESTAS					NOTAS
1	¿Qué le atrae de la Berlitz?	1	2	3	4	5	
		Conocimiento de la empresa					
2	¿Ha pasado por algún impacto cultural? ¿Cómo reaccionó?	1	2	3	4	5	
		Sensibilidad cultural					
3	¿Cuál sería su más grande fortaleza como instructor?	1	2	3	4	5	
		Evaluación de fortalezas					
4	Comparta una experiencia con otra cultura	1	2	3	4	5	
		Habilidad comunicacional					
5	¿Qué conoce usted del método Berlitz? ¿Qué opina sobre aprender un nuevo método de enseñanza?	1	2	3	4	5	
		Apertura para aprender nuevas técnicas de enseñanza					
6	¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de un instructor? ¿Cómo le gustaría ser evaluado?	1	2	3	4	5	
		Entendimiento de las funciones del puesto					
7	¿Qué haría usted si un cliente no se siente a gusto con su enfoque? ¿Qué consejo daría?	1	2	3	4	5	
		Pensamiento crítico					
8	¿Cuál es la diferencia entre "I read de newspaper" y "I am Reading the newspapaer"?	1	2	3	4	5	
		Gramática					
9	Clase demostrativa: Escoja una hoja del libro de ilustraciones y solicite que el candidato introduzca una clase	1	2	3	4	5	
		Habilidades comunicacionales					
10		1	2	3	4	5	

	¿Cómo siente que la tecnología mejora la educación?	Apertura a la tecnología					
11	¿Cómo lo describiría su mejor amigo? ¿y su ex jefe?	1	2	3	4	5	
		Conciencia de sí mismo					
12	¿Qué opina acerca del aprendizaje continuo?	1	2	3	4	5	
		Voluntad de aprender					
13	Como empleado de Berlitz ¿Qué opinión daría para mejorar la administración del cambio?	1	2	3	4	5	
		Manejo del cambio					
14	¿Cómo trabajando con Berlitz contribuye a su crecimiento personal?	1	2	3	4	5	
		Compromiso					
15	¿Qué opina del horario?	1	2	3	4	5	
		Compromiso					
DESTREZAS		COMPORTAMIENTO					IMAGEN PROFESIONAL
Fluidez nativa		Interés					Traje formal
Pronunciación		Lenguaje corporal					Apariencia
Estructura/ vocabulario		Cortesía					Discreción
Conciencia cultural		Servicio/ actitud					Conocimiento
Articulación		Confianza					
Comprensión oral		Elocuencia					
		Entusiasmo					
		Interacción					
CUALIDADES POSITIVAS:							
OBSERVACIONES:							
RECOMENDACIONES:					ACEPTADO:		

ANEXO 5: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA GERENTE GENERAL

Nombre de Cargo: Gerente General
Personas en el puesto: 1
<p>Descripción General: El Gerente General tiene completa responsabilidad sobre la administración de todas las franquicias que pertenezcan al mismo franquiciado. Esta responsabilidad aplica particularmente a las ventas y ganancias, objetivos, calidad de enseñanza, desarrollo del personal, así también con el buen uso de registros. El gerente general prepara la consolidación de planes financieros y desarrolla estrategias de ventas.</p> <p>Jefe inmediato: Gerente LATAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas a cargo: Director de Sede, Representante de Servicios, LIS, Instructores, representante de Recursos Humanos • Jornada: lunes a viernes de 10 am a 6 pm
<p>Especificaciones y Requisitos del Puesto</p> <p>Responsabilidades Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar e implementar programas de entrenamiento para los directores • Asegurar una adecuada administración del plan de sucesión • Identificar oportunidades de aperturas de nuevos centros de idiomas • Planificar, dirigir y controlar logro de objetivos de ventas a corto y largo plazo • Planificar, llevar a cabo y dar seguimiento a estrategias de ventas para cuentas corporativas • Asegurar que todas las estrategias de ventas sean llevadas cabo de acuerdo procedimientos aprobados • Analizar el mercado de la región • Estar actualizado sobre factores que puedan influir sobre el negocio • Prepara el Plan de Negocios y Plan de Marketing anualmente • Supervisar y coordinar actividades de ventas • Desarrollar y supervisar programas especiales para mejorar las ventas • Asegurar que todas las lecciones so dictadas de manejar que reflejan altos estándares educacionales de acuerdo al método Berlitz <p>Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la implementación de políticas de Marketing, Ventas, Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas y asegurar que sean ejecutadas correctamente • Coordinar las operaciones entre varios centros de franquicia • Evaluar el desempeño de los centros en áreas clave como Marketing, Recursos Humanos, operaciones, eficiencia, innovación y recursos • Preparar el plan financiero y analizar posibles variantes que puedan afectar su éxito • Monitorear y controlar el presupuesto • Ser responsable de mantener el nombre y reputación de Berlitz como reflejo de alto nivel de enseñanza del idioma • Asegurar que todos los registros contables y legales estén siendo llevados de acuerdo a las disposiciones y regulaciones locales <p>Personal</p>

- Supervisar la selección y contratación del personal
- Establecer y delegar tareas y responsabilidades de los cargos que le reportan
- Supervisar evaluaciones de desempeño
- Identificar personal que poder ser ascendido
- Recomendar y autorizar incrementos salariales

Apertura de Nuevos Centros de Idiomas

Al establecer nuevos centros de idiomas, además de servir como alianza entre Berlitz Internacional y el nuevo centro, el gerente general debe colaborar en:

- Preparación de documentos necesarios para tramitar licencias
- Selección del lugar adecuado para abrir el centro
- Edificación del centro de acuerdo a los diseños de Berlitz
- Preparación de campaña de Marketing
- Preparación e inauguración y conferencia de prensa
- Planificación capacitación del personal
- Selección de personal
- Marketing a través de visitas a los clientes
- Supervisión diaria de los centros durante los primeros tres meses

Perfil del Puesto

- Edad: mayor de 30 años
- Sexo: indistinto
- Estado civil: indistinto
- Experiencia: años de experiencia en gestión empresarial desarrollada en centros Berlitz y conocimiento de los programas.
- Idiomas: inglés nativo o avanzado
- Título universitario: cuarto nivel

ANEXO 6: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA DIRECTOR DE SEDE

<p>Nombre de Cargo: Director de Sede</p>
<p>Personas en el puesto: 2</p>
<p>Descripción General: El rol del director es muy parecido al de un gerente. Debe supervisar y coordinar varios departamentos y actividades con el afán de que una franquicia Berlitz opere de manera exitosa. Desarrolla y mantiene relaciones con estudiantes potenciales, habla con clientes corporativos prospecto y entrevista a las representantes de servicio. Provee al centro con liderazgo en el área de ventas y servicio al cliente de acuerdo con las políticas y procedimientos de la compañía. El director es responsable por la administración comercial, formativa, administrativa y del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: Gerente General • Personas a cargo: Representante de Servicios, LIS, Instructores • Jornada: lunes a viernes de 10 am a 6 pm
<p>Especificaciones y Requisitos del Puesto</p> <p>Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer e implementar la dirección, prioridades y planes de acción del centro de idiomas • Promover de manera activa una comunicación de doble vía para establecer el trabajo en equipo y buen ambiente laboral • Promover de manera activa el ciclo de interacción con el cliente • Seguir los valores de Berlitz • Ser responsable por la toma de decisiones <p>Ventas & Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades enfocadas a la adquisición de nuevos clientes, manteniendo un seguimiento de los clientes actuales • Cultivar contactos para nuevos negocios • Administrar el CRM • Fortalecer relaciones con asociaciones, organizaciones empresas privadas y públicas • Analizar fortalezas y áreas de mejora en las operaciones para mejorar los resultados <p>Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear cumplimiento con la planificación diaria y semanal del centro • Ser responsable de la planificación y organización para su buen funcionamiento • Asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas • Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y de contabilidad • Asegurar que se lleve un registro de las ventas y cobros • Asegurar un buen uso de las plataformas de la empresa • Preparar y autorizar pagos de nómina • Asegurar que las instalaciones del centro de idiomas son adecuadas, seguras y buenas condiciones para los empleados y clientes <p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de personal y trabajar con representante de Recursos Humanos para nuevas contrataciones • Motivar al personal • Entrevistar candidatos

- Llevar control de la evaluación de desempeño cada 6 meses

Capacitación

- Asegurar que el personal esté capacitado para brindar todos los servicios del portafolio
- Supervisar que el personal asista a todas las capacitaciones brindadas

Contabilidad

- Preparar plan financiero
- Preparar plan de marketing
- Analizar las ventas y el cumplimiento de objetivos
- Ser responsable del pronóstico y control de ventas a corto y largo plazo

Perfil del Puesto

- Edad: de 24 años en adelante
- Sexo: indistinto
- Estado civil: indistinto
- Experiencia: mínimo dos años de experiencia en ventas y dominio del método Berlitz.
- Idiomas: inglés nativo o avanzado
- Título universitario: Administración o afines

ANEXO 7: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA REPRESENTANTE DE SERVICIOS

Nombre de Cargo: Representante de servicios
Personas en el puesto: 3
<p>Descripción General: Bajo la dirección del director de sede, la representante de servicios se encarga de la operación diaria del centro de idiomas, proveyendo el más alto nivel de servicio a los actuales y potenciales clientes.</p> <p>Jefe inmediato: Gerente General y Director de Sede</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas a cargo: N/A • Jornada: lunes a viernes de 6 am a 2 pm y de 1 pm a 9 pm, y sábado de 9 am a 12 pm.
<p>Especificaciones y Requisitos del Puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saludar a todos los visitantes, clientes y prospectos, y proveerles información; así como responder sus inquietudes. • Contestar solicitudes telefónicas de clientes prospecto y convertirlas en citas • Monitorear y activamente mejorar el nivel del servicio al cliente • Dar seguimiento a todas las solicitudes telefónicas por correo y teléfono • Dar asesoría a los clientes cuando fuere necesario, en coordinación con el director de sede • Preparar tarjetas pedagógicas y horarios de los clientes y poner la información a disposición de los instructores • Programar reservaciones o cancelaciones de los clientes • Tener información actualizada sobre el estatus de pago de los clientes • Administrar la ubicación y formación de los grupos • Ordenar el material necesario para la apertura de un nuevo cliente • Seguir control de inventario • Administrar el las recepciones y envíos en el correo • Llevar el control de las facturas y tarjetas pedagógicas • Manejar caja chica • Ayudar a nómina con el control de pagos de sueldos • Mantener el área de recepción limpia y presentable
<p>Perfil del Puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: 20 años en adelante • Sexo: femenino • Estado civil: indistinto • Experiencia: uso de utilitarios • Idiomas: inglés básico • Título universitario: no obligatorio

ANEXO 8: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA LIS/ HEAD TRAINER

Nombre de Cargo: Supervisor de Instructores/ Entrenador Líder
Personas en el puesto: 2
<p>Descripción General:</p> <p>El Supervisor de Instructores está comprometido a proveer un alto nivel de servicio a los clientes internos y externos. Es responsable de la producción de la instrucción y trabaja en conjunto con el Director de Sede para asegurar la implementación del método Berlitz por parte de los instructores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: Director de Sede • Personas a cargo: Instructores • Jornada: disponibilidad total de lunes a viernes de 6 am a 9 pm, y sábado de 9 am a 1 pm.
<p>Especificaciones y Requisitos del Puesto</p> <p>Perspectiva del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar recomendaciones con respecto a presupuesto • Trabajar junto al Director de Sede, para el buen manejo del Ciclo de Aprendizaje Berlitz.: análisis de necesidades, asesoría, retroalimentación, mejoramientos del programa • Realizar visitas de consejería para obtener retroalimentación por parte del cliente <p>Proceso Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir la posición de líder: establecer metas, iniciativas basadas en trabajo en equipo • Monitorear el desempeño de los instructores mediante observación áulica • Conducir el entrenamiento de selección y escoger los candidatos idóneos para el puesto. • Monitorear el uso correcto y oportuno de la plataforma por parte de los instructores <p>Aprendizaje y Crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar y administrar los estándares Berlitz en los reclutamientos de instructores • Dar seguimiento al desarrollo de los instructores, coordinando con Recursos Humanos nuevas capacitaciones • Estar totalmente familiarizado con todos los programas Berlitz • Comunicar la misión y visión de la empresa
<p>Perfil del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: 22 años en adelante • Sexo: indistinto • Estado civil: indistinto • Experiencia: experiencia de dos años la enseñanza del método Berlitz de acuerdo a las necesidades del Centro de Idiomas. Alto nivel de suficiencia en el idioma Habilidades interpersonales, de comunicación y liderazgo Manejo de utilitarios

Tener apariencia profesional

Tener habilidades comunicacionales

Aprobar el curso de acreditación de Berlitz Head Trainer

- Idiomas: inglés nativo o avanzado
- Título universitario: no específico

ANEXO 9: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA INSTRUCTOR DE IDIOMAS

Nombre de Cargo: Instructor de Idiomas
Personas en el puesto: de acuerdo a las necesidades de cada centro de idiomas
<p>Descripción General:</p> <p>El instructor es el responsable de conducir las clases de acuerdo al nivel del cliente, manteniendo los registros al día y participando de manera activa en su desarrollo.</p> <p>Junto con el LIS, el instructor es responsable de dar asesoría a los clientes, proveyendo retroalimentación y recomendaciones que ayuden a alcanzar las expectativas de los estudiantes.</p> <p>Jefe inmediato: LIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas a cargo: N/A • Jornada: disponibilidad total de lunes a viernes de 6 am a 9 pm, y sábado de 9 am a 1 pm.
<p>Especificaciones y Requisitos del Puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dictar las lecciones de acuerdo al método Berlitz que aplica a los grupos • Integrar tecnología en los programas de acuerdo a las necesidades específicas • Mantener al día los registros de los clientes • Recomendar métodos aplicables de mejora para los programas, de acuerdo a las necesidades de los grupos • Participar activamente en el programa de desarrollo de instructor • Adoptar y poner en práctica tanto manejo de grupos como habilidades comunicacionales • Poner en práctica los valores Berlitz • Cuidar el material Berlitz
<p>Perfil del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: 20 años en adelante • Sexo: indistinto • Estado civil: indistinto • Experiencia: aprobación del entrenamiento Berlitz • Idiomas: inglés nativo o avanzado • Título universitario: no necesario • Disponibilidad total para trabajar

ANEXO 10: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA REPRESENTANTE DE RECURSOS HUMANOS

Nombre de Cargo: Representante de Recursos Humanos
Personas en el puesto: 1
<p>Descripción General: Identificar, junto con el director de sede, las necesidades de contratación y capacitación; asimismo administrar portales de contratación, relaciones laborales y terminación de contratos con sus respectivos registros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: Gerente General • Personas a cargo: N/A • Jornada: de 1 pm a 9 p.m.
<p>Especificaciones y Requisitos del Puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar de la página de Computrabajo • Entrevistar a candidatos • Llamar y confirmar referencias • Captar documentos de ingreso • Ingresar a personal en MRL y HR data base • Coordinar capacitaciones de personal • Administrar carpetas de personal y relaciones laborales • Coordinar y documentar reuniones de comité paritario • Dar seguimiento de los lineamientos del contrato • Proponer y administrar actividades de incentivo • Identificar y supervisar la correcta programación de horarios
<p>Perfil del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: 25 años • Sexo: indistinto • Estado civil: indistinto • Experiencia: conocimiento del método Berlitz, Conocimientos de procedimientos y políticas de la empresa Conocimiento del código laboral Manejo de utilitarios y plataforma de MRL • Idiomas: inglés nativo • Título universitario: Administración y/o Recursos Humanos

DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**ANEXO 11: FORMATO DE OBSERVACIÓN ÁULICA**

OBSERVACIÓN ÁULICA			
NOMBRE DE INSTRUCTOR:	LENGUAJE:	CENTRO DE IDIOMAS:	
GRUPO/ ESTUDIANTE:	# DE LECCIONES	NIVEL:	OBJETIVO FINAL:
DICTO ESTA CLASE CON REGULARIDAD			FEEDBACK DEL CLIENTE
DICTO ESTA CLASE OCASIONALMENTE			AUTOEVALUACIÓN
ES MI PRIMERA VEZ EN ESTA CLASE			OBSERVADA POR:
FECHA Y HORA DE LA AUTOEVALUACIÓN			
PLANIFICACIÓN DE LECCIÓN			
MATERIALES:			
OBJETIVO DE LA LECCIÓN:			
ACTIVIDADES:			
ANÁLISIS DE LECCIÓN: por favor, califique el desempeño, del uno al cinco y use el campo de comentarios para dar su autoevaluación.			
CRITERIO	NOTA	COMENTARIO	
SE DIO NA INSTRUCCIÓN ENFOCADA AL OBEJTIVO			
SE MOTIVÓ AL ESTUDIANTE			
SE ESTABLECIÓ UN AMBIENTE DE APRENDIZAJE PRODUCTIVO			
SE CONDUJO UNA LECCIÓN EN EL IDIOMA OBJETIVO			
HUBO BALANCE ENTRE ACTIVIDADES DE PRECISIÓN Y FLUIDEZ			
SE PRESENTÓ EL NUEVO VOCABULARIO DE MANERA CLARA Y EFICIENTE			
SE PREPARÓ ACTIVIDADES CLARAMENTE			
SE INCORPORÓ ACTIVIDADES VARIADAS E INTERESANTES			
SE CONSIDERÓ Y DESAFIÉ EL NIVEL DEL CLIENTE			
SE USÓ FEEDBACK Y DÍ CORRECCIONES			

SE MAXIMIZÓ EL TIEMPO DE PRÁCTICA DEL CLIENTE		
SE ADMINISTRÓ LA LECCIÓN DE MANERA PROFESIONAL		
OBSERVACIÓN GENERAL:		
COMENTARIOS DEL INSTRUCTOR:		
OBJETIVO DEL SUPERVISOR:		
FIRMA DEL SUPERVISOR:	FIRMA DEL INSTRUCTOR:	
FECHA:		

ANEXO 12: FORMATO DE EVALUACIÓN DE UN PAR

OBSERVACIÓN DE UN PAR		
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	LENGUAJE:	CENTRO DE IDIOMAS:
GRUPO/ ESTUDIANTE:	# DE LECCIONES	NIVEL:
EL INSTRUCTOR HA DICTADO ESTA CLASE: <ul style="list-style-type: none"> • REGULARMENTE • OCASIONALMENTE • POR PRIMERA VEZ 		HAY RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE: S/N
HORA Y FECHA:	LECCIÓN OBSERVADA POR:	
PLANIFICACIÓN DE LA LECCIÓN		
MATERIALES:		
OBJETIVO DE LA LECCIÓN:		
ACTIVIDADES:		
MI RETROALIMENTACIÓN		
¿QUÉ ME GUSTÓ DE ESTA LECCIÓN?		
¿QUÉ HABRÍA HECHO DIFERENTE?		
¿QUÉ APRENDÍ DE ESTA LECCIÓN?		
FIRMA DEL INSTRUCTOR:	FIRMA DEL OBSERVADOR:	

ANEXO 13: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:					
CENTRO DE IDIOMAS:					
PERÍODO DE EVALUACIÓN:					
INSTRUCCIONES:					
En lista descrita se enumeran cualidades, competencias, habilidades y características que son necesarias para el éxito en los negocios. Por favor, ubique una X sobre la descripción que mejor se ajuste a su desempeño.					
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Entendimiento básico de los fundamentos, métodos y procedimientos para desempeñar bien su trabajo.	Conoce sólo lo mínimo para desempeñarse en su cargo.	Carece de conocimiento en ciertas fases de su trabajo.	Esta moderadamente informado y puede responder la mayoría de las preguntas.	Comprende todas las fases del trabajo.	Tiene completo dominio de todas las fases del trabajo y sus funciones
CALIDAD DEL TRABAJO Exactitud y precisión con la que se realizan las tareas.	Comete errores frecuentemente.	Es descuidado y comete errores de manera recurrente.	Usualmente preciso y comete un número mínimo de errores.	Requiere poca supervisión y trabaja con precisión la mayoría del tiempo.	No requiere supervisión y casi siempre trabaja con precisión.
PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO Cantidad de trabajo que se realiza en una jornada	No cumple con los mínimos estándares requeridos.	Cumple con lo mínimo requerido.	La cantidad de trabajo es satisfactoria.	Realiza más trabajo del requerido.	Su desempeño supera las expectativas.
CRITERIO Habilidad de decidir correctamente	Tiene conclusiones generalmente incorrectas o desconfiables.	Se deja influenciar por información insuficiente o desconfiable.	Es confiable en situaciones normales.	Es generalmente lógico y tiene buen criterio.	Tiene excelente juicio y criterio en la toma de decisiones.
ACTITUD Interés, entusiasmo y cooperación demostradas frente a otros empleados, superiores y clientes.	Se muestra distante y no le agrada la supervisión.	Raramente muestra interés y entusiasmo en el trabajo.	Es accesible y demuestra cierto interés, entusiasmo en su trabajo.	Es cooperador, entusiasta y tiene predisposición a recibir crítica constructiva.	Es servicial, muy entusiasta, trabaja en equipo y es muy interesado en el trabajo.
RECURSIVIDAD Es la habilidad de tomar decisiones que resuelvan situaciones cambiantes que puedan representar problemas	Requiere ayuda en la mayoría de problemas y muestra resistencia a los cambios.	Requiere ayuda frecuentemente, además de necesitar que las instrucciones le sean repetidas.	Puede resolver problemas frecuentemente con un mínimo de errores.	Casi siempre resuelve problemas sin cometer errores.	Siempre resuelve problemas sin cometer errores.
CONFIABILIDAD Habilidad de realizar un buen trabajo con mínima supervisión.	Requiere mínima supervisión y presenta dificultades para seguir instrucciones	Requiere considerable supervisión y no siempre sigue instrucciones.	Usualmente se encarga de las actividades y las completa con prontitud razonable.	Requiere mínima supervisión y es confiable.	Es totalmente confiable y no requiere supervisión.
INNOVACIÓN Habilidad de tener nuevas ideas y encontrar nuevas	Raramente tiene una nueva idea y la comparte.	Comparte nuevas ideas de manera ocasional.	Comparte nuevas ideas mejora frecuentemente.	Propone e implementa nuevas ideas.	Implementa nuevas formas de mejora de

formas de desarrollar actividades					manera continua.
TRABAJO BAJO PRESIÓN Habilidad de maneja situaciones de presión y mantenerse en calma en tiempos de crisis	No maneja trabajo bajo presión.	Usualmente se irrita al tener trabajo bajo presión.	Tiene cierta tolerancia al trabajo bajo presión.	Tolera la presión con frecuencia.	Puede trabajar bajo presión de manera tranquila.
ASISTENCIA Fidelidad en su participación diaria de acuerdo a sus horas de trabajo	Rara vez se presenta a tiempo y se suele ausentar.	Frecuentemente llega tarde.	Usualmente se presenta a tiempo.	Casi nunca se ha mostrado impuntual.	Siempre es puntual.
APARIENCIA Vestimenta y limpieza de manera oportuna para el trabajo	No sigue el código de vestimenta.	Es descuidado en su apariencia.	Generalmente sigue el código de vestimenta.	Es cuidadoso en su apariencia y vestimenta.	Sigue con precisión en código de vestimenta.
EVALUACIÓN GENERAL:					
COMENTARIOS:					
OPORTUNIDADES DE MEJORA:			FORTALEZAS IDENTIFIADAS:		
EVALUADO POR:					
FIRMA DEL EVALUADOR:			FIRMA DEL EVALUADO:		

ANEXO 14: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CLIENTE

EVALUACIÓN DEL CLIENTE		
<p>Estimado estudiante,</p> <p>En Berlitz, como parte de nuestro programa de desarrollo del instructor, solicitamos a nuestros clientes dar su retroalimentación en cuanto a los instructores. Esto es parte del proceso de autoevaluación y observación áulica del supervisor de instructores.</p> <p>Estaríamos muy agradecidos con usted si llenara el siguiente formulario.</p> <p>Saludos cordiales,</p> <p>El Equipo Berlitz</p>		
NOMBRE:	ESTOY ESTUDIANDO:	FECHA:
MI NIVEL INICIAL FUE:	MI NIVEL ACTUAL ES:	MI OBJETIVO DE HOY ES:
NOMBRE DE INSTRUCTOR:	HE TENIDO CLASES CON ESTE INSTRUCTOR: <ul style="list-style-type: none"> • REGULARMENTE • OCASIONALMENTE • HOY ES MI PRIMERA VEZ 	
RETROALIMENTACIÓN: por favor, califique su clase, del uno al cinco.		
EL OBJETIVO DE MI LECCIÓN FUE CLARO Y SEGUIDO A LO LARGO DE LA CLASE.		
EL INSTRUCTOR HIZO ESTA LECCIÓN RELEVANTE PARA MÍ Y LA AJUSTÓ A MIS NECESIDADES.		
EL INSTRUCTOR ME MOTIVÓ A PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA LECCIÓN.		
EL INSTRUCTOR MAXIMIZÓ MI TIEMPO DE PRÁCTICA.		
EL INSTRUCTOR ME DIO FEEDBACK DURANTE MI LECCIÓN.		
MI INSTRUCTOR FUE PROFESIONAL Y CORTEZ.		
LAS ACTIVIDADES QUE DISFRUTÉ Y ENCONTRÉ EFECTIVAS FUERON:		
ALGO QUE REALMENTE ME GUSTÓ DE ESTA CLASE FUE:		
¿TIENE ALGUNA SUGERENCIA PARA EL INSTRUCTOR?		
¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO DANDO SU RETROALIMENTACIÓN!		

ANEXO 15: FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN

AUTOEVALUACIÓN			
NOMBRE DE INSTRUCTOR:	LENGUAJE:		CENTRO DE IDIOMAS:
GRUPO/ ESTUDIANTE:	# DE LECCIONES	NIVEL:	OBJETIVO FINAL:
DICTO ESTA CLASE CON REGULARIDAD			FEEDBACK DEL CLIENTE
DICTO ESTA CLASE OCASIONALMENTE			OBSERVACIÓN ÁULICA
ES MI PRIMERA VEZ EN ESTA CLASE			OBSERVADA POR:
FECHA Y HORA DE LA AUTOEVALUACIÓN			
MY PLAN PARA ESTA LECCIÓN			
MATERIALES:			
OBJETIVO DE LA LECCIÓN:			
ACTIVIDADES:			
ANÁLISIS DE LECCIÓN: por favor, califique su desempeño, del uno al cinco y use el campo de comentarios para dar su autoevaluación.			
CRITERIO	NOTA	COMENTARIO	
DÍ UNA INSTRUCCIÓN ENFOCADA AL OBJETIVO			
MOTIVÉ AL ESTUDIANTE			
ESTABLECÍ UN AMBIENTE DE APRENDIZAJE PRODUCTIVO			
CONDUJE UNA LECCIÓN EN EL IDIOMA OBJETIVO			
HUBO BALANCE ENTRE ACTIVIDADES DE PRECISIÓN Y FLUIDEZ			
PRESENTÉ EL NUEVO VOCABULARIO DE MANERA CLARA Y EFICIENTE			
PREPARÉ ACTIVIDADES CLARAMENTE			
INCORPORÉ ACTIVIDADES VARIADAS E INTERESANTES			
CONSIDERÉ Y DESAFIÉ EL NIVEL DEL CLIENTE			
USÉ FEEDBACK Y DÍ CORRECCIONES			

MAXIMICÉ EL TIEMPO DE PRÁCTICA DEL CLIENTE		
ADMINISTRÉ LA LECCIÓN DE MANERA PROFESIONAL		
¿QUÉ ME AGRADÓ DE ESTA CLASE?		
¿EN QUÉ ME GUSTARÍA TENER APOYO?		
COMENTARIOS DEL SUPERVISOR:		
OBJETIVO DEL SUPERVISOR:		
FIRMA DEL SUPERVISOR:	FIRMA DEL INSTRUCTOR:	
FECHA:		

ANEXO 16: MAPA DE PROCESOS DE BERLITZ ECUADOR

