



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**“PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL
PERSONAL ALINEADO A LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO DEL INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL (INTI)”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR
ING. IRVIN BALMORE VÁSQUEZ VÁSQUEZ**

**ASESORA
MTRA. ANA MARÍA DE LOURDES GAMERO MARÍN**

OCTUBRE DE 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADEMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2023



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. Glenda Maricela Ventura Escobar
Presidente

Dr. Roberto Antonio Oropeza Yépez
Primer Vocal

Mtra. Carla Mylena Jiménez Rivera
Segundo Vocal

Mtra. Ana María de Lourdes Gamero Marín
Asesora

Mes: OCTUBRE

Año: DOS MIL VEINTITRÉS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” (Modalidad Virtual), a las veinte y treinta horas del día trece de octubre del año dos mil veintitrés, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: “PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ALINEADO A LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL (INTI)”, presentado por el: ING. IRVIN BALMORE VÁSQUEZ VÁSQUEZ, para optar al grado de MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR.**



MTRA. GLENDA MARICELA VENTURA ESCOBAR
Presidente



DR. ROBERTO ANTONIO OROPEZA YÉPEZ
1er. Vocal



MTRA. CARLA MYLENA JIMÉNEZ RIVERA
2do. Vocal



ING. IRVIN BALMORE VÁSQUEZ VÁSQUEZ
Sustentante

DEDICATORIAS

A mis padres quienes me motivaron a tomar la decisión de cursar esta maestría en la Universidad Pedagógica de El Salvador para poder adquirir nuevos conocimientos, que me enseñaron a afrontar las dificultades para lograr mis metas y me han enseñado a ser la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio, ese apoyo incondicional desde el inicio hasta este punto final dándome el ejemplo de honestidad, disciplina, y responsabilidad para ser un profesional integro y de éxito

A mi hermano, mi abuelita materna quienes también han estado presentes con sus oraciones, consejos y palabras de aliento y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas, respetando mis tiempos de estudio y apoyando en todo momento en la maestría.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a los trabajadores del Instituto Técnico Industrial, quienes me abrieron sus puertas y compartieron sus dificultades, por su voto de confianza en mi trabajo y que con las propuestas realizadas, se beneficiarán con este proyecto deseándoles lo mejor de los éxitos y muchas bendiciones.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por guiarme a lo largo de mi existencia, por el apoyo y fortaleza en los momentos difíciles, haber permitido que, en cada ciclo, en cada materia, me llenara de sabiduría no solo para aprobarlas, sino que, para aprender, tomar un granito de aprendizaje de cada materia, por haber brindado la guía, el cuido y bendiciones a mi persona y que haya podido llegar hasta esta etapa del proceso, donde cada minuto invertido en este aprendizaje fue de mucho fruto.

A mis padres, quienes fueron parte de mi camino siendo clave sus palabras de aliento, trabajo, amor, sacrificio y consejos que me brindaron a lo largo de este aprendizaje, que me han permitido ser el ser humano que soy.

A la Universidad Pedagógica de El Salvador, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional, a sus docentes, quienes me brindaron sus conocimientos para llevar a la práctica todo lo adquirido para conocer a que nos enfrentaríamos en el mundo real. Agradezco especialmente a la facultad de Maestría por su constante apoyo. Su fe en mis habilidades y su disposición para ayudarme han sido fundamentales para la finalización de esta tesis.

A mi asesora, quien me apoyo sin ningún problema desde el primer día, siendo muy paciente en cada entrega con sus observaciones y correcciones, apoyándome en todo momento tanto en temas relacionados al estudio como a ponerme en sus oraciones y consejos que me brindó para poder hacer las cosas bien.

Un sincero agradecimiento a todos mis amigos y compañeros que estuvieron conmigo en los momentos de estrés y alegría durante este largo y retador camino. Su apoyo, confianza, soporte y cariño han sido invaluable. Cada uno de ustedes ha contribuido a mi fortaleza y ánimo de una manera u otra. Gracias por ser mi punto de apoyo y mi equipo de aliento.

RESUMEN

Cuando se realiza el proceso de selección, reclutamiento y contratación de una forma muy sencilla y puede que, hasta rápida, algunas empresas o instituciones aseguran haber terminado ese ciclo y no se percatan que realmente con la contratación no es el fin de ello, sino que, debe haber un seguimiento más allá.

Prestar mucha atención a los nuevos colaboradores una vez ya se incorporen a la institución, para saber cómo está su estado de ánimo, si se siente cómodo, bien recibido, ya que, si no hay un seguimiento en ello, estarían permitiendo a que hagan con ellos lo que sea y esto incluye mal trato.

De la misma manera también hay que cuidar al personal antiguo, quienes ya tienen más de un año dentro de la institución, debido a que, si pudo haber recibido una buena inducción o simplemente no le afectó la manera en que le dieron la bienvenida, probablemente su molestia lo reflejen más adelante en sus resultados en el trabajo, una eficiencia baja en su rendimiento o actitud, por tal razón, es importante prestar atención también a este sector de colaboradores.

El clima laboral es un factor que impacta de manera positiva o negativa a los resultados de la institución, se podría decir que es una relación directamente proporcional, es decir, un buen clima laboral significa resultados excelentes, un mal clima laboral, significa malos resultados, ya que, aunque no sea creíble, pero una mala actitud o mala acción perjudica el día a día de las personas y al ejecutar una tarea con mal humor, está estaría siendo ejecutada de manera errónea.

Si se implementa correctamente las propuestas de mejora, ayudarán a solucionar el problema de la alta rotación y muchos otros que se verán a continuación con el objetivo de mejorar cada uno de los procesos que se realizan en la institución.

ABSTRACT

When the process of selection and recruitment is carried out in a very simple and perhaps even quick way, some companies or institutions claim to have finished this cycle and do not realize that the recruitment is not really the end of it, but that there must be follow up in each of the activities carried out.

The importance of the above is due to the fact that any person who works within the institution must be treated and cared for with respect and attention to any indication of ill treatment or toxic environment, as well as demotivation.

Sometimes you might think that finding a new person for a job is not a difficult thing to do, but by not being aware of every step taken, a mistake could be fundamental to the consequences that would come later.

The problems that arise within the institution are caused by various factors, especially those related to the high turnover of staff. However, any collaborator may think that it is due to the work environment, without realizing that it could originate from the selection and recruitment process.

INDICE

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 Antecedentes.....	16
1.2 Planteamiento del problema.....	17
1.3 Objetivos de la investigación.....	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Establecimiento de hipótesis.....	21
1.4.1 Hipótesis general.....	21
1.4.2 Hipótesis específicas.....	21
1.5 Justificación.....	22
1.6 Alcances y limitaciones.....	23
1.6.1 Alcances.....	23
1.6.2 Limitaciones.....	23
1.7 Variables.....	24
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Atracción del talento humano.....	25
2.1.1 Reclutamiento.....	26
2.1.2 Selección de personal.....	28
2.1.2.1. Instituto Técnico Industrial.....	28
2.1.3 Contratación e inducción del personal.....	29
2.2 Competencias.....	30
CAPÍTULO III - METODOLOGÍA.....	32
3.1 Participantes.....	32
3.2 Instrumentos.....	33
3.2.1. Entrevista:.....	33
3.2.2. Encuesta:.....	34
3.2.3. Focus Group:.....	34

3.3 Estrategia de análisis de datos.	35
CAPÍTULO IV – ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	37
4.1 Descripción e interpretación de resultados.	37
4.1.1 Entrevistas.	37
4.1.2 Encuesta.	44
4.1.3 Focus group.	53
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.	61
5.1 Conclusiones.	61
5.2 Propuesta de implementación.	65
5.2.1 Guía para el proceso de atracción de talento.	65
5.2.2 Evaluación del clima.	80
5.2.3 Evaluación del desempeño.	85
5.3 Empoderamiento de implementadores.	89
6. Referencias.	91
7. Anexos.	92
Anexo 1: Entrevista.	92
Anexo 2: Encuesta.	93
Anexo 3: Focus Group.	96
Anexo 4: Estructura orgánica del Instituto Técnico Industrial.	98
Anexo 5: Ejemplo de una prueba técnica para personal administrativo en el INTI.	99
Anexo 6: Matriz comparativa de resultados.	100

PRESENTACIÓN.

Después de una ardua búsqueda entre los aspirantes a una plaza vacante, se selecciona a la persona que cumple con todos los requisitos para dicha plaza, cumpliendo con el estándar requerido por la empresa en la aprobación del proceso. Para el Instituto Técnico Industrial es importante tener al personal competitivo y entregado a sus funciones, ya que contribuye al cumplimiento de su visión empresarial, por lo que es de vital importancia superar las fases de este proceso, sus pruebas de diferente índole a fin de que el comité a cargo de su contratación tenga todas las herramientas para tomar la decisión más adecuada en la contratación.

Asimismo, es importante tener toda la documentación necesaria para documentar el proceso de reclutamiento y selección, conteniendo el perfil de puesto bien estructurado para comenzar el proceso de atracción de talento humano, así como también, desde la publicación del requerimiento de personal, pasando por las diferentes evaluaciones psicométrica y conocimientos, hasta llegar a la selección y contratación del capital humano.

Dentro de la institución llevar a cabo este proceso se vuelve fácil, si se tiene ordenado y el colaborador que tiene esta responsabilidad, cuenta con la experiencia, conocimiento y competencias adecuadas, facilitando el desarrollo de este proceso y hay menos probabilidad de una selección inadecuada y robustecerlo de acuerdo a la experiencia que se suma en cada proceso de se realiza.

En toda gestión se pueden encontrar altas y bajas en la eficiencia de la realización de ello, es por ello, que proponer algunas actividades para poder mejorar los resultados que se obtienen, siempre serán bienvenidas si se posee una mentalidad positiva respecto al cambio, ya que muchas personas se cierran a los cambios y eso frena cualquier iniciativa para poder ir en un mejor camino.

Para poder mejorar el rendimiento o actitud de los colaboradores, se debe hacer un análisis profundo de la situación actual en la que se encuentran dentro de su trabajo y detectar el origen del problema para poderlo disminuir o erradicar

Proponer una guía correcta de la manera en realizar el proceso de selección de personal, así como también un seguimiento en el rendimiento de los colaboradores y evaluación del clima laboral son actividades que se pueden desarrollar y ayudaran a detectar los problemas que acontecen y poder buscar de esta manera, formas de poder solventar cualquier dificultad que se presenta dentro de la institución mejorando el servicio que se le ofrece al alumnado y padres de familia.

INTRODUCCIÓN.

Es importante para toda empresa cuidar al capital humano, por lo que cuando existe rotación, se tiene que identificar las causas para superarlas y conservar al talento humano, ya que, si esta situación es recurrente, da indicios de una gestión inadecuada, además que se incurre en gastos administrativos hacer estos procesos en forma repetitiva.

Hoy en día, el Instituto Técnico Industrial presenta una rotación de personal en forma recurrente, con un intervalo aproximado de dos a tres meses después de haber contratado al personal, por lo que se tiene que realizar un proceso de contratación nuevo, existiendo la interrogante, si se realiza un proceso adecuado en todas sus fases o si intervienen las personas adecuadas con los conocimientos necesarios para participar en el proceso de contratación.

Adicionalmente, hay que hacer énfasis en el trabajo que desarrollan cada uno de los colaboradores, en la forma de convivir, así como en los directivos, la manera en que abren sus puertas y dan la bienvenida al personal nuevo. De esta forma, veremos en el capítulo I, la problemática del estudio y sus posibles causas ya que eso provoca que haya una alta rotación, entre ellas un clima laboral no muy favorable, el mal manejo del estrés por algunos colaboradores y entre otras razones.

Una plaza vacante significa que hay que comenzar la búsqueda de una persona nueva a ocupar dichas plazas, el área encargada de hacer este trabajo debe utilizar diferentes medios de comunicación para buscar talento humano por doquier, aunque también, puede darse el caso de que se otorgue una oportunidad a alguien que ya es parte de la organización, sea esto un proceso de ascenso o un cambio normal del puesto de trabajo, aunque en el caso de la institución, puede ser también que se le brinde una

oportunidad a estudiantes al finalizar su etapa escolar, siempre y cuando esté aplique a dichas oportunidades.

En el capítulo I se detalla la introducción, aspectos generales del tema, la problemática, su justificación que son importantes para dar inicio a esta investigación.

Es importante mencionar que siempre existirán conflictos que solventar, en el caso del Instituto Técnico Industrial en estudio, existen diversos problemas que provocan la alta rotación de personal, para poder ayudar a realizar un análisis de la causa de todo esto, se utilizarán diversos instrumentos que permitirán observar en que puntos claves puede encontrarse la falla.

En el capítulo II se encuentra el sustento teórico y técnico que tiene una denotación explicativa de la teoría que se aborda en este trabajo, en la cual se han utilizado diferentes autores para enriquecer la temática analizada, comenzando por los conceptos de reclutamiento y selección, las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, de igual forma las competencias, que son fundamentales a tomar en cuenta a la hora de buscar un nuevo talento.

El proceso de selección de personal no es un proceso fácil, debe de llevar una serie de evaluaciones para poder identificar las habilidades del aspirante y en algunos casos podría no darse la importancia requerida a evaluaciones, lo cual conllevaría a un fracaso rotundo cuando el aspirante llega al cargo sin tener los conocimientos adecuados.

En el capítulo III, encontrarán los instrumentos que se utilizaron para el estudio, la entrevista, que permitió al entrevistador observar la comunicación no verbal, así como el énfasis que da sus palabras al momento de decirlas, su capacidad de contestar idóneamente a cada pregunta a los entrevistados para conocer de primera mano que podría estar fallando.

Adicionalmente, se pasó una encuesta para el personal administrativo para verificar o tratar de encontrar las fallas ya sea en el proceso de selección por parte de la

institución y que trae como consecuencia un ambiente adecuado o desfavorable.

Asimismo, se realizó un focus group nos brindó un acercamiento con docentes y alumnos para corroborar la información necesaria de lo que se estaba investigando.

Posteriormente, en el capítulo IV, se consolidó los resultados de los tres instrumentos que permitieron identificar la causa de la alta rotación de los colaboradores del Instituto Técnico Industrial.

Finalmente, en el capítulo V, contempla propuestas para mejorar las condiciones actuales que se identificaron a lo largo de la investigación, que ordenan el proceso de reclutamiento y selección de personal y herramientas que le permitirán al Instituto medir el desempeño y el clima laboral en forma oportuna para tomar acciones correctivas cuando se identifiquen los inconvenientes y ser oportuno en la toma de decisiones.

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Antecedentes.

Las organizaciones son grupos sociales formados por personas, tareas y procesos administrativos, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos, para ello, existe un departamento que debe de velar por el bienestar de todos los colaboradores llamado Recursos Humanos.

A mediados del siglo XIX podemos ubicar el origen de recursos humanos, durante la revolución industrial. La automatización y la producción continua generó insatisfacción entre los trabajadores de las empresas; esto hizo necesario que se hiciera un análisis, a fin de conocer la problemática de la salud y las medidas de solución a dichos problemas.

Para los reclutas en la industria, ha sido una tarea muy estimulante tratar de reclutar personal altamente calificado, distinguir a los candidatos que cumplen con requisitos y los que no lo cumplen, al igual que dar seguimiento a sus mejoras, lo cual, no se contemplaba mucho en años atrás.

Así como se llevan los procesos que realiza el departamento de recursos humanos en una empresa que se dedique al rubro industrial, también se pueden realizar en un sector de servicio o educacional.

El Instituto Técnico Industrial, desde que se fundó en el año 1955 ha ido creciendo a grandes pasos, consolidándose como una de las instituciones de estudio más importante de este país en el área técnica, en anexo 4, encontrará la estructura orgánica de este instituto.

Uno de los pilares que sostiene a este centro, es el Comité del Consejo Directivo Escolar, conocido como sus iniciales CDE, para lo cual lo denominaremos de esta manera a lo largo del documento. El Comité actualmente lo conforman: el director de la institución, dos profesores titulares, dos padres de familia y dos alumnos, a su vez, cada uno de ellos

posee un suplente. Cada dos años se cambia a los miembros del Comité y cuando esto sucede, el proceso de traslado de mandos no hay una comunicación eficaz y por ende algunas actividades no quedan realizadas o se entregan mal implementadas, siendo una de ellas, el procedimiento de reclutamiento y selección del capital humano.

A través del tiempo han tratado de irse acoplando a las actuales y las diferentes generaciones del recurso humano, actualmente el centro educativo cuenta con cinco especialidades diferentes las cuales son: electrónica, electrotecnia, mecánica automotriz, mecánica general y desarrollo de software en donde en cada una de estas, los estudiantes pueden demostrar sus destrezas en el área técnica.

A lo largo de los años el proceso de selección y reclutamiento ha ido variando en su implementación, ya que se acopla a las necesidades actuales y recursos tecnológicos.

1.2 Planteamiento del problema.

Las relaciones humanas parten de un principio básico que es el equilibrio personal, el trato que se les da, que muchas veces pueden ser causante de las acciones que realizan, no obstante, hay situaciones en donde las relaciones que generan personas desequilibradas, egoístas o desconfiadas son su propia proyección personal (Manuel Giraudier, 2018).

El clima laboral plantea la relación entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de las personas que trabajan dentro de una organización. Algunas características del clima laboral son: es medible, es un concepto dinámico, es perdurable en el tiempo y modificable. El clima en el exterior se puede medir con exactitud, pero las condiciones para cambiarlo son difíciles, en cambio, un clima organizacional, aunque a veces podemos encontrar dificultades para medir con precisión algún indicador que nos indique como se está trabajando, a fin de mejorar a la organización en la dirección deseada.

Si hay un buen clima organizacional, en las organizaciones que lo viven, experimentan una satisfacción laboral, la cual se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo con base a sus actitudes y emociones positivas ya que satisfacen de manera más plena sus necesidades psicológicas y sociales, lo que hace que se tenga dedicación al trabajo.

Un centro educativo tiene el mismo nivel de importancia a su recurso humano ya que sin ellos no podría alcanzar sus objetivos y por ende un alto prestigio, tal es el caso del Instituto Técnico Industrial que ha logrado posicionarse en el país como una institución que se preocupa por el desarrollo de las destrezas de los jóvenes en el área técnica, con ayuda de profesionales, que tienen una amplia experiencia, por lo que guían a los estudiantes en el marco teórico y en la parte práctica, preparándoles para afrontar las diferentes circunstancias que se le pueden presentar en su vida profesional.

Actualmente, dentro de la institución laboran aproximadamente cien colaboradores en el área de la docencia, quienes gracias a ellos hacen que la institución se encuentre de pie dentro del área educativa, generando cada año un grupo de alumnos con habilidades extraordinarias en cada una de las ramas de estudio, también las diversas fuentes de empleo que surgen, entre otros beneficios.

Asimismo, en este centro de estudios, hay cargos laborales que son elegidos por Comité del CDE de la institución, los cuales se detallan a continuación: personal administrativo, seguridad, limpieza, asistentes de dirección, encargados de tiendas de alimentos, librería, biblioteca y en el área de la docencia, intervienen en la contratación de profesores de horas clases. A los docentes tiempo completo, es el Ministerio de Educación quien hace el primer filtro de selección de personal y manda un grupo de aspirantes que consideran oportunos para ocupar el puesto vacante, luego el Comité estudia las hojas de vida de este grupo de personas, hacen proceso de entrevista y todos los pasos subsiguientes al reclutamiento donde eligen al candidato que consideran es el

idóneo a utilizar el cargo vacante de profesor; aclarando de esta manera, que no existe un departamento de recursos humanos, sino que, el comité del CDE es quien desarrolla algunas actividades relacionadas al reclutamiento y selección.

El nivel de rotación de personal no suele ser frecuente respecto a puestos como el de secretaria o personal de limpieza, pero si suele ser alta la rotación del personal de seguridad y docentes horas clases para inicios de año; de acuerdo a lo manifestado por el maestro Oscar Manuel Melara Rubio, quien es el director de la institución, esto se debe a la desvinculación por parte de la empresa o del colaborador y cuando esto sucede, el Comité del CDE pone en marcha la búsqueda de personal.

En los últimos años, en esta Institución, el personal nuevo demuestra inconformidad, mediante gestos y ademanes que expresan con su cuerpo. Además de juego de palabras que de alguna manera de forma directa o indirecta transmiten sensaciones de incomodidad con la Institución, perjudicando así el clima laboral y el seguimiento de instrucciones.

Algunas de las situaciones específicas de las antes mencionadas son falta de interés y ánimos bajos, sumado a preguntas constantes relacionadas a su tiempo de receso, día libre, mala actitud, exigen comodidad en sus horarios, todo esto no solo afectan sus emociones, sino que también, la realización del trabajo y por ende, el tiempo de ejecución de las metas en algunos casos.

Los procesos que conlleva la selección de personal si no se ejecutan de manera correcta pueden ser muy impactantes y dan origen a actitudes negativas de los trabajadores; por lo que hacemos la siguiente interrogante ¿En qué sentido es de importancia caracterizar el proceso de selección y reclutamiento del talento humano y determinar cómo incide en el comportamiento de los colaboradores en el Instituto Técnico Industrial?, esta interrogante, nos permitirá desarrollar un análisis y propuesta de mejora para brindar respuesta a esta interrogante.

También nos podemos preguntar ¿En qué medida, la implementación de un proceso de selección y contratación de personal, alineada a la estrategia de gestión y talento humano dentro del Instituto Técnico Industrial, contribuirá la estabilidad de la fuerza laboral? El análisis permitirá conocer la situación real a fin de que se pueda fortalecer el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, que son las fases donde los aspirantes pueden percibir la cultura y ambiente de la empresa y su entorno, así como que el equipo de trabajo que participa en este proceso cuente con las técnicas modernas para atraer al talento humano idóneo.

Otra situación que se presenta y daña la salud, es el manejo inadecuado del estrés y también repercute a un ambiente laboral inadecuado, sumado al exceso de trabajo, ocasionando en algunos empleados el síndrome del quemado, debido a la falta de equilibrio en la carga laboral y un inadecuado seguimiento a cada colaborador, provocando así su desinterés en su cargo dentro del Instituto.

También se puede mencionar la mala ejecución de las actividades que realiza el comité del CDE en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que sus métodos no son actualizados y las personas involucradas carecen de compromiso en la búsqueda de una plaza vacante; adicionalmente a falta de comunicación cuando se indica al postulante que funciones realizará en su cargo laboral, no mencionando sus responsabilidades, ocasionando que en muchos casos, el incumplimiento a las metas, objetivos y planes de trabajo del Instituto, dañando la imagen que se tiene de la institución.

Sin embargo, la orientación de este estudio ira enfocada a la rotación de personal debido a que es el factor más preocupante según informa el director de la institución, ya que se da en forma recurrente, con personas que no terminan el período de prueba, a pesar de que no tienen un registro formal de esta problemática. Es por ello que debemos

encontrar los puntos claves que impactan a esta problemática para proporcionar propuestas de mejoras que ayuden a reducir esta situación.

1.3 Objetivos de la investigación.

1. 1.3.1 Objetivo general.

- Determinar el proceso de selección, contratación e inducción del talento humano a través de la obtención de los resultados de la aplicación de instrumentos de medición para encontrar el impacto que recibe el comportamiento de los colaboradores en el instituto.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Analizar el proceso de atracción de talento humano del Instituto Técnico Industrial para verificar su situación actual ante el alto nivel de rotación de personal.
- Distinguir las áreas críticas en el proceso de atracción de talento humano y su incidencia en el comportamiento de los colaboradores en el Instituto para definir su causa central.
- Proponer mejoras en el proceso de selección y contratación de talento humano para el Instituto Técnico Industrial y reducir de esta manera el alto nivel de rotación de personal.

1.4 Establecimiento de hipótesis.

1.4.1 Hipótesis general.

- Determinar el proceso de selección y reclutamiento del talento humano para corroborar su incidencia en el comportamiento de los colaboradores en el Instituto Técnico Industrial, causa de la alta rotación de determinados puestos de trabajo.

1.4.2 Hipótesis específicas.

- Caracterización del proceso de atracción de talento humano que se tiene actualmente en el Instituto Técnico Industrial.

- Detección de áreas críticas en el proceso de atracción de talento humano y su incidencia en el comportamiento de los colaboradores en el instituto.
- Establecer puntos de mejoras en los procesos de selección, contratación e inducción del personal nuevo en el Instituto Técnico Industrial.

1.5 Justificación.

Cuando un colaborador es desvinculado de la empresa, ya sea por decisión del mismo, surge un cargo disponible a ocupar por parte de otra persona, es en este punto, en donde comienza la participación del comité del CDE para realizar la búsqueda de un nuevo talento en la empresa.

Sin embargo, existe una alta rotación de personal en los últimos años según manifestó el director de la Institución, a pesar de no tener registros formales, indico que esta rotación se da con mayor frecuencia en los cargos de personal de seguridad, limpieza y docentes horas clases. En el área, administrativa no ha identificado rotación, pero es importante verificar la problemática manifestada por el señor director para evitar que ocurra esta situación en estos empleados.

Todos los cargos de trabajo deben poseer un manual de cargos definido, entregarlo al capital humano para que se conozca en una forma oficial, las funciones a desempeñar. En algunas ocasiones, en el Instituto, no se hace entrega física de las mismas y tampoco se le menciona al nuevo personal cuales son las funciones que tiene que realizar, afectando en forma significativa la inducción del talento humano.

De igual manera, es importante tener un buen control previo, concurrente y posterior del proceso de atracción de talento humano, ya que cuando se incorpora a la empresa, necesita conocer su historia, pensamiento estratégico, entre otros temas y tener claridad de lo que debe realizar en su cargo, tomando en consideración el tiempo de adaptación y aprendizaje, facilitando su incorporación y disminuyendo la probabilidad de cometer errores en su trabajo.

Adicionalmente, la guía adecuada de las jerarquías involucradas favorece la adaptación del nuevo personal, disminuye el nivel de estrés que podría tener este proceso y su dinámica cotidiana es más favorable.

Es necesario la modernización, desarrollar competencias, nuevas herramientas que ayuden a dar robustecer el proceso enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, mejorando por consiguiente la credibilidad que se tiene en el mundo educativo, conservando el posicionamiento de este centro educativo.

Con esta investigación se brindará una propuesta ante la necesidad de determinar el proceso de atracción del talento humano de manera ordenada y enfocada al bienestar de las personas para evitar la rotación del personal y así definir si atraer nuevos talentos solventaría tal situación o si es problema interno de todos los colaboradores.

1.6 Alcances y limitaciones.

1.6.1 Alcances.

Distinguir cada fase de los procesos de selección y contratación de personal, desde la solicitud de una vacante hasta la inducción del nuevo talento humano, ayudará a tener un proceso transparente, con igualdad de oportunidades, respetando los principios y valores que la institución tiene.

Hacer una propuesta de mejora en este proceso, contribuirá al compromiso del talento humano que ingresa, a mejorar su cultura organizacional, logrando su identificación y compromiso al logro de las metas, objetivos y visión de esta institución.

Se logrará una mejor socialización y adaptación del talento humano, que permita incorporarse como un equipo de trabajo, mejorando la sinergia y sus procesos laborales.

1.6.2 Limitaciones.

- El estudio se realizará de acuerdo al tiempo disponible de los trabajadores.
- Falta de equipo técnico para realizar las pruebas pertinentes en el proceso de atracción.

- La resistencia al cambio por parte de los colaboradores por temor a fallar en el proceso y que conlleve consecuencias graves.

1.7 Variables.

Las **variables dependientes** son factores fundamentales que hay que explicar o pronosticar, para los estudios del comportamiento organizacional, se destaca la rotación, ya que trastorna la marcha eficaz de la organización si se van empleados preparados y experimentados, de modo que hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que asuman puestos de responsabilidad y las variables independientes son las causas de los cambios que se producen en las variables dependientes, siendo el proceso de atracción de talento humano, esa causa que produce la rotación. En este sentido, se detallan a continuación las variables de esta investigación:

Variable Independiente: La ejecución correcta del proceso de selección y contratación de personal. Lo cual se ordenará con el proceso y evaluaciones de acuerdo a las necesidades de cada cargo.

Variable Dependiente: Baja rotación de personal, gracias a los procedimientos bien definidos en los procesos de selección y contratación.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.

2.1 Atracción del talento humano.

El concepto de talento humano se encuentra relacionado al de capital humano, es un recurso que toda empresa necesita para poder llevar a cabo sus actividades. El capital humano que se refiere al valor económico procedente de la formación y experiencia de los trabajadores. Asimismo, está compuesto por dos aspectos principales: están los talentos que poseen cada persona y el contexto en el que se ambienta cada situación.

Talento, es cuando nos referimos a la capacidad especial o facilidad de una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea, conocimientos, habilidades o competencias y se desarrolla en un ambiente laboral, obteniendo un logro y por ende satisfacción personal cuando se lleva a cabo las actividades que engloban esos términos. (“¿Qué es el talento humano?”, 2023.)

Contexto, es el ambiente en que se adecua la persona, que facilita su crecimiento dentro de una empresa. Si se analiza ambos conceptos podemos identificar que tienen una estrecha relación, ya que el ambiente interno de una institución se debe al conjunto de actividades que los empleados realizan mediante el talento que cada uno posee en el cargo que desempeña en su trabajo, es por ello que se vuelve de vital importancia atraer talento humano con capacidades para desarrollar su trabajo en un ambiente de trabajo sano y obtener los resultados deseados.

Atraer personal puede ser una tarea fácil si todos los procedimientos se desarrollan de acuerdo a una planificación, con las herramientas necesarias para realizarlo, ya que es en esta etapa donde se inicia el proceso de búsqueda para cubrir una vacante, tomando en cuenta que el recurso humano en oficinas administrativas enfoca sus esfuerzos en brindar una buena atención a sus clientes, que se benefician del servicio que se brinda y da una imagen favorable sobre el trabajo que se desarrolla.

Hay instituciones que enfocan su importancia en los números, productividad, mas no en el colaborador, es por ello que estas empresas poco a poco van cayendo en el fracaso y culpan a las personas cuando realmente los directores podrían ser quienes imposibiliten cumplir los fines que tienen que cumplir.

2.1.1 Reclutamiento.

Como lo menciona la compañía de factorial en España en su blog digital factorialhr.es, la palabra reclutamiento, se refiere al conjunto de actividades que se realiza al momento de querer encontrar personal apto para obtener un cargo dentro de una empresa.

Las organizaciones ponen su esfuerzo en buscar a las personas que quieren que formen parte de su empresa, y las personas tratan de buscar una empresa en donde quieren trabajar poniendo a prueba todos los conocimientos que posee, entonces viene a ser una elección recíproca.

En el proceso de reclutamiento, la institución atrae a candidatos que han postulado su hoja de vida ante la visualización de una vacante, los llevan a una serie de actividades evaluativas para ir depurando y llegar a finalizar el proceso en su contratación e inducción de personal.

Este proceso puede ser interno o externo, el primero se refiere cuando una empresa le da la oportunidad a uno de sus colaboradores para aplicar al proceso y presentar su solicitud de participar en el concurso para elegir a la persona idónea. Por su parte el proceso externo, es cuando las personas que son ajenas a la empresa se postulan para participar en los diferentes pasos de este proceso.

A continuación, se detallan ventajas y desventajas de cada uno de ellos:

Tabla 1: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
El costo que conlleva su proceso es menor	No se reciben experiencias o ideas nuevas para la institución.
Los candidatos tienen un conocimiento de la empresa y es fácil su adaptación a la cultura institucional	El personal interno que aplique a una plaza podrá verse con ventaja sobre alguien externo y esto generar conflicto.
Motiva el desarrollo profesional de los colaboradores, ya que al observar que hay oportunidades de crecimiento, se genera motivación	Ante la sociedad puede verse mal si no brinda oportunidades a personas ajenas de la institución que buscan su primer empleo.
Aprovecha al máximo al personal que se posee en la organización.	
RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Introduce nuevos talentos a la organización.	Afecta la motivación de los trabajadores actuales en la organización, ya que se ven amenazados ante un nuevo talento.
Renovación de una cultura organizacional, con ideas frescas para el trabajo	Se genera un mal ambiente laboral
	El costo del reclutamiento externo es mayor que el interno

Fuente: Elaboración Propia. Datos tomados de Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.

Como se puede apreciar son mayores los beneficios que las desventajas de un reclutamiento interno, además de ser positivo, causa una competitividad sana, llevando un estímulo al ambiente organizacional.

2.1.2 Selección de personal.

Así como en la definición de reclutamiento, también la selección de personal como lo menciona la compañía de factorial en España en su blog digital factorialhr.es, es la siguiente fase del proceso de atracción de talento humano, comienza con la recepción de las hojas de vida de cada aspirante, las cuales se validan si cumplen con los requisitos para formar parte de los candidatos a seleccionar para continuar con el proceso, siendo estos, quienes cumplen con las características deseadas para el puesto vacante y que contribuyan a la eficiencia de la empresa, con una permanencia indefinida.

Se puede observar en el proceso que las personas que participan sienten un sentido de competencia, de ahí que los concursantes, analizan minuciosamente cada una de las pruebas antes de responder; los comportamientos y las respuestas de las evaluaciones dan una pauta de cómo podría llegar a ser el aspirante dentro de la empresa, ya que es importante tomar en consideración en el proceso considerar las actitudes y comportamientos en las diferentes etapas de este proceso.

En la actualidad, la mayoría de las empresas consideran para hacer las evaluaciones, incluir las diferentes competencias que se necesitan en la plaza para la cual se está evaluando el proceso.

2.1.2.1. Instituto Técnico Industrial.

La selección en el Instituto Técnico Industrial es responsabilidad tanto el director como del Comité de CDE, donde cada uno cumple con sus responsabilidades, es el primero el que decide las características básicas que debe poseer un puesto, la aprobación del envío de una vacante a solicitar, entrevistar a los candidatos, evaluar y comparar los resultados obtenidos en todas las pruebas, decidir si aprueba o rechaza y elegir al candidato más idóneo al puesto.

Para el comité, sus funciones son: divulgar las plazas vacantes, recibir todas las solicitudes, desarrollar técnicas de selección adecuada a la plaza que se está reclutando,

preparar o capacitar al gerente ante nuevos procedimientos al momento de reclutar, además hay que considerar si es recomendable las actividades evaluativas para actualizarlas y tener pruebas que nos permitan atraer al mejor talento humano para el Instituto.

2.1.3 Contratación e inducción del personal.

Para tener el recurso humano, requerimos una búsqueda ardua de talentos que pueden aspirar a un puesto, una vez que se ha seleccionado al personal adecuado, procedemos a la parte final que es la de contratación e inducción del personal. La contratación es cuando se obtiene el resultado final de la selección y se especifica quien o quienes son los acreedores de las plazas vacantes y se detalla un documento en donde se especifica todo lo relacionado al puesto para que el aspirante pueda afirmar su ingreso a la empresa.

Una vez el aspirante firma el contrato, forma parte de la Institución y comienza el proceso de la inducción general que realiza Talento Humano y luego se especifica que es el cargo que desempeñará. Los componentes de la que realiza la primera son la historia de la empresa, pensamiento estratégico conformado por la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, además de la estructura organizativa y quienes la conforman, las funcionalidades de las máquinas y herramientas de trabajo que se posee y las generalidades del cargo de trabajo para el que está entrando.

Dar una orientación al personal nuevo, es la primera actividad que se debe de desarrollar cuando ingresa personal y con el correr de los días, se irán adquiriendo la cultura, adaptándose a su entorno laboral y social en la unidad organizativa donde se encuentra.

Como lo expresó el 24 de enero de 2022, Loren Altagracia Marcos Rodríguez en su blog digital “La cultura organizacional”, en la página web de Escuela de organización

industrial (La cultura organizacional, Loren Marcos, 2012.), la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que tienen todos en común dentro de la organización.

Este proceso es importante porque en él disminuye las dudas de los nuevos colaboradores, además de facilitar el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación, contribuye a reducir los errores porque se proporciona toda la información que le ayudan a desarrollarse mejor en su trabajo.

2.2 Competencias.

Competencias son los conocimientos, destrezas y habilidades que deben de tener las personas y que ayudan a realizar el trabajo con mayor facilidad.

El concepto de competencia está implantado en la gestión de recursos humanos de cualquier compañía, significando que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona hace que su desempeño en el cargo que desempeña sea satisfactorio tanto para él como para la institución. (Habilidades para la empleabilidad, España, 2021)

Para poder llevar a cabo un proceso de atracción de talento humano, es ideal que se realice con base a competencias, de esta forma podremos identificar las personas que son ideales para la plaza en concurso.

En los procesos de selección uno de los aspectos que se evalúa con rigor es el de las competencias laborales, ya que el aspirante debe cumplir con sus tareas de manera ágil y eficaz.

De acuerdo al blog digital de CognosOnline, líderes en transformación digital ("Tipos de competencias laborales", 2021) menciona que se pueden encontrar tres tipos de competencias laborales, las cuales son:

1. Competencias laborales básicas.
2. Competencias laborales genéricas.

3. Competencias laborales específicas.

Las competencias laborales básicas son las habilidades que poseen las personas, el conocimiento adquirido desde temprana edad, la educación obtenida en casa, su comportamiento, actitudes, la manera de pensar ante la sociedad en situaciones generales.

Para en este caso, existen dos tipos de competencias inmersas en las laborales básicas, las cuales son las competencias personales y sociales; que nos indica que el conocimiento es adquirido desde temprana edad y las competencias personales, se refiere a la educación formal que se aprende desde pequeños sobre la ciencia, la parte social, matemáticas, artística, entre otros temas. Para las competencias sociales se hace referencia a la capacidad del desenvolvimiento de las personas en la sociedad, la forma de comunicación y convivencia sana, como los buenos modales que tiene la persona.

Las competencias laborales básicas son fundamentales para poder adquirir un conocimiento futuro, sin ellas, el trabajo de adquirir u obtener las competencias genéricas o específicas es difícil, además, se poseen sin tener las básicas y esto traería como consecuencia un resultado desfavorable del aspirante.

Las competencias laborales genéricas están relacionadas al pensamiento creativo e inteligencia emocional que son útiles en cualquier campo laboral, comúnmente este tipo de competencia permite ver en las personas su proactividad, resaltando su comportamiento sobre otras personas.

Finalmente, las competencias laborales específicas son las que se enfocan en el puesto que aspira el postulante, como una secretaria, donde evaluaría su agilidad en el uso de la computadora, entre otros recursos tecnológicos. Para personal de seguridad, se evalúa el uso de armas, manejo de conflictos y para el personal de limpieza, la agilidad en el manejo de herramientas de limpieza.

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

En esta investigación se pasarán diferentes instrumentos, que den pie a un análisis y propuesta para robustecer el proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal que el Instituto tiene en la actualidad, para lo cual se aplicarán los instrumentos de entrevista, encuesta y focus group.

La entrevista será utilizada para obtener un intercambio de opiniones que manifiestan las personas a quienes se les proporciona una lista de preguntas sobre la temática de estudio.

Asimismo, las encuestas que ayudarán a recopilar información mediante preguntas escritas, realizadas con anterioridad dirigida al total del personal administrativo, quienes tienen contacto el personal de nuevo ingreso y brindarán información sobre temas de interés para poder encontrar puntos claves de la investigación.

Se realizará cuatro focus group para el personal docente y estudiantes, dos para cada segmento y esta técnica consiste en la realización de preguntas dirigidas y abiertas a un grupo de participantes para obtener información, a fin de que los participantes puedan expresarse libremente.

3.1 Participantes.

La entrevista se realizará al director del instituto y a dos miembros CDE, no podrán participar todos debido al escaso tiempo disponible. Siendo un total de tres personas a quienes se les realizará una entrevista. Estas personas entrevistadas son aquellas que tienen relación con el proceso de selección y reclutamiento, es decir, son participes en estas decisiones importantes para la institución.

La encuesta se pasará a 15 personas del área administrativa, que es el total de empleados que integran esta área, debido a que ellos son a quienes el comité contrata,

evaluando así cuatro áreas importantes relacionadas a su comportamiento y desenvolvimiento en su área de trabajo.

Los cuatro focus group, serán dirigidos dos de ellos al personal docente, con la participación de 8 personas y los otros dos, se realizarán a los estudiantes, de igual manera, con participación de 8 estudiantes.

3.2 Instrumentos.

3.2.1. Entrevista:

En la entrevista se obtendrá información por medio de conversación sobre el tema investigado, de manera individual con cada uno de los implicados, a continuación, se detallan los objetivos y la metodología que se utilizará para pasarla:

Objetivo general: Conocer los procesos administrativos relacionados al Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Objetivos específicos:

- Conocer el procedimiento administrativo que realiza el Comité para la búsqueda de personal a cubrir plazas vacantes.
- Consolidar información detallada e importante sobre el procedimiento que se lleva a cabo desde cuando existe una vacante hasta cuando es cubierta.
- Encontrar puntos débiles que se puedan mejorar en el procedimiento de selección y reclutamiento para que no exista una alta rotación de personal.

Metodología.

Se realizará en un salón del área administrativa, en forma separada a las tres personas involucradas y el desarrollo de la entrevista, será en forma ordenada, realizando cada una de las preguntas que forman parte del mismo. El tiempo de duración será de 30 a 45 minutos por persona. El instrumento se encuentra en el anexo No. 1 de este documento.

3.2.2. Encuesta:

En la encuesta se recolectarán información mediante preguntas al personal administrativo, cuya finalidad es conocer la opinión sobre las personas nuevas que han ingresado a la empresa, así como también su satisfacción ante ello. A continuación, se detallan los objetivos y la metodología que se utilizará:

Objetivo general: Identificar la insatisfacción del personal en el área de trabajo para poder brindar una propuesta de solución.

Objetivos específicos:

- Identificar las causas de la insatisfacción laboral de los colaboradores en sus áreas de trabajo.
- Demostrar ante el comité, las acciones que conllevan el alto nivel de rotación de personal.
- Brindar alternativas de solución para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, así como del ambiente laboral.

Metodología.

El instrumento que se encuentra en el anexo No. 2 de este documento, contiene preguntas para indagar el sentimiento del total del personal administrativo, relacionados con temas de responsabilidad en el desempeño de su trabajo, así como aspectos relacionados a la ética relacionada con el comportamiento, relaciones interpersonales para evaluar la conducta con el equipo de trabajo y compromiso que se tiene en el desarrollo de sus funciones. El tiempo para pasar este instrumento es de aproximadamente 15 minutos.

3.2.3. Focus Group:

Un grupo focal o focus group en esta investigación, nos servirá para obtener información con por medio de personas seleccionadas a tener más información sobre el tema investigado. A continuación, se detallan los objetivos y metodología que se utilizará:

Objetivo general: Encontrar mediante esta herramienta, ideas que ayuden a mejorar los procesos administrativos relacionados al reclutamiento y selección de personal, a fin de mejorar el ambiente laboral.

Objetivos específicos:

- Indagar en la opinión de los profesores y estudiantes, ante el comportamiento del personal de nuevo ingreso.
- Demostrar los resultados obtenidos en esta herramienta para identificar las fallas que conciernen a los procesos del tema en estudio.
- Brindar una solución ante los hallazgos identificados en las respuestas brindadas por estos dos segmentos.

Metodología.

Se realizarán seis focus group, tres para docentes y tres para alumnos y serán en un salón apartado de clases, con las comodidades necesarias para que los participantes se sientan cómodos, a fin de que se puedan expresar abiertamente con cada interrogante. Cada uno tendrá un número de participantes de 10 personas y la duración aproximada será de 60 minutos. El instrumento se encuentra en anexo No 3.

3.3 Estrategia de análisis de datos.

Los tres instrumentos se realizarán en forma presencial para poder analizar el comportamiento y la comunicación no verbal.

Entrevista.

Se realizarán tres, una con el director y las dos personas miembros del Comité, se asignará un espacio de tiempo para cada uno de ellos y poder llevar a cabo dicho instrumento, recopilando sus respuestas a diez preguntas, que serán analizadas posteriormente para conocer el punto de vista de cada uno de los participantes.

Para la tabulación de este instrumento, se consolidarán las respuestas de los entrevistados, resaltando los comentarios más impactantes y repetitivos haciendo énfasis

en la razón por la cual han sido mencionadas para posteriormente obtener insumos para analizar la problemática.

Focus Group,

Se utilizará un espacio dentro de las horas laborales de los docentes y estudiantes para poder llevarlo a cabo, una lluvia de ideas en las respuestas a este instrumento.

Para la tabulación de este instrumento, se anotarán las respuestas que se obtendrán de cada persona en cada una de las interrogantes, unificándolas en una tabla para visualizarlas.

Encuesta.

Se procederá a realizar en una herramienta digital de Google Form, para para que se pueda consolidar la información y sus resultados, se analizarán cuatro áreas: responsabilidad técnica, ética, relaciones interpersonales y compromiso. La metodología a utilizar se ha dividido en tres pasos que se detallan a continuación:

Como primer paso, se realizará visita a la institución con previa convocatoria al personal administrativo y se brindará información sobre la encuesta, las preguntas que la poseen y la relevancia a la sinceridad y discrecionalidad de las respuestas que se brinden.

Segundo paso, se abrirá un espacio para preguntas sobre la actividad a desarrollar, antes de pasar la encuesta.

Tercer paso, después de pasar la encuesta, se analizarán los resultados de la encuesta para comenzar la siguiente fase de este trabajo.

CAPÍTULO IV – ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron al pasar los instrumentos de la entrevista, encuesta y focus group que se realizaron al personal que labora en la institución en estudio, así como también a una parte de la comunidad estudiantil de acuerdo a lo que se planteó en el capítulo III, recopilando así el punto de vista de cada uno de los segmentos implicados en las áreas críticas relacionadas a la problemática de la investigación.

Mediante estos instrumentos se indagó sobre las causas que ocasionan un nivel alto de rotación de personal y que está afectando a la institución y que servirá de base para presentar una solución a esta situación.

4.1 Descripción e interpretación de resultados.

4.1.1 Entrevistas.

Las entrevistas se realizaron al director de la institución y a dos miembros más del comité CDE, quienes tuvieron las mismas respuestas. A continuación, los resultados obtenidos por cada uno de ellos a cada pregunta realizada.

PREGUNTA	RESPUESTA DEL DIRECTOR	RESPUESTA DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ
1: ¿Conoce si hay un proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la institución?	En realidad, creo que, si existe, pero no conozco como se desarrolla o si hay algo formal para su desarrollo.	Suponemos que debe de haber un proceso, pero no lo conocemos, en la mayoría de las veces, nos brindan de un solo el dato de las personas a entrevistar siendo casi solo una opción. No se sabe

		cuál es el procedimiento que se realiza para cada aspirante
2: ¿Hay un proceso de inducción al personal nuevo en el Instituto?	Debería de haber, es lo que les he indicado y cuando ingresa alguien para coordinador, yo mismo me encargo de enseñarle todo.	Depende del puesto, si es docente el director o los coordinadores se encargan, si no, no; pero sería ideal que lo hubiera.
3: ¿Tiene el Instituto un proceso de socialización para el nuevo personal?	A medida se vaya acoplando a su lugar de trabajo, se ira socializando.	No un proceso como tal, sino que ellos van descubriendo y conociendo a todos poco a poco.
4: ¿Conoce usted la frecuencia de la rotación de personal?	Si, sucede con frecuencia en algunos puestos.	No nos hemos fijado si es con mucha frecuencia, pero creemos que en pocos puestos.
5: ¿Conoce usted la frecuencia de la rotación de personal para cargos de personal de limpieza y docentes horas clases?	Si, de limpieza sucede con frecuencia porque consideran muy bajo el sueldo; de docentes también sucede seguido.	Con docentes siempre sucede, a los padres y alumnos suelen no gustarles algunos docentes y hasta hacen peticiones por escrito en ocasiones para cambiar o quitar a docentes horas clases;

		personal de limpieza con leve rotación.
6: ¿Hay diferencias en la forma de reclutar y contratar a las personas que ingresan al Instituto dependiendo del cargo que desempeñan? Menciónelas por favor.	Si hablamos de docentes horas clases, es totalmente diferente a los otros puestos como administrativos, limpieza o seguridad, por ejemplo, a un docente no le pedimos su licencia de porta armas, a un docente se le evalúa de diferentes maneras para que obtenga su plaza, no es fácil, y es desde el ministerio de educación.	Persona de limpieza, solemos pegar afiches dentro de la institución, pero en los últimos meses suele venir alguien recomendado por conocidos en la institución; personal de seguridad, requerimos de licencia de porta armas, experiencia, preguntas relacionadas a cómo actuar ante tal situación, entre otras; para personal administrativo muy probablemente puede no tener experiencia y reclutamos a personal desde los 18 años, su procedimiento para contratarlo no es muy largo, pero si se retiran a los pocos meses, hacen que se repita muy seguido y

		eso nos llega a la problemática que conversamos.
7: ¿Participan todos los miembros del Comité en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	No necesariamente, a veces 3 o 4 personas, también depende del puesto, por ejemplo, si es para personal de limpieza basta incluso solo con 2 personas, administrativo o seguridad pueden ser 3 los que participen, ya si es para docente, puede que entre 5 incluyéndome.	No todos, solo algunos.
8: ¿Si la pregunta anterior fue negativa, quienes participan en el proceso y cuál es el motivo de que ellos participan?	Para puesto administrativo, participan dos docentes y un padre de familia, el mismo caso para seguridad. Si es para personal de limpieza, dos docentes, si es para docente hora clase participamos 2 docentes, un padre de familia, un alumno y mi persona como	Misma respuesta del director.

	mínimo para cada caso.	
9: ¿De qué manera consideran que el personal que se contrata podría adaptarse a la cultura del Instituto?	Relacionándose con todas las personas en la institución.	Debe ser alguien abierto de mentalidad, ser más sociable para que pueda adaptarse a donde sea y a lo que sea.
10: ¿Qué mejoras se pueden implementar en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	Tener un claro panorama sobre cómo hacer ambas partes, porque yo si se cómo hacerlo, pero no me queda tiempo para ir detalle a detalle con ellos enseñándoles, es por ello que cuando me queda tiempo les ayudo en la selección de puestos que no son docentes, ya que, si son de docentes, tengo la obligación de participar.	Tener más claro cómo hacer cada paso y en qué orden se llevaría a cabo. Para la adaptación del personal a la cultura del instituto, no se le pone mucho interés, es lo que se analiza de las respuestas de los encuestados; respecto a la pregunta 10, consideran que hay que tener más claro el paso a paso de los procedimientos a seguir para llevar a cabo todo este proceso de selección y contratación.
11: ¿Los colaboradores que renuncian, manifiestan el motivo por el que se	Si, en ocasiones es porque no quieren seguir y muestran actitud de	Si, flojera, ambiente, trabajo pesado, son muchos los pretextos que

retiran?	haraganería.	dan.
12: ¿Sabe usted si hay conductas inadecuadas al personal del Instituto?	Me he enterado en algunas ocasiones, pero se procede a una acción disciplinaria si eso sucede.	En ocasiones sí.
13: ¿Si la pregunta anterior fue positiva, han indagado sobre estas respuestas de conductas inadecuadas?	Es lo que explique en mi respuesta anterior.	En ocasiones sí, porque hay personas que mienten, dicen por ejemplo un maltrato y al hacer las investigaciones correspondientes, no lo hay, entonces eso hace que no les demos mucha credibilidad a las demás razones de esa índole a otros trabajadores.
14: ¿Consideran que las técnicas que utilizan los miembros del comité CDE sean eficientes para solucionar conflictos que se pueden presentar en la institución, relacionados a un maltrato hacia un colaborador?	Si.	Si.

Se puede observar en las respuestas de la pregunta 1 y 2, referente a si hay un proceso de reclutamiento y selección, así como de inducción, de lo cual lo que el director menciona que desconoce si realmente hay un proceso como tal, así como también la respuesta de los otros 2 miembros del comité, manifiestan que no tienen claridad en este proceso, ya que generalmente, les informan los nombres de las personas que contratan, demostrando el vacío que tiene el Instituto en la fase inicial de seleccionar, contratar e inducción del personal. Además, se pudo observar que hay un desconocimiento si hay una metodología para hacerlo y si para todas las plazas se mantiene un estándar en la forma de aplicar todo el proceso de reclutamiento y selección, inducción de personal.

En relación al proceso de socialización, reflejado en las respuestas de la pregunta 4, en sus respuestas se refleja que no hay un interés en que se dé correctamente, sino que dejan que la persona nueva se involucre por su propia cuenta; por otro lado, el director si se ha percatado de la frecuencia en la rotación de personal, los otros miembros del comité dicen que no, pero más bien es como un desinterés lo que se puede analizar.

Las respuestas que se obtuvieron en la interrogante 5, deja una claridad en que las personas entrevistadas han observado el nivel de rotación en estas plazas, pero es preocupante la tranquilidad con la que lo emiten.

Es evidente que el procedimiento es diferente para cada tipo de puesto, sin embargo, tienen claro por lo menos más bases o lo principal en cada uno de ellos; respecto a la pregunta 7, el no participar mucho en estos procesos de selección y contratación, podría llegar a ser una elección de candidato con muy pocos votos y con la opinión de pocas personas, no se llegaría a un análisis profundo.

Están conscientes de que se debe de transmitir cultura, pero no identifican que esta se comienza a transmitir al nuevo empleado en el proceso de inducción de personal, como se identifica en las respuestas de la pregunta 9.

Los resultados dejan en claro, que los colaboradores que renuncian dicen el motivo de su salida, y a su vez, hay conductas inadecuadas de algunos miembros del personal del instituto, esto permite tener una interesante respuesta de parte de los tres en la pregunta 12.

En la pregunta 13, la respuesta de dos miembros del comité preocupa al decir que se pierde la credibilidad de los colaboradores nuevos, ya que todos somos diferentes y puede darse la casualidad de que en un inicio se elijan erróneamente a personas que tienden a mentir y por ellos, se le perdería el interés al resto, cuando probablemente no sean así; por otro lado, en la pregunta 14 todos comentan que son eficientes las técnicas que implementa el comité para poder solucionar conflictos.

En el caso de la entrevista, se pudo evidenciar la actitud y conducta del director y el otro miembro del comité, quienes tuvieron mucha amabilidad en proporcionar la información recaba, no obstante, hubo preguntas en donde las respuestas otorgadas por ambas partes fueron iguales, pero con un enfoque diferente, como es el caso de la pregunta 3 y 4 en donde se menciona sobre el proceso de socialización y frecuencia en la rotación de personal respectivamente. Es decir, este último si ha sido observado por ambas partes, solo que, por parte del director si es un problema principal y por parte de los demás colaboradores del comité, no lo es. De esta manera con cada pregunta realizada para ambas personas, se pudo detectar los gestos, ademanes y elocuencia en responder.

4.1.2 Encuesta.

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron al pasar la encuesta a los 15 miembros del área administrativa, recordando que la finalidad es conocer la situación actual de su área de trabajo.

1. ¿Conoce usted el Proceso de Reclutamiento y Selección?

15 respuestas

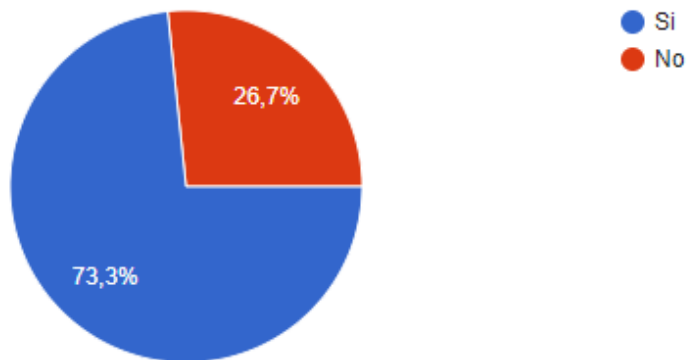


Figura 1

A pesar de que la respuesta en su mayoría fue “sí” se demuestra por lo menos un pequeño porcentaje a un “no” lo cual nos puede indicar que las personas que no saben nada de estos procesos, se encuentran dentro de esta área de trabajo y sería muy fundamental que sepan cuáles son ambos procesos.

2. ¿Sabe usted si al Talento Humano que ingresa se le brinda inducción de forma general y por parte de la Unidad organizativa donde ingresa?

15 respuestas

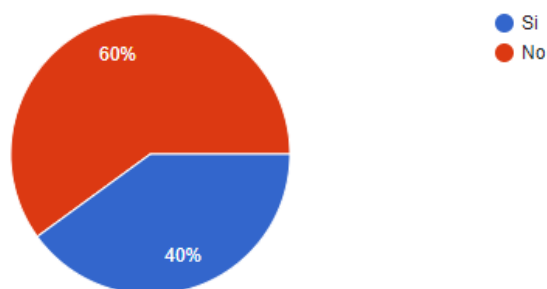


Figura 2

Es preocupante ver que la opción “no” obtuvo la puntuación más alta en los encuestados, mostrando que el personal no conoce la existencia de un proceso de

inducción en la institución, o que el área responsable no está brindando una correcta inducción, dando pauta para una inestabilidad laboral

3. ¿Dentro del proceso de inducción, se contempla la socialización del personal?

15 respuestas

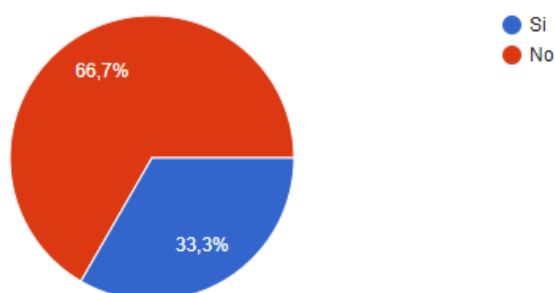


Figura 3

Según los resultados obtenidos el porcentaje más alto percibe que cuando ingresa el talento recién contratado no se brinda el proceso de socialización durante el proceso de inducción. No se contempla la socialización del personal en la inducción, lo cual puede producir un estado de ánimo bajo y lleno de estrés al estar sometido en solo aspectos relacionados a trabajo.

4. ¿Ha observado actitudes de desmotivación en el personal de nuevo ingreso?

15 respuestas

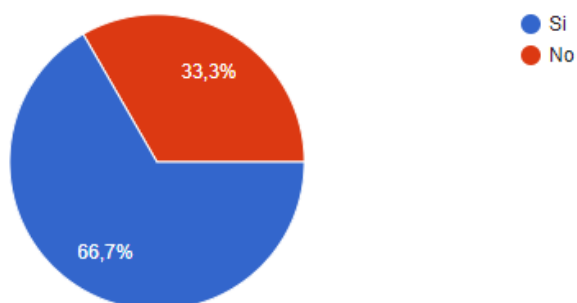


Figura 4

Las desmotivaciones en el personal es un factor alarmante porque es una señal de que algo anda mal, y es el resultado obtenido en esta pregunta de la encuesta. Si hacemos énfasis al inicio del capítulo 2, mencionábamos lo que significa talento humano, y es aquel recurso que toda empresa o institución necesita para poder salir adelante, por lo tanto, si descuidamos este recurso, toda la organización caería en el fracaso. Es por ello que se debe cuidar al personal y procurar que no caiga en desmotivaciones.

5. ¿Conoce usted si hay personal desmotivado?

15 respuestas

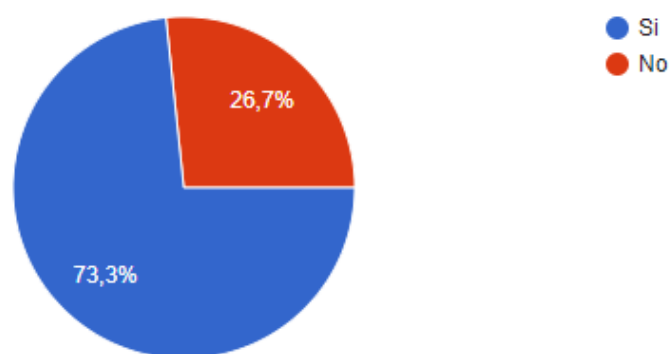


Figura 5

Si en la pregunta 4 se pudo verificar que el personal encuestado ha observado desmotivaciones en su área de trabajo, era claro que también se debía conocer quienes o cuantos son los que presentan este tipo de conducta, como se preguntó en el número 5. Por tal razón, se conoce que existe personal desmotivado.

6. ¿Es frecuente la rotación de personal?

15 respuestas

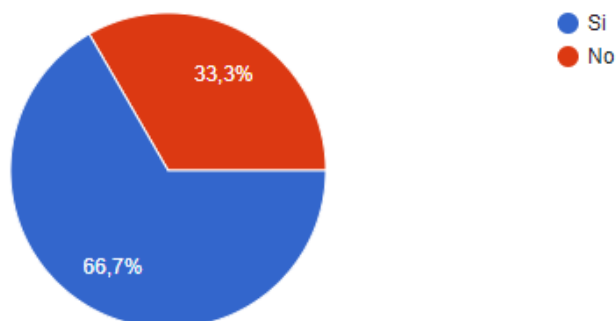


Figura 6

La rotación de personal dentro del instituto es frecuente, lo cual nos lleva al análisis de este trabajo, ya que una alta rotación de personal genera baja motivación e identificación laboral.

7. ¿Sabe usted los motivos de la rotación de personal?

15 respuestas

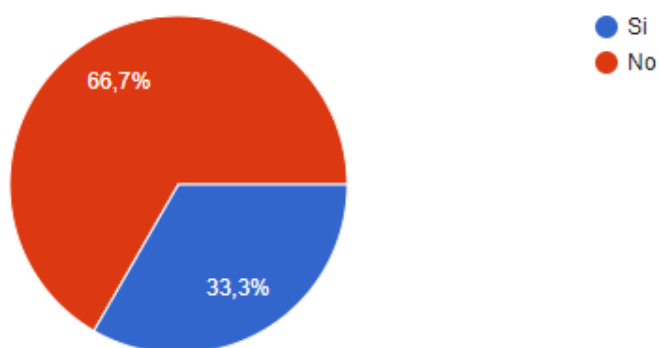


Figura 7

A pesar de todo, el personal desconoce con exactitud los motivos de la alta rotación, sin embargo, en las respuestas de otras preguntas podemos observar ya un indicio de donde puede partir esto.

8. ¿Considera que en su área de trabajo hay un buen ambiente laboral

15 respuestas

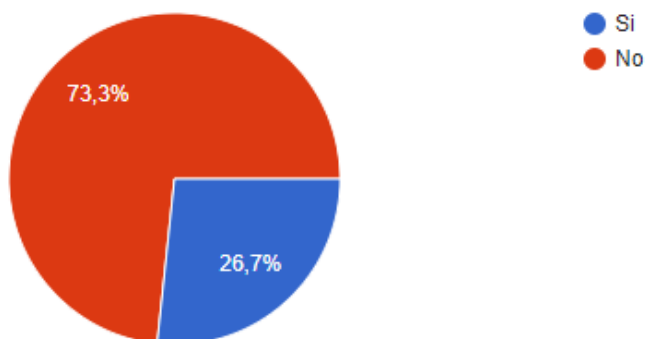


Figura 8

Al no considerar su área de trabajo un buen ambiente laboral, denota una inconformidad en su trabajo provocando así, renunciaciones muy continuas o podríamos llamar también una fuga de talento humano.

9. ¿Ante un problema relacionado al mal clima laboral, el comité del CDE o el director del instituto les brinda su apoyo para solucionarlo?

15 respuestas

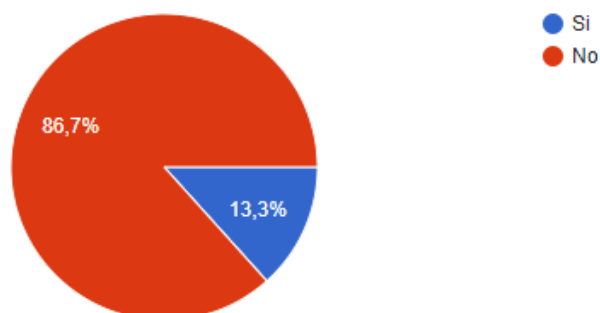


Figura 9

. Se logra identificar en los resultados obtenidos que ante los problemas que se producen por el clima organizacional el comité CDE no está tomando la iniciativa de

brindar apoyo y seguimiento a las dificultades que presentan los empleados generando mal ambiente laboral.

10. ¿Consideran que el personal nuevo se adapta rápido a su puesto de trabajo, tanto en lo laboral como en lo social?

15 respuestas

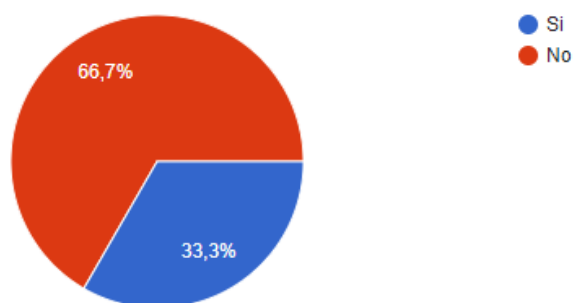


Figura 10

La respuesta en su mayoría fue “no” es decir no se considera que el personal nuevo se adapte rápido a su puesto de trabajo ni en lo laboral ni en lo social. Hay realmente un problema grande en esta situación que puede afectar en los procesos de adaptación en la institución e incertidumbre sobre la estabilidad laboral y lleve a las altas tasas de rotación de personal.

11. Del conocimiento que posee en el tema, ¿considera que en el proceso de reclutamiento actualmente, se podría hacer una mejora?

15 respuestas

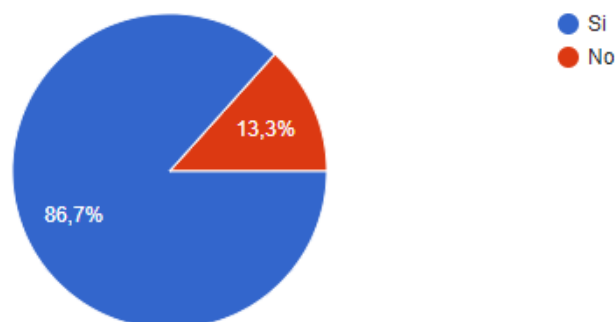


Figura 11

La opinión del personal encuestado es muy clara al decir que consideran que se podría implementar una mejora en el proceso de reclutamiento, esto nos indica que ya no es un suceso que solo lo observan personas externas a su puesto laboral, sino que también personas dentro de él.

12. ¿Existen mecanismo de recompensar el trabajo en tiempo extraordinario?

15 respuestas

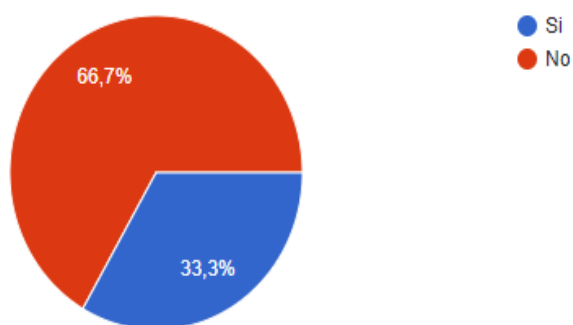


Figura 12

Se puede observar que no hay un mecanismo para recompensar el trabajo en tiempo extraordinario, esto también es indicio de inconformidad del colaborador en el desempeño laboral generando sobre carga laboral que afecta en la motivación del personal.

13. ¿Considera que la comunicación dentro de su área de trabajo es eficiente?

15 respuestas

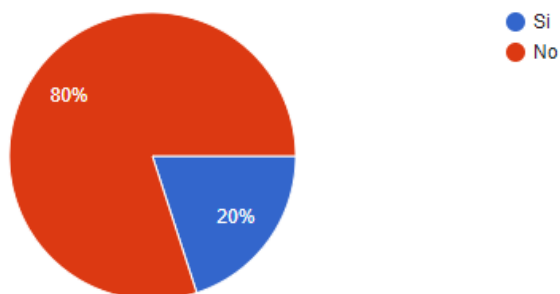


Figura 13

No existe una eficiencia en la comunicación, proceso clave para una socialización, si esto falla, difícilmente se establecería una excelente relación con las personas.

14. ¿Hay retroalimentación por parte de sus jefes si comete algún error en su trabajo?

15 respuestas

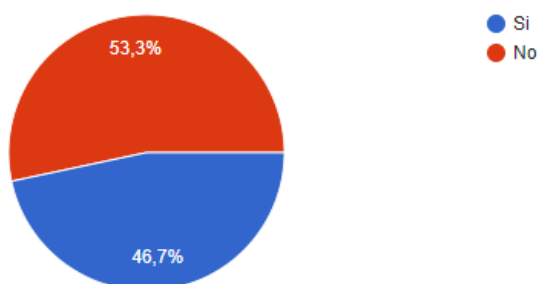


Figura 14

La mayoría de los encuestados opina que no hay una retroalimentación por parte de los jefes ante errores del personal. Dicha respuesta es preocupante y afecta en el ambiente laboral los procesos dentro de la institución.

15. Si se reclutara una persona para el área administrativa, ¿considera oportuna la participación de por lo menos un miembro de dicha área en tal proceso?

15 respuestas

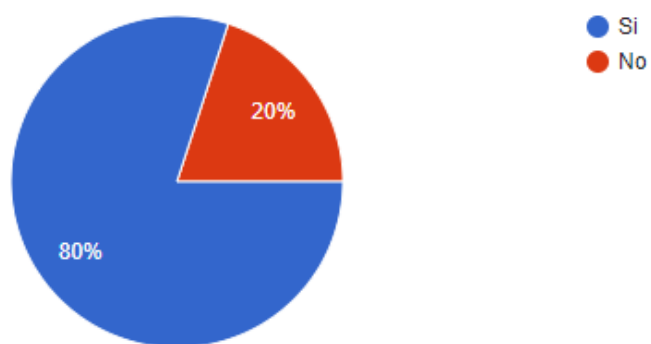


Figura 15

La mayoría opina que debe estar presente al menos un miembro del área en estudio cuando se recluta una persona a ocupar un puesto vacante. Para ellos esto sería

de gran ayuda puesto que poseen los conocimientos y todo lo relacionado al puesto de trabajo, y como se mencionó en el capítulo 2 en la selección de personal, los aspirantes se someten a una serie de pruebas y estas deberían ser supervisadas por personas altamente capacitadas, quienes normalmente deberían ser las personas que laboren en dicha área.

Con el instrumento de la encuesta, las personas que respondieron a dicho instrumento fueron alrededor de un 90% del personal del área administrativa, debido a su enfoque y por obtener la opinión de otra área de colaboradores.

En esta parte podemos observar que si bien es cierto aproximadamente un 70% de los encuestados saben lo que es un proceso de selección, un 60% de ellos, desconoce si hay un plan de trabajo para llevar a cabo una inducción. Lo cual viene a relacionarse con el instrumento anterior, que en su momento también expresaron desconocer dicho proceso.

4.1.3 Focus group.

A continuación, se presentan los resultados del focus Group.

PREGUNTA	RESPUESTA DOCENTES	RESPUESTA ESTUDIANTES
1: ¿Qué conocen sobre reclutamiento y selección de personal?	Es cuando se lleva a cabo un proceso de búsqueda de un nuevo personal para un puesto de trabajo y que se someten a pruebas escritas u orales para verificar sus capacidades.	Cuando se busca a alguien nuevo para trabajar en un lugar.
2: ¿Tienen conocimiento de las actividades que se	Nosotros no, pero si un par de profesores que son	Los someten a pruebas y el que salga mejor evaluado

realizan cuando se recluta personal nuevo?	parte del comité. Según medio observamos o nos damos cuenta, de que se leen las hojas de vida y se llama a los que creen que puedan suplir la vacante y los meten a pruebas en ocasiones y así es como eligen. No hay algo definido porque al platicar con los nuevos empleados, comentan que la forma de contratación y hemos observado es diferente para las mismas plazas.	es el elegido.
3: ¿Cómo reciben al personal nuevo, es decir, como le dan la bienvenida?	En ocasiones nos los presentan para que todos estemos enterados, en otras no sabemos quién es y depende de su puesto hay más integración, por ejemplo, si es docente, vemos como le ayudamos en sus primeros días puesto que no sabe nada	Que nosotros sepamos no, solo cuando es un docente nuevo ahí si nos lo presenta, de lo contrario, nosotros nos vamos dando cuenta cuando hay alguien nuevo en cualquier otro puesto de trabajo, por ejemplo, si vemos a alguien nuevo en la biblioteca, en

	de la institución. Si es otro tipo de puesto igual vemos como le ayudamos, pero ya son otras personas que se encargarían de enseñarle sobre su puesto.	la cafetería, en la librería, limpieza, vigilancia, entre otros.
4: ¿Les presentan al nuevo personal cuando ingresa?	Cuando es docente sí, pero si no, uno se da cuenta a medida pasa el tiempo.	No, solo cuando es docente sí, pero cuando es otro puesto, no.
5: ¿De qué manera apoyan al personal nuevo cuando se siente perdido o no sabe cómo realizar una actividad?	Cuando los conocemos platicamos con ellos y les brindamos apoyo en lo que necesiten y si poseen dudas, con gusto se las aclaramos.	Les señalamos donde queda cada rincón del instituto, por veces los acompañamos, y si está a nuestro alcance, les ayudamos, puesto que no sabemos algunas cosas como las realizan algunos puestos de trabajo.
6: ¿Identifican si hay un mal ambiente laboral o estudiantil?	Estudiantil con facilidad si, y tratamos de intervenir para poder solucionar, laboralmente en algunas ocasiones sí.	Laboral muy poco, desconocemos mucho, estudiantil sí, hay compañeros que se exceden en sus bromas.
7: ¿De qué manera creen que se puede mejorar el	En primer lugar, ordenar el proceso de reclutamiento y	Seleccionando correctamente al personal

proceso de reclutamiento y selección humano?	selección de personal. Deberían evaluar al personal psicológicamente, en especial a los jóvenes, ya que en la actualidad hay muchos jóvenes que no llegan con todas las energías al trabajo o llegan pidiendo muchas cosas cuando no aplica, por ejemplo, un sueldo bien remunerado, lapsos de tiempo de descanso prolongados, entre otros.	con los procedimientos como deben ser y cuidar el bienestar de los colaboradores una vez ya sean parte de la institución, porque se puede contratar a personas, pero si no cuidan su bienestar en el camino se podrán ir y todo habrá sido en vano.
8: ¿Cómo se puede mejorar el ambiente laboral o estudiantil dentro de la institución?	Programas de capacitación que nos o les ayude a convivir un poco más, puesto que no existe actualmente ese tipo de actividades o convivios, así como también una mejor gestión en el proceso de selección para elegir a las personas.	No hay momentos de relajación, solo son trabajos y exámenes, creemos que requerimos de momentos en donde nos podamos desestresar un rato como algún partido de futbol dentro de nuestra jornada educativa.
9: Cuando ustedes fueron	Muy poco. Sentimos que	El primer día no, pero si a

nuevos en la institución, ¿obtuvieron el mismo apoyo o importancia que se les da actualmente a dicho personal?	dejan a un lado a las personas nuevas y las tratan como si ya supieran todo y realmente no debería ser así. Aunque eso se ha observado siempre y sigue siendo así.	medida pasaban los días, pero costo mucho recibir apoyo.
10: ¿Consideran que se pueda implementar acciones de mejora en beneficio del personal nuevo con el fin de que puedan sentirse en un excelente ambiente laboral?	Sí, sería una grandiosa idea ya que necesitamos un enfoque más primordial hacia ellos, porque de esa forma nos sentimos algunos cuando entramos, otros ya ni están y por eso quizás hay mucha rotación de personal actualmente como se comenta.	Si. Sería ideal que se tomaran en cuenta para cualquier actividad de reuniones y presentarlos y hacerles ver que cualquier cosa, que todos estaríamos a la orden, y de nuestra parte cumplir con dicha frase.

En las respuestas de las primera pregunta, podemos observar la opinión de ambas partes a la temática de reclutamiento y selección, con definiciones aceptables; en la segunda pregunta vemos claramente que de parte de los docentes solamente los miembros del comité tienen conocimiento de las actividades, pero manifiestan que es un proceso no definido, por lo que esta da lugar a que no se mantiene un proceso estándar en todos los procesos de reclutamiento, selección de personal y por parte de los estudiantes solo lo básico que se someten a pruebas.

Para las dos preguntas 3 Y 4, se ha observado que hay un desinterés en dar a conocer al personal nuevo cuando lleva un puesto de trabajo que no sea docente, a pesar de que, aunque sea un docente, es leve la importancia que se le brinda, por lo tanto, hay una posible causa de la alta rotación de personal en estas respuestas. Adicional comentar que la actitud de las personas al momento de la pregunta fue causa de humor debido al desinterés con el nuevo personal. Asimismo, esta parte es importante porque forma parte de la inducción de personal, el poder socializar a la persona con sus compañeros que tendrá relación laboral, evidenciando la necesidad de fortalecer el proceso de inducción de personal.

En las dos respuestas 5 Y 6 se puede observar que hay personas que brindan ayuda al personal nuevo, pero hasta el momento en que ellos conocen a estas personas, quiere decir, que, si no hay una introducción de ellos con todos los colaboradores, no existiría dicho apoyo; por otro lado, se ve también que no hay claridad sobre un mal ambiente laboral, pero si estudiantil, lo cual es bueno, pero sería ideal también preocuparse por el personal que labora dentro del instituto. Con la respuesta de la pregunta 6, la actitud física de los colaboradores al ser cuestionados fue relevante ya que demostraron una afirmación muy fuerte en cuanto a que es evidente que existe un mal ambiente laboral.

En la pregunta 8, en relación a la propuesta de los docentes a una evaluación psicológica a los jóvenes es interesante, ya que ese tipo de actitudes se está observando en todos ellos al momento de iniciar su vida laboral, luego respecto a una actividad de recreación de dejar a un lado los momentos de trabajo y despejar la mente en actividades recreativas es una de las opciones que comentaban los docentes que podrían funcionar para mejorar el ambiente laboral. La actitud en dar esta respuesta fue muy importante ya que hubo un interés muy alto entre los colaboradores al momento de responder.

En focus group también se utilizó la observación para analizar a los participantes, haciendo énfasis en los ademanes la forma de expresarse de parte de los docentes y el alumnado. Las respuestas obtenidas en esta parte han sido de mucha ayuda para poder llevar a cabo el análisis requerido de este trabajo. Podemos ver en las respuestas de las preguntas realizadas a los docentes, su enfoque o manera de responder evidentemente van más centralizadas a la raíz del problema, como en el caso de la pregunta 2 sobre el conocimiento de actividades que se llevan a cabo cuando se recluta personal, o en la pregunta 3 sobre el recibimiento del personal, caso contrario a las respuestas de los alumnos. Sin embargo, se analizó la forma de responder, manifestando su lenguaje corporal, que confirmó lo que ya se contempla en otros instrumentos relacionados a la inconformidad que existe dentro del Instituto.

Dar importancia al bienestar de los colaboradores en el instituto será siempre una necesidad urgente de mencionar, ya que las respuestas obtenidas en los tres instrumentos realizados, ya que el 80% de colaboradores que participaron en el focus group por parte del personal docente, expresaron estar satisfechos y cómodos en el Centro educativo y son empleados de por lo menos con más de 5 años de laborar, comentario que fue realizado al iniciar esta actividad. El otro 20% a pesar de no expresar verbalmente ningún comentario de cómo se sentían trabajando en esta institución, se pudo evidenciar insatisfacción en sus movimientos o gestos en la faciales.

Es importante el análisis desarrollado en este capítulo debido a que se identificaron áreas de oportunidad en el clima laboral, en la necesidad de tener un proceso de atracción de talento humano que permita seleccionar al personal con las competencias necesarias para desempeñar su trabajo, así como la inducción, socialización en las áreas de trabajo para lograr el rendimiento satisfactorio.

En los tres instrumentos se pudo detectar por parte de los dos miembros del comité a quienes se le hicieron la entrevista, en el 90% del personal administrativo que

participo en la encuesta y en las respuestas que manifestadas en un 100% de los involucrados del focus group, que la raíz de los problemas que actualmente sufre este instituto es la alta rotación reflejada en la encuesta, el mal ambiente laboral que se evidencio en el focus group, sumado a la desmotivación que demuestran los colaboradores en las respuesta de la entrevistas, expresado verbalmente, reforzado con su lenguaje corporal, observando gestos con sus manos, el tono de sarcástico que utilizaban en sus respuestas, así como el énfasis en algunas palabras que fueron clave para determinar su postura.

Es importante mencionar que la rotación de personal es una situación crítica, ya que como se han manifestado es cada dos meses aproximadamente, pero que esta es una consecuencia de causas que hay que solventar, identificadas en la unidad de recursos humanos, como son el ordenamiento de un proceso de selección, contratación e inducción de personal, cumpliendo así los objetivos el objetivo general y específicos 1 y 2 descritos en el capítulo I, ya que es imperante realizar una propuesta que dé solución a esta situación, con lo que se cumpliría el objetivo específico 3 en brindar propuestas de solución en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.

5.1 Conclusiones.

El Instituto Técnico Industrial, por su naturaleza, es una institución que funciona con recursos del Gobierno y de acuerdo a la estructura que se plasmó en un inicio, le ha concedido al CDE la responsabilidad de administrar y tomar decisiones sobre la funcionalidad de este centro de estudios, por lo que es a quien se le presentan las propuestas, las autoriza y debe de dar seguimiento para una mejora de la administración.

Con base a los resultados obtenidos de los instrumentos divulgados al personal de la institución y que se analizaron en el capítulo anterior, podemos observar que no existe un proceso de reclutamiento, selección e inducción como tal, ordenado, se realiza sin tener un cuidado especial en cada una de las actividades que lo integran, es por ello que algunos miembros del instituto desconocen este proceso a detalle.

Otro procedimiento importante que se realiza al finalizar todo el proceso de reclutamiento y contratación, es el de la inducción, la cual no se realiza en muchas ocasiones, ocasionando un desconocimiento de lo esencial de la empresa, lo que ocasiona que realicen su trabajo sin una guía adecuada, cometiendo errores y que en muchas ocasiones, surgen incomodidades por parte de quienes lo padecen y en la medida que esto es repetitivo, se genera regaños y malestares que afectan la susceptibilidad de quienes lo padecen. Adicionalmente, falta el componente en la inducción de la socialización para conocer a las personas con las que se relacionará en su trabajo.

Estandarizar los procedimientos, otorgar una guía de paso a paso a realizar en la selección de personal y en su inducción, son de las propuestas que se deben trabajar y procurar con el pasar del tiempo que todo vaya alineado a lo que se estandarice. De esta

manera se cumpliría con el objetivo general del trabajo donde manifiesta que hay que encontrar propuestas de mejora para robustecer este proceso.

El ambiente laboral que se desarrolla dentro del instituto es otro factor que hay que mejorar, como se evidenció en los resultados que se obtuvieron en los instrumentos, adicionalmente el no tener atención de parte de los miembros del comité, es un tema que en la actualidad no se le da la importancia que tiene. Esto último podría indicar que la responsabilidad de que no haya un buen ambiente laboral recae en forma conjunta en las personas encargadas en las actividades relacionadas al área de Recursos Humanos, por no preocuparse en medir el clima laboral y el comité completo del CDE a quien se la presentaría los resultados de la evaluación y su plan de mejora del mismo, ya que este último es quien lo autorizaría y buscaría las diferentes alternativas para que se realizara.

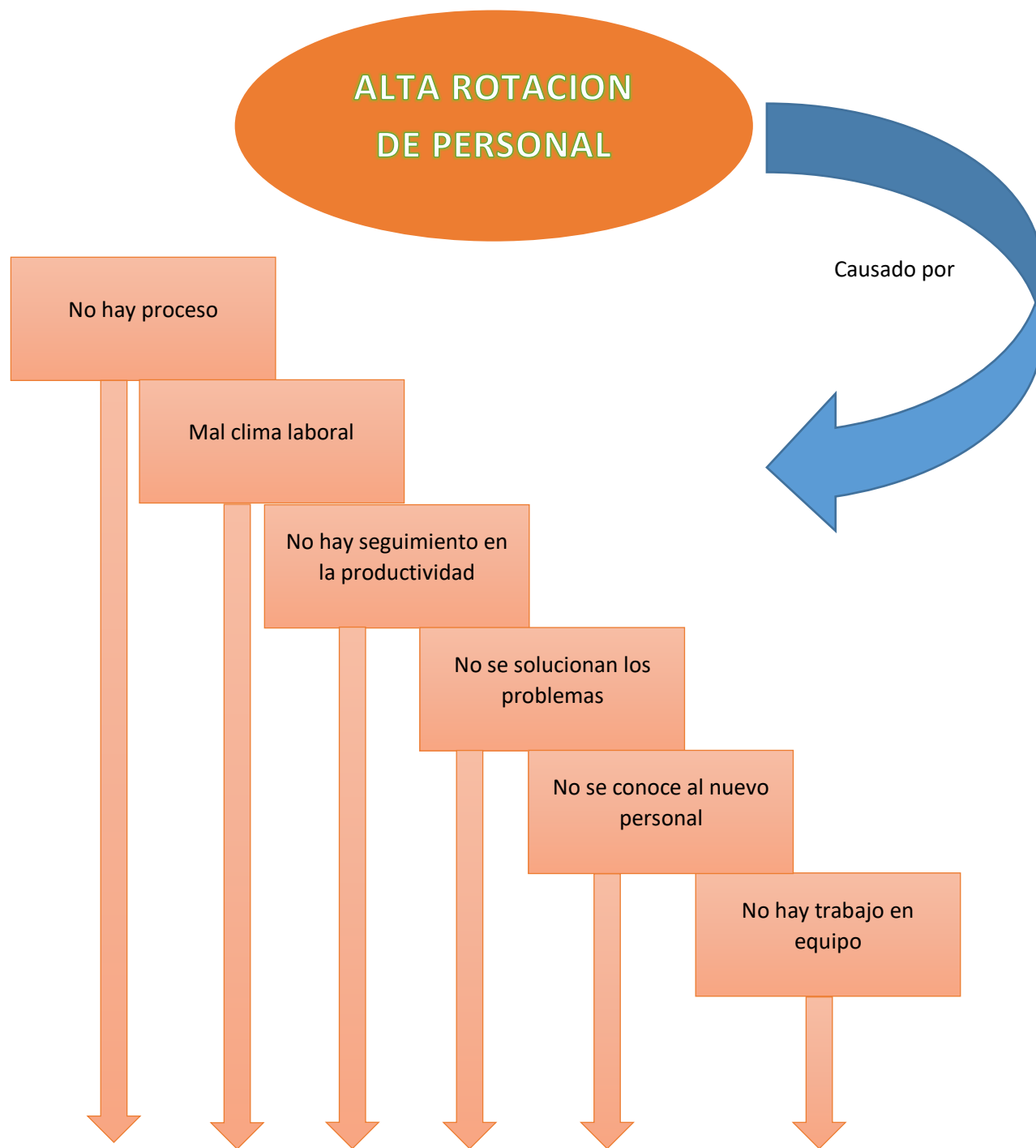
Es importante mencionar que una herramienta de evaluación del clima laboral permitiría tomar decisiones que mejoren el ambiente, determinar necesidades de las y los colaboradores. La ejecución del plan de mejora que se obtendría de esta herramienta tendría que ser ejecutada por los líderes o jefes de cada colaborador y tendría que presentar informes sobre las acciones que se han realizado a fin de que, en la próxima evaluación de clima laboral, que se pasaría cada año, disminuyan o eliminen los hallazgos que se identificaron en la evaluación anterior. De ahí que es importante contar con esta herramienta y poder eliminar las inconformidades que se detallan.

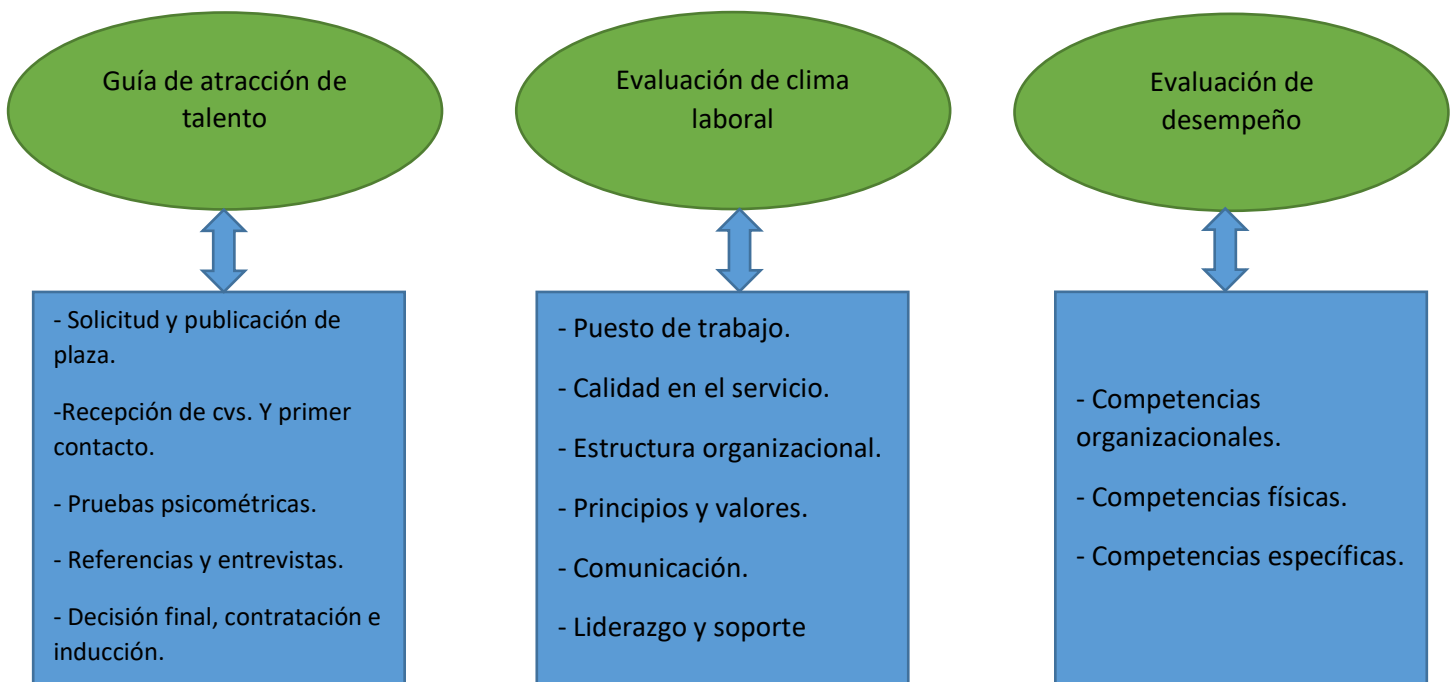
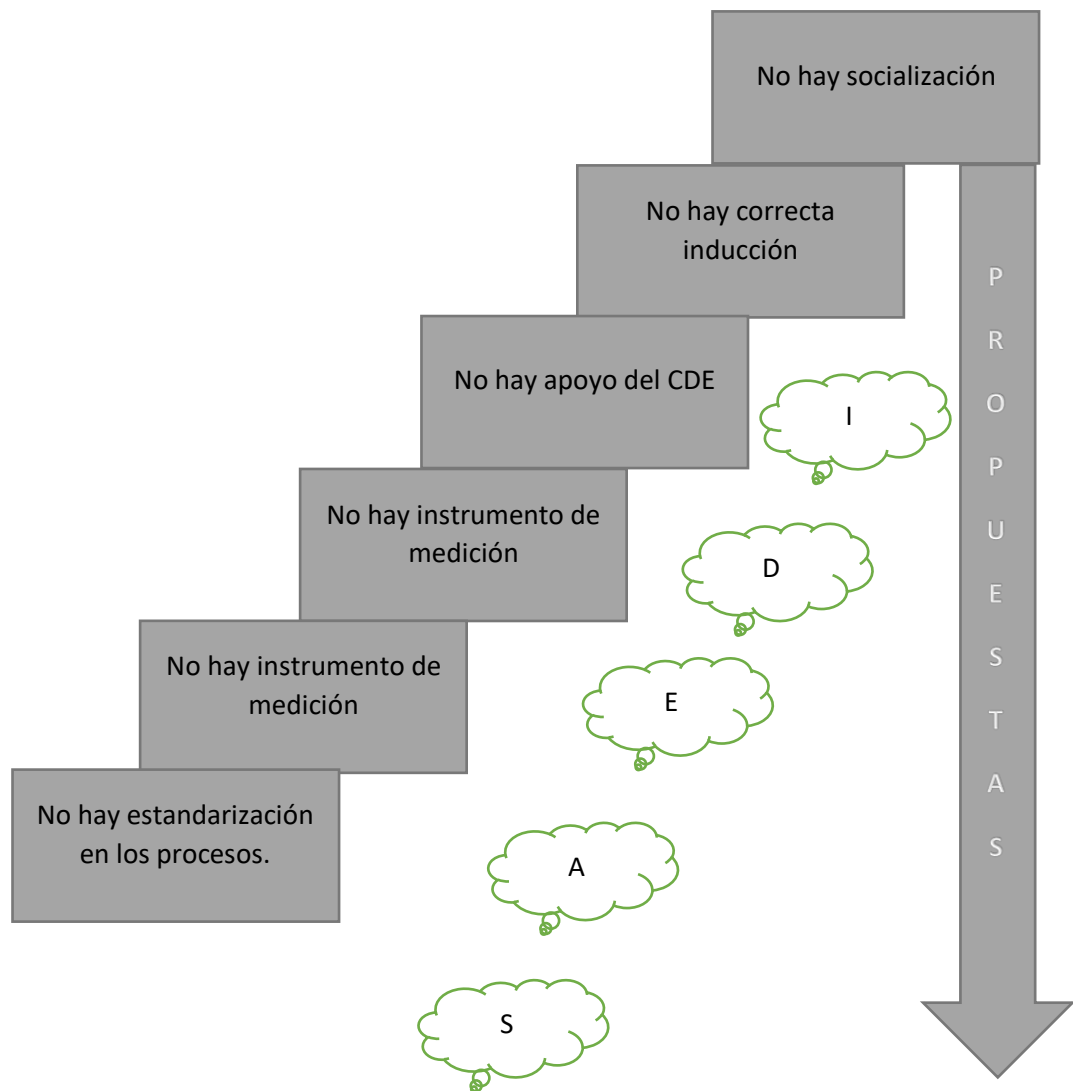
Asimismo, es importante evaluar a los colaboradores, es decir, verificar que su rendimiento sea el adecuado, por lo que es necesario que el Instituto tenga una herramienta para poder medir su rendimiento mediante una evaluación de desempeño, que permita llevar control de la eficiencia de su trabajo.

Como podemos observar en los párrafos que anteceden se ha podido identificar los principales hallazgos que están dando origen a la rotación del personal, así como analizar el proceso de atracción de talento humano para verificar la alta rotación de

personal, por lo que para dar solución a esta situación en el siguiente apartado se presentarán propuestas para solventarlas y poder disminuir esta situación que es crítica para el Instituto Técnico Industrial.

A continuación se presenta un esquema que resume todos los componentes que se analizaron para la problemática central, así como sus propuestas de mejora.





5.2 Propuesta de implementación.

Para dar respuesta a los problemas identificados, como se pudo observar en el esquema anterior, se propondrá una guía que incluya los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que lo denominaremos “Guía para el Proceso de Atracción de Talento Humano”, que permita estandarizar los procesos en todas las plazas que se sometan a concurso, no importando el colaborador que realice esta función, se guiará con la guía para lograr este estándar. Para dar cumplimiento a los hallazgos identificados en se brindará de dos instrumentos al Instituto Técnico Industrial, uno sería una evaluación de clima laboral, que les permita tener conocimiento de la percepción del ambiente laboral y finalmente una propuesta de evaluación del desempeño que permitirá brindar un conocimiento del rendimiento del personal de acuerdo a sus funciones. La cual se pasará después del período de prueba y cuando el empleado este permanente, se pasará anualmente. Aclarándoles lo antes mencionado, que el comité del CDE será el encargado de que todas estas propuestas sean implementadas, se cumplan y dar la continuidad correspondiente.

5.2.1 Guía para el proceso de atracción de talento.

Para poder cumplir con el objetivo general de este proyecto, vamos a determinar el proceso de atracción del talento humano, la cual se establecerá mediante una guía que se detalla a continuación, que ayudará con la solución al problema principal, debido a que no hay un estándar en este proceso.

i. Solicitud de la plaza.

Cuando un colaborador es desvinculado de la institución, renuncia a su puesto, una promoción (traslado a otro departamento), jubilación, si llegase a fallecer o una incapacidad larga, se requiere de cubrir dicha plaza y debe ser solicitada por medio de un formato de asignación o requerimiento de nuevo personal para reponerlo y por

consiguiente continuar realizando su gestión de igual forma o mejorarla, por lo que se considera importante tener ese registro de todo tipo de movimiento a nivel administrativo.

	FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		FECHA DE SOLICITUD			
			DÍA		MES	
INSTRUCCIONES						
Recuerde realizar su requisición de personal con <u>mínimo 15 días de anticipación</u> a la fecha de inicio de labores solicitada, de manera que el comité de CDE pueda realizar el procedimiento de selección pertinente.						
DATOS DE LA REQUISICIÓN						
CARGO REQUERIDO:			No. DE CUPOS:	DEPARTAMENTO:	SALARIO	
AREA:						
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:						
Retiro / Renuncia Empleado: _____ Reemplazo por Maternidad / Incapacidad: _____ Nuevo Cargo: _____ Nuevo Cupo en nómina: _____ Otro: _____ Fecha esperada de inicio de labores: _____						
Candidatos sugeridos para cubrir la vacante: Tenga en cuenta que al sugerir un candidato el comité de CDE asume que usted le conoce y confía en que posee cualidades para el buen desempeño del cargo.						
1. _____ 2. _____ 3. _____						
OBSERVACIONES, CONDICIONES O REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO DE ACUERDO A LO DESCRITO						
Edad: _____ Mínimo: _____ Máximo: _____ Género: ☐ M ☐ F Estado Civil: ☐ Soltero ☐ Casado ☐ Otros Grado y Área de Escolaridad: _____ Conocimientos especializados: _____ Conocimiento de idiomas: _____ Tiempo de experiencia previa: _____ Características de personalidad: _____ Otros requisitos: _____						
CONFIRMACIÓN DE REQUISICIÓN						

Solicitada por: Jefe inmediato	Revisado y Aprobado por: Representante del comité CDE
--	---

ii. Publicación de la plaza.

Una vez el comité reciba el formato de requisición de personal, se procede a su respectiva lectura para identificar las características y cualidades que se requieren para el puesto a suplir y poder desarrollar las publicaciones respectivas de la plaza vacante en todos los medios a los que la institución se rige para sus anuncios. Estas publicaciones pueden ser por redes sociales, periódicos y afiches dentro de la institución.

iii. Recepción de currículum

Este paso viene a ser el primero en una selección de personal, es en donde se reciben todos los currículums de las personas que se han postulado a la plaza vacante. Se revisa cada una de las postulaciones, se obtiene una conclusión sobre si la personal cumple con aspectos básicos de lo solicitado para ocupar el puesto de trabajo. Sobre estos aspectos básicos, se puede mencionar cuatro de ellos:

- a) **Formación académica:** Es necesario aclarar si se desea que el aspirante posea una formación académica de bachiller, universitaria, doctorado entre otros. Quienes no cumplan con ello, no podría ser parte de la continuación del proceso.
- b) **Experiencia laboral:** En algunos puestos puede requerirse de cierta cantidad de tiempo de experiencia laboral, y quienes no cumplan con este criterio, no pueden formar parte del proceso de selección. No obstante, si no se requiere de experiencia, no habría ningún problema y se descartaría este criterio.

- c) **Presentación del curriculum:** En este aspecto hay que evaluar la presentación del curriculum, es decir, si esta ordenado, sin falta de ortografía y con fácil comprensión.
- d) **Valor agregado:** En este punto, puede que un postulante no cumpla con alguno de los requisitos de vital importancia para el puesto, pero si posee una cualidad o característica que lo hace ver “interesante” y podría continuar con el siguiente paso.

Cabe aclarar que en algunas ocasiones la edad también puede ser de mucha importancia, debido a que en ocasiones se establece como un requisito fundamental y aunque se cumpla con todos los aspectos solicitados para la plaza, pero la edad no puede provocar en el postulante una barrera limitante para continuar en el proceso de selección.

Una vez analizados todas las hojas de vida de los aspirantes, se procede a realizar una lista de aquellos que continuaran en el proceso de selección. Se recomienda que las personas que realizan este paso de la selección de personal tienen que ser personas altamente capacitadas para poder realizar un análisis profundo en las postulaciones.

iv. Primer contacto.

Se establece un primer contacto con cada uno de los seleccionados en el paso anterior. Este contacto puede ser telefónico o vía correo electrónico. En este paso se procura recopilar información básica e importante de los postulantes, suele ser una pequeña entrevista aproximadamente 15 minutos confirmando algunos datos observados en el paso anterior y explorar aspectos relevantes que pueda tener el aspirante. Para llevar a cabo una llamada telefónica o mensaje vía correo, se debe hacer de una manera correcta, siguiendo con las siguientes características:

- *Saludo y presentación:* Se saluda y se dice quien está realizando la llamada o ha enviado el mensaje, indicando la empresa de donde labora y se le está comunicando.
- *Información sobre la empresa y la vacante:* se brinda información de la empresa como su importancia en el país y la vacante a la cual se ha postulado la persona, características del puesto y lo que se requiere.
- *Validación de estudios y experiencia:* en ocasiones, aunque sea clara la información en los curriculum, se trata de validar siempre esta información ya que pueda ser que el postulante no haya modificado sus documentos y se haya postulado con información anticuada o mentir sobre lo colocado y poder captar dicha mentira en el contacto que se esté haciendo con esta persona.
- *Despedida del contacto:* informar a los postulantes que se seguirá en contacto con ellos una vez recolectada la información necesaria y dar un breve tiempo a los integrantes del comité de analizar todas las respuestas reunidas y poder elegir a las personas más idóneas a continuar avanzando en este proceso.

v. Pruebas psicométricas y solicitud de empleo.

El siguiente paso consta de las pruebas psicométricas y la solicitud de empleo, es decir, después de finalizar la comunicación con los aspirantes seleccionados, se les pide llenar un formulario de solicitud de empleo mientras que, a su vez, se le envía por un mensaje de correo electrónica, las pruebas psicométricas, cuyo objetivo es identificar las cualidades, principios y valores de los seleccionados para abonar en los criterios de la elección del candidato idóneo a la plaza vacante.

SOLICITUD DE EMPLEO DEL INSTITUTO TECNICO INDUSTRIAL**INFORMACIÓN GENERAL**

Fotografía

Nombre completo:	
Plaza que solicita:	
Fecha:	Nacionalidad:
Domicilio:	No. DUI: No. ISSS: AFP: NUP:
Estado civil:	Estatura: Peso: Tipo de Sangre:
Lugar y fecha de nacimiento:	Profesión u Oficio:
	Teléfono de casa: Celular:
¿Posee licencia de conducir?	Teléfono de Trabajo:
¿Tiene vehículo? Marca: Modelo: Año:	
La casa donde vive es Propia () Alquilada () Familiar ()	
Vive usted con Padres () Cónyuge () Parientes () Amigos () Solo ()	
¿Disponibilidad para comenzar a trabajar?	

CONSTITUCION FAMILIAR

Parentesco	Nombres	Edad	Teléfono o domicilio	Ocupación	¿Depende de usted?
Padre					
Madre					
Hermano					
Hermano					
Hermano					
Cónyuge					
Hijo					
Hijo					
Hijo					

FORMACIÓN ACADÉMICA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	GRADO O TÍTULO OBTENIDO	AÑOS PARA OBTENERLO
-----------------------	-------------------------	---------------------

ASPECTOS TÉCNICOS

Paquetería de Computación que domina:

Habilidades aprendidas y desarrolladas:

Idiomas que domina: español _____% inglés _____% francés _____%

Otro: _____%

Aspiración salarial: _____

OBSERVACIONES POR PARTE DEL CDE

(Llenado únicamente por la institución)

Doy fe de que estos datos son verídicos
Firma.

Los tipos de pruebas psicométricas que podemos aplicar en la institución son de: comportamiento, capacidad intelectual y de personalidad. Luego, dependiendo al puesto que se aspira, se puede agregar las pruebas técnicas relacionadas al puesto de trabajo.

Tipos de pruebas	Personal a evaluar	¿Qué mide?
Comportamiento: Evalúa la conducta de las personas, haciendo énfasis en sus intereses, motivaciones, adaptación al mundo laboral y su comportamiento bajo presión.	- Personal administrativo. - Personal docente. - Personal de seguridad.	Valores: Moral, integridad y honestidad. Adaptación a la sociedad: Económico, político, religioso y social.
Capacidad intelectual: Mide el coeficiente intelectual, explora la habilidad numérica y lógica.	- Personal administrativo. - Personal docente. - Personal de ventas. - Técnicos.	- Observación. - Pensamiento racional.
Personalidad: Mire características personales y comportamientos de las personas en algunas situaciones de la vida cotidiana	- Para todo tipo de puestos dentro de una organización.	- Dominio. - Espontaneidad. - Eficiencia. - Fuerza de voluntad. - Satisfacción laboral.

Prueba psicométrica por comportamiento.

Una de las pruebas de esta categoría, se llama Cleaver, esta evalúa el comportamiento de la persona en situaciones de liderazgo normal, motivado, bajo presión, así como su desempeño en el puesto.

Proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse entre otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que puede reaccionar la persona sometida a la prueba ante determinadas circunstancias especialmente bajo presión. El tiempo estimado para esta prueba es de una hora y media aproximadamente.

Prueba psicométrica capacidad intelectual.

Mide el coeficiente intelectual, explora la habilidad numérica, lógica. Una de las pruebas de esta categoría, se llama Terman. Esta última consiste en medir los tipos de inteligencia, capacidad de aprendizaje para personas con nivel escolar como mínimo bachillerato. Entre los factores que evalúa están: Concentración, análisis, planeación, información, juicio, vocabulario, síntesis, abstracción, ordenación, anticipación. El tiempo estimado para su ejecución es de aproximadamente 40 minutos.

También existe otra prueba psicométrica dentro de esta categoría, se llama Intelsoft (inteligencia emocional), esta evalúa la inteligencia emocional de cada persona aplicada o relacionada a temas de liderazgo, seguridad de la persona. Tiempo estimado para su desarrollo es de 30 minutos y consta de 21 escalas dentro su análisis, las cuales son:

- 1) Sucesos de la vida.
- 2) Presiones de trabajo.
- 3) Presiones personales.
- 4) Conciencia emocional de sí mismo.
- 5) Expresión comercial.

- 6) Conciencia emocional de otros.
- 7) Intención.
- 8) Creatividad.
- 9) Elasticidad.
- 10) Conexiones interpersonales.
- 11) Descontento constructivo.
- 12) Compasión.
- 13) Perspectiva.
- 14) Intuición.
- 15) Radio de confianza.
- 16) Integridad.
- 17) Salud general.
- 18) Calidad de vida.
- 19) Poder personal.
- 20) Cociente de relaciones.
- 21) Óptimo rendimiento.

Prueba psicométrica de personalidad.

Mide las características personales explorando tendencias patológicas en la conducta de la persona y en el comportamiento en diversas situaciones de la vida cotidiana.

En esta categoría podemos encontrar una prueba llamada Benziger, la cual se encarga de evaluar el conocimiento actual con respecto a cómo pensamos y procesamos la información. En esta prueba se pueden encontrar 4 áreas o enfoques, las cuales son: sensación, sentimiento, intuición y pensamiento. El tiempo estimado para su ejecución es aproximadamente 50 minutos.

Otro instrumento dentro de esta categoría, se llama Perfil e inventario de personalidad (PIP), éste se encarga de evaluar la personalidad del individuo en 9 rasgos que son significativos en el funcionamiento diario de una persona, estos son: ascendencia, responsabilidad, estado emocional, sociabilidad, autoestima, cautela, originalidad, relaciones personales y vigor. El tiempo aproximado de esta prueba se estima alrededor de 20 a 25 minutos.

Por otro lado, también podemos mencionar sobre las pruebas psicométricas técnicas que son aplicadas para puestos administrativos, docentes o coordinadores, podemos observar más adelante un ejemplo de una prueba técnica para un puesto administrativo (ver anexo 5). Dicha prueba observada en anexos se puede utilizar cuando se reclute al personal que aspire a puestos administrativos dentro de la institución.

Sin embargo, una prueba que se utiliza mucho para evaluar al personal si es apto o no al puesto de trabajo ante pruebas de la vida cotidiana, es el assesment center. Esta prueba se utiliza para analizar las capacidades y habilidades de los candidatos y contrastarlas con los requisitos del puesto de trabajo, es un test diseño para filtrar al candidato ideal, para el área docente, es sumamente importante.

En el caso de un puesto en docencia, la prueba debe ir enfocada a una simulación de impartición de clases ante un alumnado, su manera de expresarse, su espontaneidad y su seguridad son algunos de los factores que son evaluados durante esta prueba por los observadores, quienes son docentes y mediante una lista de chequeo verifican las competencias y destrezas para esta realizar esta importante labor.

vi. Verificación de referencias.

Quien esté a cargo de este reclutamiento, debe validar la información brindada por el postulante con sus referencias personales o laborales, si es sobre este último, hay que validar si en efecto estuvo en las empresas que manifiesta y los cargos que obtuvo, así como también su comportamiento dentro de ella. Para las referencias personales, se

busca validar la personalidad del postulante, sus características y comentarios que pueda brindar la persona conocida, en algunos casos es preferible que sea una amistad y no un familiar.

vii. Entrevistas.

En este punto, ya se ha reducido el número de seleccionados, debido a que se hizo una de selección en el paso anterior. Se opta por realizar de manera verbal y presencial una entrevista con el objetivo de conocer al postulante, de saber quién y cómo es él, su forma de desenvolverse al hablar y poder observar sus gestos, miradas y control, asimismo. Podemos dividir en 3 fases esta actividad:

- *Apertura:* Se da la bienvenida a la entrevista, se le vuelve a indicar la importancia de la empresa en la región y del puesto laboral a optar y se lectura al curriculum del aspirante, se realiza un feedback de lo antes conversado entre ambas partes.
- *Desarrollo:* Formular las preguntas relacionadas a las competencias, que van más relacionadas al puesto de trabajo y se da a conocer los beneficios a obtener si llega a ser el candidato idóneo para la vacante. Aquí también, la persona encargada de llevar a cabo la entrevista aprovecha para captar cualquier gesto y la manera de interactuar del aspirante porque podría presentar una no muy buena actitud a pesar de que cumpla con todos los requisitos.
- *Cierre:* Se brinda un espacio para que el postulante formule las preguntas o inquietudes que tenga, de lo contrario o al finalizar, se da por terminada la entrevista agradeciéndole su visita.

En el proceso de la entrevista, también surge la necesidad de crear una entrevista de incidente crítico, es una herramienta que se puede utilizar con el objetivo de realizar una descripción más completa de las conductas críticas de trabajo en situaciones concretas y esto ayudaría a anticiparse a una adecuada elección debido a

lo que se observaría en sus resultados. A continuación, un ejemplo de formato que la institución debe tomar.

GUÍA DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre y Firma del Entrevistador _____

Fecha: _____

I. INFORMACIÓN GENERAL.

Nombre del candidato		Nivel Académico	
Nombre del Cargo		Centro Educativo	
Edad		Tiempo de experiencia	
Estado Civil		¿Con quiénes vive en casa?	

II. INCIDENTES CRÍTICOS.

Pregunta clave	Circunstancia	Acción	Resultado	Aprendizaje

Aspiración salarial	
Disponibilidad de horario	

Disponibilidad para iniciar	
¿Vehículo propio?	

Comentarios adicionales:

viii. Decisión final.

Para finalizar es importante consolidar todo lo recopilado de los aspirantes que llegaron hasta esta etapa, se debe realizar un análisis profundo y con mucho cuidado ya que en este punto se elige a la persona ideal a cubrir la vacante solicitada.

El instituto puede usar el siguiente cuadro que ayudará a poder elegir al candidato idóneo para cualquier puesto, esto sería basándose en todas las áreas que se evalúan al momento de reclutar personal. Su nombre de propuesta es matriz comparativa de resultados.

Puesto	Unidad organizativa	Salario	Nombre de los participantes

Evaluación curricular	15%	Evaluación Psicológica	25%	Entrevista Psicológica	15%	Evaluación Técnica	25%	Entrevista Técnica	20%

Total obtenido:	Candidato A		Candidato B		Candidato C		Candidato D	
----------------------------	----------------	--	----------------	--	----------------	--	----------------	--

Comentarios:

Las ponderaciones para la evaluación psicológica y técnica son las más altas debido a la vital importancia y énfasis que hay sobre esas 2 temáticas, es decir, un colaborador debe tener dominio en el área técnica por obvias razones para la plaza que aplica y a su vez hemos observado en el transcurso del trabajo que la manera de pensar, de sentirse de los nuevos talentos es muy importante para su estabilidad emocional y laboral, por lo que, se ha visto a bien tomar en cuenta con una ponderación alta dicho parámetro. Los cuadros anteriores se pueden apreciar en anexos unificados (anexo 6).

Es recomendable que lo realice personal capacitado, para el caso del instituto, sería ideal que la decisión la tomaran entre todos los miembros del comité del CDE para que sea responsabilidad de toda la elección.

Se realiza una llamada al candidato elegido, para comunicarle dicha noticia y dar instrucciones de todos los tramites que debe realizar para poder dar inicio a su proceso de contratación.

ix Contratación e inducción.

Una vez elegida la persona, se le indica día y hora para poder firmar el contrato en donde se le da a conocer las indicaciones del puesto a laborar y los

beneficios a obtener, así como también la comunicación de su primer día a presentarse.

Cuando el colaborador se presente el primer día a trabajar, la institución debe contar con un plan de inducción para que su adaptación sea fácil, si no se posee con esto, el nuevo talento podría encontrarse con desmotivaciones desde su primer día.

Las actividades que se consideran que deben realizarse en la inducción del colaborador son:

- Dar la bienvenida a la institución.
- Brindar una ronda en todas las instalaciones de la institución.
- Dar a conocer al personal, el nuevo talento de la institución.
- Indicar su puesto de trabajo y alrededores.
- Enseñar cada una de las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo.
- Realizar evaluaciones constantes para corroborar su aprendizaje y poder culminar con su proceso de adaptación en la institución.

Es importante aclarar al nuevo talento, que la institución tanto como su director y el comité del CDE están dispuesto a escucharlo ante cualquier inquietud y brindarles el apoyo que requiera para que su convivencia no sea incomoda y cuidar de su bienestar.

5.2.2 Evaluación del clima.

El clima laboral que existe actualmente en la institución es una de las causas de falta de motivación de los colaboradores, especialmente del personal nuevo. De parte del comité, este comportamiento no ha sido evaluado, ha sido descuidado y no se puede permitir que continúe de esta manera, es por ello, que a continuación se ha propuesto una evaluación del clima para dentro de la institución con el objetivo de obtener un resultado, interpretarlos e implementar acciones que ayuden a disminuir o erradicar el problema. Sobre esta evaluación, será precisamente un integrante del comité de CDE quien debe estar a cargo dicha evaluación y estos resultados deberán ser presentados al resto del

comité para su respectiva lectura y análisis. De esta manera ayudaríamos a reducir este conflicto existente en la institución del mal clima que hay actualmente.

Encuesta de Clima Organizacional

Las siguientes preguntas tienen como propósito recopilar información relacionada al clima organizacional del Instituto Técnico Industrial para identificar el estado en el que se encuentra dicho clima y que impacta en el comportamiento de los colaboradores.

INDICACIONES: Contesta a todas las preguntas que se te indican, de forma correcta y objetiva. Tus respuestas serán totalmente anónimas. Marca con una “X” en el grado de satisfacción que consideres que va relacionado.

Fecha: _____ Área de trabajo: _____

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

EL PUESTO DE TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El trabajo que desarrolla es agradable e interesante.	1	2	3	4	5
2. El área de trabajo tiene un ambiente seguro.	1	2	3	4	5
3. Conoce claramente las funciones y los resultados esperados.	1	2	3	4	5
4. Tiene acceso a los recursos adecuados para desarrollar su	1	2	3	4	5

trabajo.					
5. Su posición le da la oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
6. Considera que su horario de trabajo permite realizar estudios universitarios o superiores si usted deseara hacerlo.	1	2	3	4	5
7. Su trabajo no se retrasa por falta de insumos.	1	2	3	4	5
8. En las funciones que desempeña, puede usted aportar mejoras o nuevas formas de realizar su trabajo.	1	2	3	4	5

CALIDAD EN EL SERVICIO EXTERNO E INTERO.	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Ha recibido reclamos o quejas de parte de padres de familia o estudiantes para con su persona sobre el trabajo que usted realiza	1	2	3	4	5
2. Alguna vez ha recibido capacitaciones relacionadas sobre el servicio al cliente.	1	2	3	4	5
3. Realiza en su unidad reuniones para dialogar sobre cómo mejorar la calidad en el servicio.	1	2	3	4	5
4. Surge con frecuencia ese tipo de reuniones.	1	2	3	4	5
5. Esta su unidad consciente que forma parte de un proceso, en el cual su trabajo sirve de insumo a otro departamento (cliente interno).	1	2	3	4	5
6. Su equipo se interesa por mejorar el servicio que brinda al	1	2	3	4	5

cliente interno.					
7. Tiene confianza en sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
8. La gente con la que usted trabaja hace muy bien su trabajo.	1	2	3	4	5

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Entiende con claridad las relaciones de trabajo existentes entre cada proceso y entre cada equipo.	1	2	3	4	5
2. Conoce y entiende los resultados que deben derivarse de su trabajo y de su equipo de trabajo, así como del proceso del que forma parte.	1	2	3	4	5
3. Conoce bien los objetivos de la institución y siente un compromiso por alcanzarlos.	1	2	3	4	5
4. Conoce bien La visión y la misión de la institución.	1	2	3	4	5
5. Se siente identificado con la misión y visión de la institución.	1	2	3	4	5
6. En el instituto, todos participan en los cambios que se producen.	1	2	3	4	5
7. En el área o proceso al que pertenece se cuenta con metas y objetivos específicos que contribuyan al logro de los objetivos y metas generales de la institución.	1	2	3	4	5
8. Considera que la Institución se trabaja en equipo.	1	2	3	4	5

PRINCIPIOS Y VALORES	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La práctica de trabajo en equipo es una realidad en su unidad.	1	2	3	4	5
2. Las relaciones laborales y humanas están basadas en el respeto y lealtad.	1	2	3	4	5
3. La excelencia en el servicio es una práctica cotidiana en el que hacer del personal de su unidad.	1	2	3	4	5
4. Todo cambio se hace pensando en el bienestar del alumnado, padres de familia o colaboradores de la misma institución.	1	2	3	4	5
5. Los problemas se solucionan en equipo.	1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La comunicación que se práctica es abierta y flexible.	1	2	3	4	5
2. Se le comunica oportunamente los aspectos relacionados con su trabajo	1	2	3	4	5
3. La institución informa de manera efectiva los logros alcanzados.	1	2	3	4	5
4. Los cambios son informados de manera oportuna.	1	2	3	4	5
5. Las reuniones en mi área de trabajo son un medio eficaz y oportuno de comunicación.	1	2	3	4	5

LIDERAZGO Y SOPORTE	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Su jefe, lo valora como persona y le atribuye importancia a las actividades que usted realiza.	1	2	3	4	5
2. Su jefe, conoce su trabajo, es muy hábil y es alguien de quien usted puede aprender.	1	2	3	4	5
3. Su jefe, le ayuda encontrar solución a problemas que se presentan en el trabajo.	1	2	3	4	5
4. Considera que su jefe, crea un ambiente de confianza para mencionar sus puntos de vista.	1	2	3	4	5
5. El jefe lo valora como persona y le atribuye importancia a lo que hace.	1	2	3	4	5

Una vez divulgado este instrumento, podemos observar la incidencia de un mal clima laboral mediante preguntas en diferentes aspectos relacionados al trabajo por lo cual se le solicitara al personal que contesten de forma correcta y objetiva para evitar resultados engorrosos.

5.2.3 Evaluación del desempeño.

Los colaboradores del instituto actualmente no están siendo evaluados en su puesto de trabajo, es decir, no hay un seguimiento sobre si el trabajo que efectúan es eficiente o no, si es rentable para la empresa continuar con ellos o no, porque cuando un problema acontece se acostumbra a señalar culpables y muchas veces radica en la mala gestión o implementación de los colaboradores en sus actividades laborales y como al no ser supervisadas, se provocan estos problemas. Por lo tanto, se ha desarrollado un

formato de evaluación del desempeño para poder verificar de qué manera el colaborador está desarrollando su trabajo dentro de la institución, con qué características o actitudes.

Mediante los resultados a obtener en este formato, se podrá tomar acciones que ayuden a frenar las malas acciones (en caso de que salga mal evaluado) de los colaboradores actualmente. Por otro lado, también si un colaborador sale bien, se reconocerá su labor mediante incentivos que estén al alcance de la institución, como, por ejemplo, una tarde libre, día libre en su fecha de cumpleaños u otro tipo de reconocimiento. Reiterando la indicación de que el comité del CDE será quien ejecutará este plan de acción de mejora para evaluar al personal y contribuir con el bienestar de la institución percatándose de los problemas existentes en la productividad de los colaboradores.

Para realizar esta propuesta se han tomado en cuenta tres tipos de competencias, las organizacionales, técnicas y las específicas del Instituto Técnico Industrial, las cuales definimos así:

- **Competencias Organizacionales:** hacen referencia a lo que la institución desea contribuir al logro de la visión, de sus ejes estratégicos y al posicionamiento que se busca de la empresa.
- **Competencias específicas:** son las requeridas para el desempeño del cargo que realizan en sus áreas laborales.
- **Competencias Técnicas:** son aquellas que se asocian a determinados cargos de trabajo y son esenciales para desarrollar una actividad laboral concreta con éxito.

. A continuación, se presenta un formato de evaluación de desempeño a implementar a los colaboradores del Instituto Técnico Industrial para revisar su rendimiento y eficiencia en sus actividades laborales.

Indicaciones: Contestar cada pregunta asignada en cada categoría, no dejar ninguna sin contestar, ser objetivo, parcial y contestar correctamente a la hora de emitir la evaluación. Procure no distraerse o distraer a la persona evaluada y debe ser de manera anónima su evaluación.

Marque con una “x” el grado de identificación que usted considere de acuerdo a la pregunta evaluada.

DEFINICIÓN DE LAS PONDERACIONES QUE EVALUARÁ	
Nivel 5	Muy por encima de las expectativas (Estratega).
Nivel 4	Supera las expectativas (Experto)
Nivel 3	Es conforme a las expectativas (siempre)
Nivel 2	Próximo a cumplir las expectativas (generalmente la manifiesta la competencia)
Nivel 1	Nivel básico (Iniciado) en la competencia (tiende a manifestarla)
Nivel 0	No aplica

Nombre del Empleado a Evaluar			
Área de trabajo		Fecha de Evaluación	

Evaluación.		0	1	2	3	4	5
Preguntas.							
Nombre de la persona evaluadora: _____ Hora de la evaluación: _____							
Competencias Organizacionales							
El colaborador es sensible para comprender, orientar, prever y satisfacer las necesidades de las personas a quienes brinda su		0	1	2	3	4	5

trabajo.						
El colaborador tiene la voluntad de trabajar con sus compañeros y equipo de trabajo, integrándose para lograr una sinergia en el trabajo.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene el conocimiento requerido a su puesto de trabajo.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene la capacidad para afrontar cualquier tipo de problema y proponer soluciones nuevas, integrales y diferentes a fin de resolver dificultades o situaciones internas y/o externas que se presenten en la institución, generando opciones o alternativas que den lugar a procesos de cambio y mejoramiento.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene la capacidad de comprender, respetar y actuar conforme a la cultura, directrices y valores institucionales, así como ejecutar la normativa interna y externa relacionada con su cargo de trabajo.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene la capacidad de saber y transmitir ideas e información con escucha activa, sensible e interés, en forma clara, precisa y comprensible, hacia otras personas o entre unas con otras personas, manteniendo asertividad para lograr los objetivos.	0	1	2	3	4	5
Competencias Específicas						
El colaborador tiene la habilidad para enfrentar con eficiencia situaciones de presión a través del manejo adecuado de técnicas, buenos hábitos de vida, control de cargas emocionales, en situaciones de estrés, contrarrestando la negatividad y la hostilidad del entorno, procurando soluciones oportunas y adecuadas.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene la actitud personal por el aprendizaje, enseñanza y actuación, mediante la búsqueda de oportunidades de crecimiento personal y profesional, compartiendo conocimientos y experiencias adquiridas con su personal para ser más efectivos.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene la capacidad de generar un ambiente de confianza con el personal a su cargo o con sus compañeros de trabajo, fomentando buenas relaciones de mutua cooperación, que permitan convivir en un ambiente y clima armonioso.	0	1	2	3	4	5
El colaborador administra efectivamente el tiempo, las actividades y acciones para lograr las metas planificadas, obtener el máximo rendimiento en coordinación con su equipo de trabajo.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene la capacidad para comprender y resolver una situación, identificado factores que lo originan y así tomar acciones acertadas en cada caso.	0	1	2	3	4	5
Competencias Técnicas						

El colaborador tiene la habilidad para la solución de problemas relacionados con su área de trabajo.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene la habilidad de planear, crear, organizar, ejecutar y dar seguimiento en base a sus resultados ante cualquier evaluación.	0	1	2	3	4	5
El colaborador tiene la capacidad e interés de facilitar oportunidades para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes de su persona, con la finalidad de mejorar el desempeño de su puesto a cargo.	0	1	2	3	4	5
El colaborador conoce y sabe usar correctamente las herramientas de trabajo que se le proporcionan.	0	1	2	3	4	5

5.3 Empoderamiento de implementadores.

El consejo directivo escolar (CDE) es un comité que se encarga de tomar todas las decisiones más importantes y benéficas para el instituto, exceptuando las decisiones como la de la contratación de docentes de planta, quienes se someten a diversas pruebas en el ministerio de educación y son quienes eligen a quienes le otorgan la oportunidad de una plaza para este tipo de puesto.

Contrataciones, presupuestos, logística de eventos, entre otras actividades, son de algunas que el comité realiza y lleva a cabo año tras año, incluyendo específicamente todas aquellas relacionadas a recursos humano, si bien no existe un departamento como tal, son ellos quienes se encargan o deberían de ejecutar cualquier proceso, siendo uno de ellos, la atracción del talento humano.

Ante las propuestas mencionadas anteriormente, el CDE debe ponerlas en práctica para que se puedan observar sus resultados lo más pronto posible, serán ellos quienes ejecuten cada una de las actividades, pudiendo delegar personal de su comité distribuyéndose en todos los procesos, pero en conjunto, tomar las decisiones más importantes.

De esta manera cada uno de los integrantes del comité formaran parte de cada una de las mejoras propuestas, a fin de fortalecer cada uno de los procesos, difiriendo a la

situación actual en donde, por ejemplo, una o dos personas se encargaban del proceso de reclutamiento.

En el caso, de la evaluación de desempeño y el estudio de clima laboral, serán implementaciones nuevas que se inculcara a cada uno de los miembros del comité para que puedan fortalecerse en cada área. Con esto, trataremos de que la indiferencia actual del comité sea erradicada y ahora haya más interés de parte de ellos ante el alumnado y el personal para cada problema que se origina en la institución.

Es importante mencionar que en el manual de organización están descritas las funciones que el comité debe de ejecutar y por tal motivo, les da la potestad de velar por la ejecución de estas propuestas que robustecerán la gestión de atracción de talento humano, a erradicar la alta rotación que hay actualmente de personal, su evaluación en un ambiente adecuado para trabajar así como también la medición de desempeño

6. Referencias.

CognosOnline líderes en transformación digital. Que son y cuáles son los tipos de competencias laborales más valoradas del mercado, Colombia, 2021, obtenido de <https://cognosonline.com/co/>.

Endalia, Los Recursos Humanos: De la Revolución Industrial a la Revolución Digital, España 2020, obtenido de: <https://www.endalia.com/endalia-lovers/manifiesto/>

Ignacio Gómez Roldán, Pedagogía Universitaria, Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas, España, 2015.

Instituto Nacional Técnico Industrial, Manual de convivencia institucional, El Salvador, 2013.

Jorge Muniain, Editorial Paidós, Reclutamiento inteligente-Las mejores prácticas del mundo para buscar y seleccionar talento, España, 2016.

Luis Gomez Mejia, David Balkin y Robert Cardy, Gestión de recursos humanos, España, 2015.

Luis Van Morlegan (2016). Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa, Argentina: Thomson Reuters La Ley.

Madrid, ciencia y tecnología. Habilidades para la empleabilidad., España 2021, obtenido de:

https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/tema2_5.asp#:~:text=Competencia%20son%20aquellos%20factores%20que,valores%2C%20rasgos%2C%20etc.

Mariana Segura Gálvez, Análisis de clima organizacional, España, 2013.

Obtenido de:

http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500839/n9.3_An__lisis_de_clima_organizacional.pdf

Santander, ¿Qué es el talento humano?, España, 2023. Obtenido de:
<https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-talento-humano>

7. Anexos

Anexo 1: Entrevista.

Objetivo: Conocer los procesos administrativos relacionados al Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Participan: Director de la institución y dos miembros más del CDE.

Metodología: En un salón del área administrativa, se llevara a cabo una entrevista para las tres personas involucradas, en el proceso de selección y contratación, será en forma ordenada, realizando cada una de las preguntas que forman parte del mismo. El tiempo de duración será de 30 a 45 minutos por persona.

PREGUNTAS
1- ¿Conoce si hay un proceso de reclutamiento y selección de personal en el Instituto?
2- ¿Hay un proceso de inducción al personal nuevo en el Instituto?
3- ¿Tiene el Instituto un proceso de socialización para el nuevo personal?
4- ¿Conoce usted la frecuencia de la rotación de personal para cargos administrativos y de seguridad?
5- ¿Conoce usted la frecuencia de la rotación de personal para cargos de personal de limpieza y docentes horas clases?
6- ¿Hay diferencias en la forma de reclutar y contratar a las personas que ingresan al Instituto dependiendo del cargo que desempeñan? Mencíónelas por favor.
7- ¿Participan todos los miembros del Comité en el proceso de reclutamiento y selección de personal?
8- ¿Si la pregunta anterior fue negativa, quienes participan en el proceso y cuál es el motivo de

que ellos participan?
9- ¿De qué manera consideran que el personal que se contrata podría adaptarse a la cultura del Instituto?
10- ¿Qué mejoras se pueden implementar en el proceso de reclutamiento y selección de personal?
11- ¿Los colaboradores que renuncian, manifiestan el motivo por el que se retiran?
12- ¿Sabe usted si hay conductas inadecuadas al personal del Instituto?
13- ¿Si la pregunta anterior fue positiva, han indagado sobre estas respuestas de conductas inadecuadas?
14- ¿Consideran que las técnicas que utilizan los miembros del comité CDE sean eficientes para solucionar conflictos que se pueden presentar en la institución, relacionados a un maltrato hacia un colaborador?

Anexo 2: Encuesta.

Objetivo: Identificar la insatisfacción del personal en el área de trabajo para poder brindar una propuesta de solución.

Participan: 15 personas que laboran en el área administrativa.

Metodología: El siguiente instrumento contiene preguntas para indagar el sentimiento de una parte del personal administrativo, relacionados con temas de responsabilidad en el desempeño de su trabajo, que comprende la parte técnica, ética que está relacionada con su comportamiento, relaciones interpersonales para evaluar el comportamiento con el equipo de trabajo y compromiso que se tiene en el desarrollo del trabajo. Este instrumento se considera que se tardaran en dar respuesta aproximadamente en 15 minutos.

Indicaciones: Marcar con una “x” la casilla que usted cree que corresponde su respuesta a la pregunta que se le indica y en forma abierta donde sea necesario.

.CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted el Proceso de Reclutamiento y Selección?

SI

☐

NO

☐

Objetivo de la pregunta: Saber si hay un proceso de atracción de talento humano en el instituto.

2. ¿Sabe usted si al Talento Humano que ingresa se le brinda inducción de forma general y por parte de la Unidad organizativa donde ingresa?

SI

☐

NO

☐

Objetivo de la pregunta: identificar si hay proceso de atracción de talento humano general y específico.

3. ¿Dentro del proceso de inducción, se contempla la socialización del personal?

SI

☐

NO

☐

Objetivo de la pregunta: Conocer si dentro de la inducción está contemplada la socialización del talento humano.

4. ¿Ha observado actitudes de desmotivación en el personal de nuevo ingreso?

SI

☐

NO

☐

Objetivo de la pregunta: conocer la percepción de las actitudes que manifiestan el personal de nuevo ingreso.

5. ¿Conoce usted si hay personal desmotivado?

SI

☐

NO

☐

Objetivo de la pregunta: conocer si hay personal desmotivado en las áreas de trabajo.

6. ¿Es frecuente la rotación de personal?

SI

☐

NO

☐

Objetivo de la pregunta: identificar la frecuencia de la rotación de personal.

7. ¿Sabe usted los motivos de la rotación de personal?

SI

☐

NO

☐

Objetivo de la pregunta: conocer los motivos de la rotación de personal en el Instituto.

8. ¿Considera que en su área de trabajo hay un buen ambiente laboral?

SI

☐

NO

☐

Objetivo de la pregunta: Conocer el ambiente laboral que viven en el área administrativa.
9. ¿Ante un problema relacionado al mal clima laboral, el comité del CDE o el director del instituto les brinda su apoyo para solucionarlo? SI ☐ NO ☐ Objetivo de la pregunta: Identificar el apoyo de los superiores para evitar problemas posteriores y una posible rotación de personal.
10. ¿Consideran que el personal nuevo se adapta rápido a su puesto de trabajo, tanto en lo laboral como en lo social? SI ☐ NO ☐ Objetivo de la pregunta: Identificar el grado de adaptación y social del nuevo personal.
11. Del conocimiento que posee en el tema, ¿considera que en el proceso de reclutamiento actualmente, se podría hacer una mejora? SI ☐ NO ☐ Objetivo de la pregunta: Identificar puntos de mejora del personal administrativo.
12. ¿Existen mecanismo de recompensar el trabajo en tiempo extraordinario? SI ☐ NO ☐ Objetivo de la pregunta: Conocer el grado de motivación ante el trabajo que realizan.
13. ¿Considera que la comunicación dentro de su área de trabajo es eficiente? SI ☐ NO ☐ Objetivo de la pregunta: Identificar la fluidez de la comunicación en el área laboral.
14. ¿Hay retroalimentación por parte de sus jefes si comete algún error en su trabajo? SI ☐ NO ☐ Objetivo de la pregunta: Conocer el liderazgo ante situaciones incorrectas en el trabajo.
15. Si se reclutara una persona para el área administrativa, ¿considera oportuna la participación de por lo menos un miembro de dicha área en tal proceso? SI ☐ NO ☐ Objetivo de la pregunta: Identificar la participación.

Anexo 3: Focus Group.

Objetivo: Encontrar mediante esta herramienta, ideas que ayuden a mejorar los procesos administrativos relacionados al reclutamiento y selección de personal, a fin de mejorar el ambiente laboral.

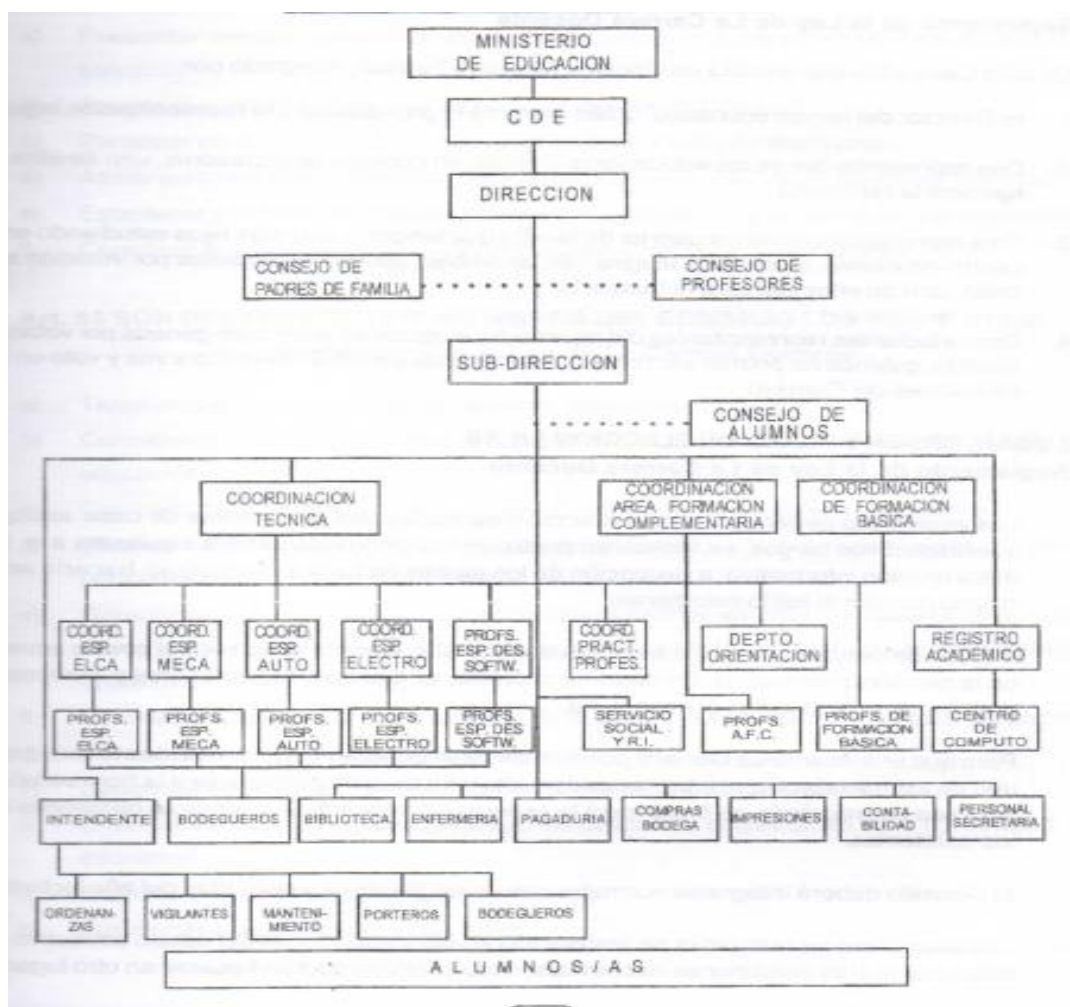
Participan: 10 docentes y 10 estudiantes cada focus group.

Metodología: En un salón apartado de clases, con comodidades necesarias, Se realizarán cuatro focus group, dos para los profesores y dos para los estudiantes, a fin de que se puedan expresar abiertamente con sus segmentos. Cada uno tendrá un número de participantes de 10 personas y tendrán una duración entre 60 minutos.

PREGUNTAS	OBJETIVO
1. ¿Qué conocen sobre reclutamiento y selección de personal?	Investigar si hay conocimiento de los colaboradores sobre selección y reclutamiento de personal.
2. ¿Tienen conocimiento de las actividades que se realizan cuando se recluta personal nuevo?	Indagar sobre el conocimiento que poseen los colaboradores en cada paso del proceso de reclutamiento.
3. ¿Cómo reciben al personal nuevo, es decir, como le dan la bienvenida?	Identificar si el problema es cuando se presenta en la institución en su primer día laboral
4. ¿Les presentan al nuevo personal cuando ingresa?	Conocer si existe socialización en el ambiente laboral
5. ¿De qué manera apoyan al personal nuevo cuando se siente perdido o no sabe cómo realizar una actividad?	Indagar sobre la existencia de apoyo hacia el personal nuevo por parte de docentes y el alumnado.

6. ¿Identifican si hay un mal ambiente laboral o estudiantil?	Indagar si un mal ambiente influye en la alta rotación de personal
7. ¿De qué manera creen que se puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección humano?	Escuchar una lluvia de ideas para encontrar puntos de mejora a reforzar en el proceso de reclutamiento y selección.
8. ¿Cómo se puede mejorar el ambiente laboral o estudiantil dentro de la institución?	Conocer ideas para mejorar el ambiente laboral de los estudiantes y los colaboradores dentro de la institución.
9. Cuando ustedes fueron nuevos en la institución, ¿obtuvieron el mismo apoyo o importancia que se les da actualmente a dicho personal?	Conocer si se ha mantenido, perdido o mejorado el nivel de importancia hacia el personal nuevo dentro de la institución.
10. ¿Consideran que se pueda implementar acciones de mejora en beneficio del personal nuevo con el fin de que puedan sentirse en un excelente ambiente laboral?	Obtener ideas de acciones de mejora por parte del personal que labora o estudia actualmente.

Anexo 4: Estructura orgánica del Instituto Técnico Industrial.



Fuente: Archivos del Instituto técnico Industrial.

Anexo 5: Ejemplo de una prueba técnica para personal administrativo en el INTI.

PRUEBA TÉCNICA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Cargo: Colaborador Administrativo

Prueba Técnica: Prueba en computadora.

MANEJO DE MICROSOFT WORD

1. Instrucciones:

- 1.1 Cree una carpeta en el escritorio y nómbrela como “Test evaluativo” + “su nombre completo”.
- 1.2 En esa carpeta guarde los archivos que trabaje.
- 1.3 En el asunto del correo, al momento de enviarlo, debe colocar: “Test evaluativo”

2. Test de Word:

2.1 Cree un documento y guárdelo con el nombre “Test Word”

Copie el texto que se le entrega en otra página al momento de esta prueba y realice el formato que aparece indicado en “fuente”, al cual también aplicara los siguientes parámetros:

Página:

- Aplique margen moderado.
- Tamaño de la página A4.
- Agregue numeración al final de la página con alineación centrada y que esta comience en 3.
- Agregue un encabezado “Test de Word”

Fuente:

- Tipo de Letra: Century Gothic
- Tamaño de letra de título: 14.
- Tamaño de letra texto general: 12
- Título en mayúscula, negrita y centrado.

Párrafo:

- Alineación: Justificada.
- Agregue espaciado antes y después del párrafo.
- Interlineado 1.15
- Haga una portada creativa.
- Corregir las palabras que contengan falta de ortografía
- Asigne el estilo “Título 1” a cada título.

2.2 Guarde el archivo con el nombre “Test Word”.

Anexo 6: Matriz comparativa de resultados.

Puesto	Unidad organizativa	Salario	Nombre de los participantes	Evaluación curricular	15%	Evaluación Psicológica	25%	Entrevista Psicológica	15%	Evaluación Técnica	25%	Entrevista Técnica	20%

Total obtenido:	Candidato A		Candidato B		Candidato C		Candidato D		Candidato E	

Comentarios: _____
