



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Modelo de Gestión de Talento Humano para el personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas.

Autora:

MSc. Yánez Palacios Lorena Pilar

Tutor:

PhD. Vizcaíno Figueroa Juan José

LATACUNGA – ECUADOR

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL ACADÉMICO DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA**” presentado por LORENA PILAR YÁNEZ PALACIOS para obtener por el Título **Magíster en Administración de Empresas**.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficiente para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, abril 2022



PhD. Juan José Vizcaíno Figueroa

DOCENTE TUTOR

CC. 1712638079

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: **MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA, DE LA CIUDAD DE TENA**, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y plastificado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, mayo 2022



Dra. Almeida Lara Libia Dolores

CC. 0501797997

Presidenta del Tribunal



Msc. Milton Marcelo Cárdenas

CC. 0501810337

Miembro del Tribunal 2



Msc. Evelyn Alexandra Tovar Molina

CC: 0503804593

Miembro del Tribunal 3

DEDICATORIA

En el transcurso de mi vida personal, familiar y profesional he tenido la oportunidad de conocerme cada día más y más, y dentro de esta especial manera de entenderme y escudriñarme me dado cuenta de las valiosas cualidades que poseo y que enriquecen mi vida haciéndome más útil como persona, ciudadana, hija y madre. Esas habilidades que desconocía fueron desarrollándose con el pasar del tiempo y afinándose como el oro en el fuego de las pruebas con momentos difíciles para los cuales tuve la valentía de sacar fuerzas de lo más profundo de mi ser, dentro de esas cualidades que descubrí esta la perseverancia y la disciplina que fueron parte especial para alcanzar mis objetivos , es por eso que dedico este trabajo a esa fuerza tan latente que está dentro de mí , a esa mujer constante y luchadora que se desarrolló en mi interior , a saber, esa mujer luchadora es el resultado de la bendición de Dios , formación y educación de mis padres, el amor tierno de mi hijo y el cariño sincero de mis amigos, pero también es el sentir que tenemos todas las mujeres del mundo de desarrollarse y crecer en todos los aspectos que más nos apasione.

Por esa razón sale desde el fondo de mi corazón la gratitud a la vida tan hermosa que me ha tocado vivir con los protagonistas más valiosos que la vida me dio: Dios, mis padres y mi hijo que son la llama y el motor que me hace crecer sin límites. Ahora mi máxima expresión de alegría y regocijo se une al apoyo incondicional de mi más cercanos y viviré para servir a aquellos que hacen de mí una mujer valiosa de alto valor y entrega.

Lorena Pilar

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios; porque me ha permitido vivir y alcanzar este logro profesional, a mi hijo Tobías David por ser mi motor diario, a mi Tutor PhD. Juan Vizcaíno por la orientación y motivación para culminar la tesis, al Instituto Superior Tecnológico Tena, por permitirme realizar este trabajo en la institución, a mi familia por el apoyo incondicional que me brindaron en el momento más oportuno para concluir con éxito esta etapa y que ahora se ve reflejado en este triunfo personal para mejoramiento continuo y de apoyo para la sociedad.

Lorena Pilar

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, mayo 2022



MSc. Lorena Pilar Yáñez Palacios

C.C. 1204119166

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga, mayo 2022



MSc. Lorena Pilar Yánez Palacios

C.C. 1204119166

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de titulación: MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA, DE LA CIUDAD DE TENA, contiene las correcciones a las observadas por los lectores en sesión científica del tribunal

Latacunga, mayo 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Almeida Lara Libia Dolores', is written over a horizontal line.

Dra. Almeida Lara Libia Dolores

CC. 0501797997

Presidenta del Tribunal

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Modelo de Gestión de Talento Humano para el personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena

Autora: MSc. Lorena Pilar Yáñez Palacios

Tutor: PhD. Juan José Vizcaíno Figueroa

RESUMEN

El estudio del modelo para la gestión de talento humano de la Institución, presenta un instructivo técnico de trabajo, contempla una mejora en la unidad de gestión administrativo. Su finalidad es promover un desempeño hábil para el reclutamiento y selección de nuevo personal, implementar la reestructuración de las unidades adscritos para aprovechar las habilidades y destreza del talento humano para ser guía de evaluación del trabajo. El objetivo de la propuesta a desarrollar es proporcionar un modelo de gestión para la unidad de talento humano que facilite y agilice la selección y reclutamiento de personal académico en el Instituto Superior Tecnológico Tena. Se ha propuesto la elaboración de un modelo de gestión basado en fases y etapas fundamentales que indica la elaboración de un proceso de Reclutamiento de Personal, análisis y revisión de solicitudes y currículum vitae, técnicas de selección, investigación laboral e informe de resultados finales. Este modelo también describe los requisitos de reclutamiento y selección para guiar el desarrollo e implantación de programas de evaluación del personal. Las ventajas de describir y categorizar los puestos dentro de la Unidad de Talento Humano justifican su elaboración y actualización, ya que debe adecuarse a las necesidades de la institución. De acuerdo a los reglamentos internos de la institución, no existe una guía práctica que ayuda a una mejora de la selección del personal, es por ello que es importante utilizar la propuesta realizada para servir como guía para el cumplimiento de dicha selección.

Palabras Clave: Modelo de gestión; Reclutamiento; Selección; Fases; Etapas

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE DESARROLLO**

Título: Modelo de Gestión de Talento Humano para el personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena

Autora: MSc. Lorena Pilar Yáñez Palacios

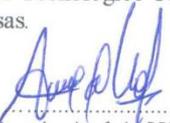
Tutor: Ph.D. Juan José Vizcaíno Figueroa

ABSTRACT

The study of the model for the management of human talent of the Institution, presents a technical work instruction, contemplates an improvement in the administrative management unit. Its purpose is to promote a skillful performance for the recruitment and selection of new personnel, implement the restructuring of the assigned units to take advantage of the skills and abilities of human talent to be a guide for job evaluation. The objective of the proposal to be developed is to provide a management model for the human talent unit that facilitates and speeds up the selection and recruitment of academic staff at the Instituto Superior Tecnológico Tena. It has been proposed the elaboration of a management model based on fundamental phases and stages in which the elaboration of a Personnel Recruitment process, analysis and review of applications and curriculum vitae, selection techniques, labor investigation and report of final results is indicated. This model also describes recruitment and selection requirements to guide the development and implementation of personnel evaluation programs. The advantages of describing and categorizing the positions within the Human Talent Unit justify its elaboration and updating, since it must be adapted to the needs of the institution. According to the internal regulations of the institution, there is no practical guide that helps to improve the selection of personnel, which is why it is important to use the proposal made to serve as a guide for the fulfillment of said selection.

KEYWORDS: Management model; Recruitment; Selection; Phases; Stages;

Yo, Ramón Andrés Vélez Zambrano con cédula de identidad número: 131349190-2, Licenciado en: Ciencias de la Educación mención inglés, idioma electivo y español, con número de registro de la SENESCYT: 1009-2017-1883042; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: Modelo de Gestión de Talento Humano para el personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena de: Msc. Lorena Pilar Yáñez Palacios aspirante a magister en Administración de Empresas.


.....
Lcdo. Ramón Andrés Vélez Zambrano
131349190-2

Latacunga, mayo 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Visión	2
Misión	3
Valores	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
Objetivo General	9
Objetivos específicos	9
JUSTIFICACIÓN	10
METODOLOGÍA	11
Análisis documental	13
Validez	13

CAPITULO I

1.1. Antecedentes de la investigación	14
1.2. Fundamentación epistemológica.....	16
1.3. Gestión	16
1.3.1. Modelo de gestión	17
1.4. Planificación de los recursos humanos	18

1.4.1.	Análisis de necesidades de personal.....	20
1.4.2.	Contratación	21
1.4.3.	Inducción	23
1.4.4.	Capacitación.....	25
1.5.	Evaluación del desempeño.....	26
1.6.	Reclutamiento	29
1.6.1.	Tipos de reclutamiento	29
1.6.2.	Técnicas de reclutamiento	30
1.7.	Selección de personal.....	31
1.7.1.	Técnicas de selección	35
1.7.2.	Políticas	37
1.8.	Manual de procesos.....	39
1.8.1.	Características del manual.....	39
1.9.	Conclusiones del capítulo I.....	40

CAPITULO II

2.	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL ACADÉMICO DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA.....	43
2.1.	RESUMEN.....	43
2.2.	Justificación de la propuesta	44
2.3.	Objetivos	47
2.3.1.	Objetivo de la propuesta.....	47
2.3.2.	Objetivos específicos.....	47
2.4.	Desarrollo de la propuesta.....	48
2.4.1.	Etapa 1: Se considerará análisis y descripción del perfil del puesto	49
2.4.2.	Etapa 2: Convocatoria en base al perfil del puesto	51
2.4.3.	Etapa 3: Postulación/ solicitud	52
2.5.	Fase 2. Proceso de selección de personal.....	54
2.5.1.	Etapa 1: Análisis de Currículo Vitae y formulario de solicitud	55
2.5.2.	Etapa 2: Entrevista de selección	56

2.5.3.	Etapa 3 pruebas de selección.....	57
2.5.4.	Etapa 4: Verificación de referencias laborales y antecedentes.....	58
2.5.6.	Etapa 6: informes de resultados finales	60
2.6.	Cronograma:.....	62

CAPITULO III

	APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	64
3.1.	Evaluación de expertos	64
3.2.	Evaluación de usuarios.....	66
3.3.	Evaluación de impactos.....	68
3.4.	Conclusiones del III capitulo.	69
	CONCLUSIONES	70
	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍAS	72
	ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos.....	10
Tabla 2. Simbología	46
Tabla 3. Análisis del puesto para docente	49
Tabla 4. Descripción del puesto	50
Tabla 5. Convocatoria	51
Tabla 6. Postulación	53
Tabla 7. Análisis de Curriculum Vitae.....	55
Tabla 8. Entrevista	56
Tabla 9. Pruebas de selección	57
Tabla 10. Verificación de antecedentes.....	58
Tabla 11. Clase demostrativa	60
Tabla 12. Resultados	61
Tabla 13. Cronograma.....	62
Tabla 14. Información del experto validador	64
Tabla 15. Información del experto usuario	66
Tabla 16. Análisis de validaciones a la propuesta.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Instituto Superior Tecnológico Tena	4
Figura 2. Planificar y proveer las necesidades del personal	21
Figura 3. Proceso de inducción y capacitación	25
Figura 4. Flujograma Reclutamiento de Personal	48
Figura 5. Se considerará análisis y descripción del perfil del puesto	49
Figura 6. Flujograma Proceso de selección de personal	54
Figura 7. Pruebas de evaluación	57

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Mediante acuerdo ministerial N° 3680, el Instituto Tecnológico Superior Tena, se convierte en Instituto Técnico Superior Fiscal Tena e inicia su funcionamiento con el primer año de ciclo post-bachillerato a partir del año lectivo 1998-1999, en las jornadas diurna y nocturna con las especialidades Análisis de Sistemas y Contabilidad Bancaria. Posteriormente, mediante Memorando No. CES-CPIC-2019.0234-M de fecha 15 de mayo de 2019 suscrito por el presidente de la Comisión Permanente de Institutos y Conservatorios Superiores, cambia de denominación a Instituto Superior Tecnológico Tena.

Mediante resolución del Consejo de Educación Superior RPC-SO-12-No.336-2021, de fecha 16 de junio de 2021, se resuelve aprobar los proyectos de creación de las carreras de tercer nivel técnico - tecnológico superior en el campo de la salud, entre ellas, la carrera Tecnología Superior en Desarrollo Infantil Integral, formación dual, que se oferta en la ciudad de Tena. De esta manera, el Instituto Superior Tecnológico Tena, en la actualidad cuenta con una oferta académica de tres carreras tecnológicas, una carrera técnica y una carrera dual focalizada.

Los institutos técnicos-tecnológicos son regentados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), teniendo como facultades y atribuciones las siguientes:

Competencias:

- Contribuir desde una perspectiva innovadora en la satisfacción de las necesidades identificadas, así como del desarrollo científico-tecnológico.
- Vincular la función de formación con la generación y aplicación del conocimiento.
- Coordinar las funciones que faciliten la resolución de problemas que plantea el contexto.¹

- Otorgar atención adecuada y eficaz a las disímiles problemáticas en el ámbito educativo e investigativo de la educación superior.

Facultades:

- Construir procesos internos que impulsen la educación para favorecer el proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Inducir, estimular y controlar el desarrollo de innovaciones en las propuestas educativas, que lleven a la transferencia, producción de conocimiento y aprendizaje.
- Controlar las actividades de docencia, investigación y extensión, a través del trabajo interdisciplinario de directivos, profesores y estudiantes.
- Establecer acciones de orden tanto, académico como administrativo relacionadas con: la formación, la investigación y la disciplina.

Atributos:

- Participar en foros y eventos para que nuestras iniciativas y opiniones sean consideradas.
- Desarrollar acciones de índole investigativo y profundizar en lo que respecta al análisis del cambio.
- Generar conocimientos mediante la investigación básica y aplicada.
- Promover valores como la solidaridad, la honestidad, la equidad, respeto a la naturaleza y a la vida de los demás, los cuales se convierten en los peldaños para realizar una gestión socialmente responsable.

En lo que respecta a los elementos de direccionamiento estratégico del Instituto Superior Tecnológico Tena que constan en su Estatuto son:

Visión

“El Instituto Superior Tecnológico Tena es una Institución Superior acreditada, formando técnicos y tecnólogos que contribuyan al desarrollo de una sociedad más próspera, justa y equitativa, con la integración cultural que impulse su avance a través de la investigación, propendiendo a un desarrollo sostenible y el respeto a los

derechos humanos. Brindando un aporte significativo al progreso de la provincia, la Amazonía y el país”.

Misión

“Formar profesionales con sólidos conocimientos científicos técnicos y culturales; con valores y principios para una mejor convivencia social, contamos con el compromiso de docentes especializados en las distintas áreas académicas para forjar juventudes con mentalidad innovadora, emprendedora acorde a las necesidades de cambio socioeconómico”.

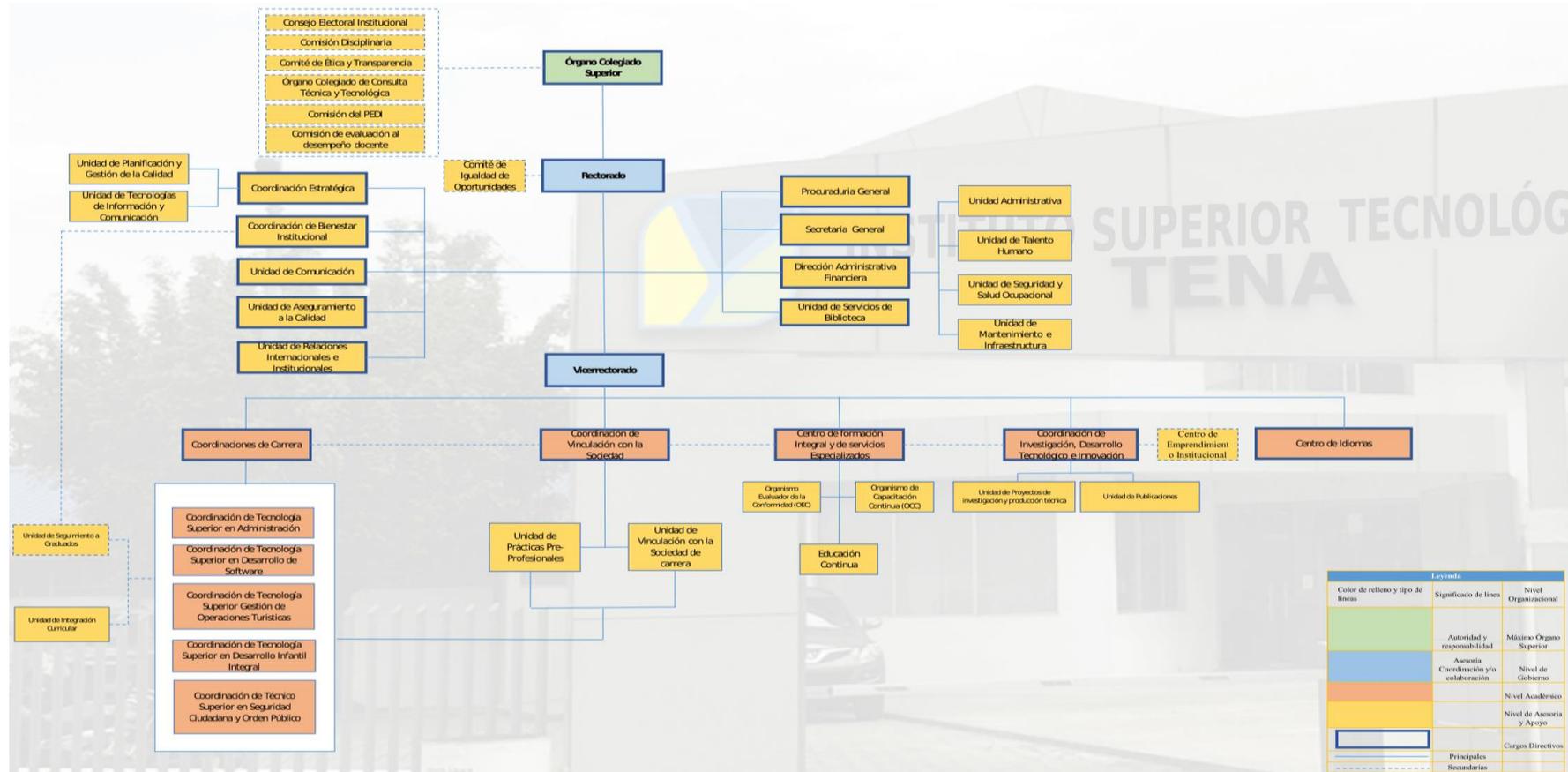
Valores

- | | |
|---|-----------------------|
| a) Cogobierno; | b) Universalidad; |
| c) Igualdad de oportunidades; | d) Equidad; |
| e) Calidad; | f) Progresividad; |
| g) Pertinencia; | h) Interculturalidad; |
| i) Integridad; | j) Solidaridad; |
| k) Autodeterminación para la
producción del pensamiento y
conocimiento; | l) Movilidad; |
| | m) No Discriminación; |

En el Instituto Superior Tecnológico Tena trabajan 45 docentes y 3 administrativos, que atienden a 816 estudiantes.

Organigrama

Figura 1. Organigrama Instituto Superior Tecnológico Tena



Leyenda		
Color de relleno y tipo de líneas	Significado de línea	Nivel Organizacional
Green box	Autoridad y responsabilidad	Máximo Órgano Superior
Blue box	Asesoría, Coordinación y/o colaboración	Nivel de Gobierno
Orange box		Nivel Académico
Yellow box		Nivel de Asesoría y Apoyo
Blue box with solid line		Cargos Directivos
Blue box with dashed line		Principales
Blue box with dotted line		Secundarias

Fuente: ISTT (2021)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son un conjunto de elementos que contribuyen al logro de las metas y objetivos de una organización y estos elementos, como los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, deben conciliarse en beneficio y éxito de las instituciones, incluyendo cada uno de los enumerados anteriormente, pero es necesario tener en cuenta el rol del liderazgo o de los recursos humanos, es decir, las personas que laboran en la organización, ya que poseen los conocimientos, habilidades y habilidades que requieren la atención de quienes aportan a la organización. Por tanto, toda organización necesita un sistema de recursos humanos que garantice, entre otras cosas, diversos procesos o funciones del personal, tales como reclutamiento, selección, delegación, evaluación del desempeño.

Hoy no solo ha cambiado la reformulación de nuevos conceptos, sino que también se ha creado un nuevo material, gracias al cual los bienes más valiosos ya no son solo bienes materiales, como la industria, la construcción, el capital, etc., sino también los bienes. El activo intangible que refleja los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de quienes conforman la institución, este activo intangible, conocido como Gestión del Talento Humano, incluye todo el conocimiento, capacidad de prestación de servicios y conveniencia dentro del instituto.

La necesidad de captar personal que cumpla con las necesidades y requerimientos de las empresas contratantes es uno de los mayores desafíos del presente siglo, tomándose en cuenta que el ambiente laboral y el rendimiento de los trabajadores depende de sus condiciones y aptitudes. Para las instituciones educativas públicas y privadas, es fundamental contar con el personal adecuado para cumplir con los objetivos, por lo tanto, para llevar a cabo se requiere del reclutamiento y selección de personal con el fin de contar con personal calificado para los puestos requeridos.

En la actualidad muchas instituciones educativas han evolucionado intentando aplicar técnicas adecuadas para el proceso de selección de personal que permitan elegir el candidato más adecuado para cada puesto de trabajo. Cuando se aplican pruebas, lo más importante es sacar el máximo rendimiento, es decir, saber valorar

y entender lo que aportan, que el resultado óptimo será diferente en cada caso y que esta diferencia estará en función de las características del puesto de trabajo y por tanto del perfil de la persona que deberá ocupar (Echeverri, 2013).

El Ecuador hasta el 2012 contaba con 68 centros de educación de nivel superior legalmente aprobados hasta ese entonces por el Consejo Nacional de Educación Superior, muchos de los cuales habían abierto extensiones en varias ciudades del país; con más de 300 institutos técnicos de nivel superior (Jiménez, 2012).

La educación superior en el Ecuador, en las últimas décadas se ha visto eminentemente descuidada en el área humana, por lo que se hizo imprescindible que interviniera el estado mediante la SENESCYT, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación superior, en tan sentido se determinó el cierre de varias instituciones categorizadas como “E” y una re categorización posterior la misma que se ha venido desarrollando, pues las universidades en general se han preocupado principalmente por construir el conocimiento científico y por desarrollar las habilidades y destrezas relacionadas con el campo profesional; pero han descuidado la parte más formativa del hombre: la construcción de sus valores éticos, morales y sociales, pues el hombre, con el pasar de los años, pone de manifiesto su calidad de “persona” y los valores que gobiernan su vida. Por lo tanto, para que dichos valores se manifiesten, sobre todo en el ejercicio de sus profesiones, es necesario que estos sean cimentados en todos los niveles de educación sobre todo en el Superior (Rodríguez, 2013).

El mercado laboral del Tena cada día se transforma en más competitivo y exigente, en especial aquel que va dirigido a la captación de personal técnico-administrativo en el sector educativo a nivel superior dada la importancia y responsabilidad de dichos cargos, los cuales son los encargados de garantizar el correcto funcionamiento de las instituciones de educación superior.

El Instituto Tecnológico Superior Tena, institución líder enfocada en la excelencia académica, debe contar con una fuerza laboral capacitada y competitiva en la que la contratación de personal es uno de los subsistemas más importantes, porque a

través de estos procedimientos la organización asegura la atracción de capital humano con las habilidades y destrezas que logren la excelencia educativa.

De ahí que el Instituto Tecnológico Superior Tena no escape a esta realidad verificándose una baja competitividad dada principalmente por el inadecuado reclutamiento y selección de personal que afecta considerablemente el desempeño de los docentes generando una imagen empresarial desfavorable ante los estudiantes.

El Instituto Tecnológico Superior Tena requiere formatos actualizados que brinden información más confiable. Asimismo, el proceso inicial debe realizarse de manera técnica, rápida y eficiente para que los empleados conozcan sus políticas, normas, reglamentos, beneficios que brinda la institución al empleado y las áreas y departamentos con la finalidad de alcanzar un estatus alto y dinámico.

Cabe señalar que al no contar con una normativa y un proceso escrito en la utilización de técnicas de selección de personal por parte de los responsables de la selección de docentes del instituto lleva a subutilizar el tiempo para el Instituto Superior Tecnológico Tena lo cual dificulta un óptimo desarrollo de forma efectiva en el mercado interno. Es importante indicar que existe el interés de las autoridades por establecer políticas de selección y reclutamiento del personal.

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones externas, la primera de éstas es la condición del mercado laboral. Hay ocasiones en que los trabajos son abundantes y se presentan pocos solicitantes para un mismo puesto (Brunet, 2012).

En una época de depresión es típicamente un mercado de trabajo “libre”, en contraste con este mercado libre, se tiene un mercado de trabajo “tirante”, evidente en épocas cuando abundan los empleos y cuesta esfuerzo atraer al trabajador. La importancia del reclutamiento radica en que es un proceso selectivo, mientras mejor

sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso. Permite contar con una reserva de candidatos a empleo, por lo tanto, si existe mucha demora en este proceso o si no existiera el reclutamiento, no habría candidatos a ocupar las vacantes (Echeverri, 2013).

Los recursos humanos no sólo son una herramienta muy potente para la gestión empresarial, sino que son imprescindibles en el competitivo mundo empresarial de hoy en día gozan de gran importancia en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, por tanto, su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directores de todas las áreas funcionales.

Para que el proceso de reclutamiento, selección se desarrolle sin problemas, ya no puede confiar únicamente en la capacidad intelectual, la experiencia o el dominio de la situación para convencerlo de una buena hoja de vida, por lo que necesita estas pautas para poder identificar necesidades de gestión de forma eficaz y eficiente.

Es necesario que antes de comenzar con el proceso de reclutamiento, el departamento de RRHH defina cada puesto de trabajo y lo sitúe dentro del organigrama general de la organización, para conocer en qué nivel se encuentra respecto al resto de puestos de trabajo y la interrelación y condicionantes que existen entre los diferentes puestos de trabajo.

La definición de los puestos de trabajo debe ir acompañada del diseño de los perfiles de las personas idóneas para cada uno de los lugares, pues así conseguimos que el proceso de selección sea más ágil, para poder definir el perfil hay que ver las tareas a realizar, las relaciones, los horarios, etc. El reclutamiento se realiza a través de anuncios en diferentes medios, como son prensa y webs especializadas en bolsa de empleo (Lacalle, 2011).

En el mercado de trabajo actual, cada perfil profesional se caracteriza por necesitar unas aptitudes o habilidades determinadas, por ejemplo, en una cadena de montaje se valorará que la persona tenga habilidad manual y resistencia a la monotonía, y en cambio, en el sector de la publicidad es muy importante conocer si la persona es

creativa. Desde hace años, y teniendo en cuenta el elevado índice de competencia entre los aspirantes a un mismo puesto de trabajo, se realizan pruebas de selección de personal como un factor más a valorar dentro del proceso de selección que lleva a cabo cualquier empresa.

Formulación del problema

Una selección de docentes inadecuada y extemporánea, atenta contra la calidad del proceso de formación profesional.

Objetivo General

Diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano para el personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos de recursos humanos en el Instituto Superior Tecnológico Tena.
- Estructurar un manual de procesos para la selección de personal para el Instituto Superior Tecnológico Tena.

Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivos Específicos	Actividad	Resultado de la Actividad	Descripción de la Actividad
Fundamentar teóricamente los procesos de reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión bibliográfica ● Revisión de artículos científicos ● Revisión de investigaciones previas. ● Fundamentación de la información mediante fuentes bibliográficas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento del contenido ● Estructuración del marco teórico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Redacción del documento marco teórico. ● Citas y referencias bibliográficas.
Diagnosticar la situación actual de los procesos de recursos humanos en el Instituto Superior Tecnológico Tena	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de instrumentos de recolección de datos ● Recolección de información ● Diseño de estadísticos descriptivos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tabulación de datos ● Prueba de hipótesis 	<ul style="list-style-type: none"> ● Población ● Muestra ● Fichaje ● Cuestionario ● Guion de entrevistas ● Análisis de resultados
Estructurar un manual de procesos para la selección de personal para el Instituto Tecnológico Superior Tena	<ul style="list-style-type: none"> ● Levantamiento del perfil de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño del manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y es una obligación académica y moral ayudar a la sociedad de una forma u otra, especialmente en el ámbito de las organizaciones, para que sus actividades estén mejor controladas.

El Instituto Tecnológico Superior Tena será el beneficiario de este trabajo de investigación, que le permitirá aplicar la propuesta en sus actividades. La información que se ha solicitado y presentado en este proyecto ha sido obtenida de la misma institución investigada que ha sido la fuente directa de expectativas para proponer cambios que permitan alcanzar los objetivos.

El sector educativo a nivel superior se encuentra sujeto a constantes avances y transformaciones científico técnicas que exigen un personal con mayor capacidad y preparación, por lo que es imprescindible desarrollar al mismo tiempo que avanza la ciencia y técnica los métodos de reclutamiento de tal modo que exista una correspondencia entre el personal a ser reclutado y las expectativas y necesidades que se desean suplir.

Al lograrse un reclutamiento a través de un modelo de gestión de recursos humanos en el sector educativo de nivel superior se lograrán mejores resultados en la calidad del conocimiento a ser impartido y un sustancial ahorro de personal, recursos y tiempo a ser utilizados en el proceso de reclutamiento del personal.

Los procesos de reclutamiento y selección serán desarrollados por la Unidad de Administración del Talento Humano – UATH quienes determinarán las habilidades, adaptabilidad y comportamientos necesarios para actuar de manera adecuada, ya que cada puesto requiere perfiles diferentes.

Es de destacar que actualmente el uso modelo de gestión de recursos humanos se revela cotidiano e imprescindible para el desarrollo de diferentes actividades económicas, siendo el modelo de gestión de recursos humanos que permitirá desarrollar procesos de reclutamiento y selección del personal considerado una herramienta que agiliza innumerables procesos económicos, destacándose la captación de personal.

METODOLOGÍA

Modalidad o enfoque de la investigación:

La fundamentación filosófica del presente proyecto se enmarca dentro del paradigma positivista, “Esta visión concibe la ciencia como la descripción pura de los fenómenos y se identifica con la verdad demostrada a través de hechos empíricamente verificables” (Arias-Gómez, Villasís-Keever, Miguel, & Miranda-

Novales, 2016, pág. 1). La investigación fue de tipo cualitativo con alcance descriptivo y exploratorio.

Descriptiva: “La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando” (QuestionPro, 2013). Porque se detalló las causas y consecuencias del problema a investigarse. Se utilizó porque permite describir en detalle y evaluar los procesos que se llevan a cabo en el instituto para la selección de un candidato idóneo para ocupar un puesto, así como identificar sus carencias en el proceso de selección.

Métodos teóricos y empíricos a emplear

Para la elaboración de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación: inductivo, deductivo, analítico y sintético.

Método inductivo deductivo. Es una forma de definir una dirección o un pronóstico, lo que significa que vamos más allá de lo obvio. Consiste en observar un fenómeno para poder estudiarlo y sacar conclusiones generales que nos pedirán confirmar las necesidades. Con este método, puede determinar las causas y consecuencias del problema de búsqueda y analizar los criterios de los encuestados.

Método hipotético - deductivo. Para aplicar el método hipotético-deductivo hay que seguir varios pasos: mirar el método en estudio, crear una hipótesis que explique el hecho, eliminar las consecuencias o circunstancias que resulten problemáticas, verificar o verificar las conclusiones. Este método obliga al científico a combinar los reflejos obtenidos con las circunstancias observadas. Antes de este análisis, se comparan las hipótesis con la realidad de la institución.

Método analítico- sintético. El método analítico consiste en dividir el todo en partes. Este método se basa en el hecho de que el estudio de un fenómeno requiere el conocimiento de la problemática de cada uno de sus componentes, y el método sintético es una síntesis o combinación de componentes.

El proyecto utilizó el método analítico para examinar los componentes del proceso de reclutamiento y selección, para comprender la problemática existente y luego, mediante una síntesis, combinar todas estas conclusiones y obtener un resultado satisfactorio que posibilite una propuesta de solución.

Análisis documental

Se utilizaron diversas fuentes secundarias para la creación de un marco teórico amplio y abarcador, de ahí que se hizo uso de internet, revistas, libros, informes de instituciones públicas y privadas.

Entrevista

Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas, tres a docentes que laboran en el instituto y a 1 técnico de talento humano.

- Al docente más antiguo en la Institución. (Ver Anexo #4)
- A 1 docente de dos años en la institución. (Ver Anexo #5)
- A 1 docente que ingresó en el período académico 21-22. (Ver Anexo #6)
- A 1 funcionario de Senescyt de la Coordinación Zonal 2 y 9 que labora en el departamento de Talento humano. (Ver Anexo #7)

Validez

La validez de los instrumentos se subordinará al juicio de expertos, de modo que se arribó a la esencia del objeto de estudio, sobrepasando las expresiones numéricas. Se contempló como medición confiable y segura a aquella se aplique de forma repetida a un mismo grupo de observación o al mismo tiempo por diferentes investigadores, obteniéndose resultados con características similares.

La validación del guion de entrevista se realizó con el Vicerrector Académico y con la docente responsable de Talento Humano, ambos del Instituto Superior Tecnológico Tena.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1. Antecedentes de la investigación

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público, expedido en la norma técnica de la selección del personal, establece los procedimientos e instrumentos para escoger al personal idóneo para ocupar el puesto público, por ello se presenta como objeto de estudio a investigar la Unidad de Admisión del Talento Humano UATH del Instituto Superior Tecnológico Tena, considerando la importancia de llevar a cabo la selección del personal académico, a través de métodos, pasos y guías para lograr los objetivos propuestos, a fin de cumplir con lo explicado en el estudio y obtener los resultados esperados para la institución.

Para Edith Gouveia y Katty Montiel (2006) exponen que, el proceso de selección de los recursos humanos en cualquier organización, empresa o institución, reviste de gran importancia por cuanto es una actividad de escogencia, opinión, decisión y clasificación del personal. De manera que para escoger al personal este requiere de habilidades, destrezas y conocimientos para dicho puesto, ya que también se requiere de requisitos que manda la ley, y los lineamientos que se debe seguir.

La selección y reclutamiento de personal es un proceso importante, pero a la vez requiere de un cierto tiempo para su estudio, ya que es necesario estudiar y analizar las aptitudes del futuro empleado. Por eso, es importante llevar a cabo un correcto sistema de selección y reclutamiento para ayudar a agilizar los procesos y estos sean eficientes y eficaz para cumplir con los objetivos planteados.

La selección cumple un papel importante porque de ella parte a escoger a la persona idónea para dicho puesto, ya que si cumple con los parámetros establecidos des acuerdo a los requisitos que se dictan para el cargo, se procede al reclutamiento

del personal; ambos cumplen con las fases de un mismo proceso de la Administración de Recursos Humanos.

Para Cuesta (2010) la selección del personal no solo tiene valor en el proceso de proveer a la organización del personal necesario, sino que, derivado del proceso de evaluación de los candidatos que le sirvan de base, es de utilidad y función de la misma contribuir a la elaboración de los planes de formación, de carrera, planes de sucesiones (cantera y reserva de cuadros, tablas de sustituciones), la orientación profesional, los inventarios del personal, las certificaciones de competencias y la evaluación del desempeño.

Según expuesto por Sánchez Barriga (1993). Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que no solo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existe también un conjunto de factores que son más difíciles de terminar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para analizar adecuadamente su trabajo. Asimismo, Granados Espinoza (2014) menciona, que la descripción de puesto es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto y es producto del análisis de puesto. En otros términos, el puesto a ocupar requiere de ser estudiado de manera clara y concisa, demostrando las prácticas estudiadas, los esfuerzos realizados y los logros obtenidos.

Para las empresas de nuestro país es evidente ver como la selección de personal no es tan vista como un objeto de estudio para captar a la persona indicada, más se ve como únicamente para cubrir las vacantes, para Heredia Gálvez (2020) nos dice, que en Ecuador existen diferencias en el manejo de los procesos de reclutamiento y selección acorde al tamaño de las empresas. Ya que, sin duda en las medianas y pequeñas empresas, toman a cargo a una persona mediante un análisis rápido de su formación, o en otros casos lo hacen mediante referidos, lo que resulta poco conveniente dar una respuesta clara al desempeño de la persona.

Con fin de destacar la información teórica y práctica del presente estudio, surge la necesidad de integrar nuevas relaciones esenciales, que son indicadores sobre las características del objeto y campo de estudio, precisando el desarrollo de las estrategias sobre los modelos de gestión de recursos humanos para el personal del

Instituto Superior Tecnológico Tena, de la ciudad de Tena, con el fin de presentar un manual indicando las necesidades que se desea alcanzar.

1.2. Fundamentación epistemológica

La presente sustentación teórica da inicio al objeto de estudio a investigar, por lo que se analizó las fuentes bibliográficas que ayudaron a dar una importante relación del plan de estudio, indicando los procesos que se llevarán a cabo en la temática o estructura del trabajo, a fin de dar un aporte a la investigación.

Se indica en el estudio los temarios que se llevaron a cabo dentro de la investigación, donde se hace referencia la gestión, modelos de gestión, selección de personal, reclutamiento, evaluación de desempeño, para dar una respuesta a los procesos de selección de personal de los responsables de talento humano de la del Instituto Superior Tecnológico Tena.

1.3. Gestión

La gestión es un conjunto de actividades encaminadas hacer el mejor uso de los recursos de una organización, empresa o institución, a fin de alcanzar metas u objetivos para obtener mejores resultados. Hoy en día la labor que desempeña los miembros de una organización cumple con el papel predominante para el funcionamiento de la misma, ya que quien posee estos cargos de directivos, debe tener actitudes y conocimientos que lo lleven a dirigir a sus internos para lograr una mejora continua para el logro de sus objetivos.

Para Briones (2017) la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar; coincide con Luz Álvarez (2017) la cual expone que la Gestión consiste en lograr que alguien más realice aquello que se pretende, esta se encontrará en cabeza de los gestores o líderes a quienes se quiere seguir y para llegar al éxito provocado por la acción existen algunas reglas o normas denominadas “Principios”.

Bucheli (2018) señala que la gestión se concibe como una herramienta administrativa encargada de emprender todas las diligencias orientadas a lograr un desempeño eficiente asociado al incremento de la productividad para beneficiar rentable y sostenidamente a la organización, reconociendo que el personal es un recurso activo y necesario para alcanzar los objetivos institucionales, a la vez que enfatizan en que en una organización la gestión de recursos humanos es la más significativa e importante: de ello deducen que la definición de gestión sería la acción conjunta y mancomunada de actividades de carácter administrativo, funcional y operativo que desarrollan y promueven al talento humano requerido por una empresa necesita para alcanzar su éxito, así mismo se concibe a la gestión como un método, disciplina o área de comprensión centrada en la generación y difusión de conocimiento para coadyuvar a solucionar requerimientos de instituciones y comunidades. Los modelos de gestión destacan la relevancia de la cultura organizacional como un sistema de recursos y capacidades institucionales en equilibrio ante las demandas.

1.3.1. Modelo de gestión

Para Huertas (2020) manifiestan que un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”.

Navarro (2015) sostienen que los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero todos tienen niveles de eficiencia atribuibles de acuerdo al tipo de empresa donde se practique la gestión, así como si la organización posee las particularidades, estabilidad y flexibilidad requeridas y necesarias para adaptarse oportunamente a los cambios generados por el entorno. Este proceso progresivo de la conceptualización de los modelos no define como debe el modelo en cuestión, sino que establece los requisitos mínimos o recomendaciones a cumplir para su elaboración y diseño.

En este mismo orden de ideas, Cabezas (2010), define como modelo de gestión a la descripción y representación “del proceso administrativo que existe o se pondrá en

marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del mismo”.

1.4. Planificación de los recursos humanos

La selección de personal tiene como objetivo encontrar al candidato idóneo para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las del trabajador.

Es importante conocer los objetivos estratégicos de la empresa y sus características, así como las exigencias de los puestos de trabajo para seleccionar el personal más adecuado para desempeñar las funciones y tareas del puesto y que además se adecue a las necesidades, intereses y objetivos del trabajador.

Todo proceso requiere de una serie de pasos a fin de ser analizados de manera clara y precisa mediante la programación requerida de los Administradores de Recursos Humanos de toda institución, es importante señalar que para llevar a cabo una correcta selección se debe tener claro los objetivos estratégicos que la empresa desee alcanzar, planificación estratégica, objetivos de área, objetivos de RRHH y la planificación de RRHH.

La planeación de los Recursos Humanos, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales consiste en prever las necesidades de los recursos humanos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

La Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007) Expone que también se puede definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

Para Mendoza, et al. (2016) la importancia de la planeación de los recursos humanos se manifiesta cuando las organizaciones se ven en la necesidad de proyectar puestos de trabajo, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

El mismo autor enumera los porqués de la planeación de los recursos humanos desde la perspectiva de los autores:

- Retener en calidad y cantidad: el éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la planeación de recursos humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Una mala planificación de los recursos humanos puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.
- Prever los cambios: la necesidad de una planeación de recursos humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo.

Una planeación de recursos humanos eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización. Mendoza, et al. (2016)

Aicad (2016) expresa que una planificación integral de recursos humanos juega un papel vital en los logros de la organización, e ilustra visiblemente que el departamento comprende completamente, y apoya la dirección en la cualificación de la organización se mueve. En esencia, la estrategia de RRHH apunta a la captación del público clave para lograr los objetivos que la organización espera alcanzar en mediano y largo plazo, asegurándose de:

- Tenga a la gente ideal en el lugar adecuado.
- La planificación de los recursos humanos selecciona profesionales que tengan las habilidades específicas para el puesto ofertado.
- Que los empleados mantengan una correcta actitud y comportamiento.
- Que su personal tenga la mejor formación, capacitación y adiestramiento.

Para Ibarra (2016) la planificación del talento humano se puede determinar que su relevancia se centra básicamente en la ubicación de las personas en el puesto

adecuado, de modo que sus competencias y talentos sean plenamente explotados en beneficio particular como de la empresa en sí.

El mismo autor expone que se puede determinar que la planificación del talento humano, tiene una estrecha relación con la planificación estratégica de la organización, de modo que, para mejorar esta conexión e interdependencia, se puede realizar las siguientes actividades:

- Proveer un FODA de Recursos Humanos. - La organización se ve afectada por las políticas manejadas por la gestión administrativa en el área de talento humano, ocasionando la incorrecta rotación del personal del proceso de cajas (cambios y modificaciones constantes en el entorno), demográfico y sindical que influyen directamente (motivación), en el ambiente interno (clima laboral), como externo de la entidad, citando como relevantes los puntos del trabajo en sí y de los empleados.
- Asegurar que los asuntos de Recursos Humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión; es decir los objetivos, tácticas, evaluación y selección. Alinear las prácticas de la gerencia del talento humano en función de la táctica y hacerlas coherentes.

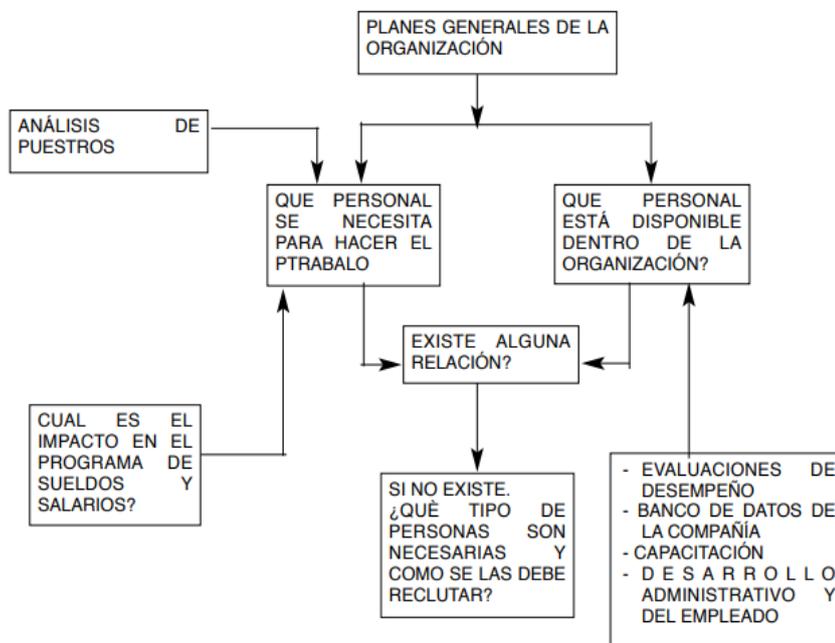
1.4.1. Análisis de necesidades de personal

Para decidir las necesidades de personal la empresa debe conocer las características de sus trabajadores (datos identificativos, perfil académico, experiencia profesional, características personales: físicas y psicológicas y características laborales: condiciones de trabajo, salario, beneficios sociales, etc.) y la descripción de los puestos de trabajo (características del puesto de trabajo, funciones y requisitos que se exigirá a la persona que lo vaya a desempeñar). Las descripciones de los puestos de trabajo adquieren un valor importante en el proceso de selección del personal ya que determinara el perfil de exigencia del puesto a cubrir bien por personal interno o externo. (Granados Espinosa, 2014)

Muchas organizaciones esperan que exista una vacancia para luego tratar de cubrirla de la mejor manera. Hay que recordar que esta técnica es conveniente y

resulta eficaz en organizaciones pequeñas, sin embargo, cuando las organizaciones son grandes este es un riesgo que no se debe correr, por lo que vale la pena planificar con anticipación los requerimientos de recursos humanos. Cuando se elaboran e implantan planes y programas dirigidos a asegurarse que existen el número y tipo de personas apropiadas para la realización de las necesidades de la organización, la planificación debe estar directamente vinculada a la estrategia empresarial y para que tenga valor debe hallarse integrada tanto interna como externamente. Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007)

Figura 2. Planificar y proveer las necesidades del personal



Fuente: Dumitro (2003)

Dumitro, (2013) manifiesta que uno de los problemas actuales de las empresas es pensar en el día a día y aún más cuando el mercado es tan variable como ahora, surge la necesidad de planificar las necesidades a medio y largo plazo. Estamos en este punto hablando de presente (actuar) versus futuro (planificar).

1.4.2. Contratación

Esther (2012) explica que el contrato de trabajo es un acuerdo entre el trabajador y el empresario, en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios

de forma voluntaria, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección del empresario, que se compromete al pago de una retribución.

Manifestó también que los elementos esenciales de un contrato son:

- **Consentimiento:** Es la manifestación de la voluntad de las partes de querer contratar. Es necesario que no haya “vicios del consentimiento”, es decir, que el consentimiento no se haya prestado con engaño, intimidación, violencia o fraude.
- **Objeto:** Es doble, ya que es la prestación que cada parte se compromete a hacer a favor de la otra. El objeto ha de ser posible, lícito y determinado o ser determinable. La Audiencia Nacional declara la nulidad de los Estatutos del Sindicato de Trabajadoras Sexuales “OTRAS” argumenta que «no es posible la celebración de un contrato de trabajo cuyo objeto sea la prostitución por cuenta ajena.
- **Causa:** Es la razón por la que se realiza el contrato, esto es, el intercambio de trabajo por salario. Cuando nos contratan por un tiempo determinado, con un contrato temporal, debe existir una causa real de temporalidad y ajustarse al modelo de contrato realizado.

Chiavenato (2006) Dice que se puede definir a la contratación desde diferentes puntos de vista en el marco de la disciplina de Recursos Humanos el término “contratación” hace referencia a los aspectos finales de un acuerdo de ingreso de una persona a una organización.

Amaru (2017) Manifestó que la contratación es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada.

Ortiz (2019) Expone que la contratación es la materialización de un contrato a un individuo en el cual se acuerda la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de una suma de dinero estipulada en la negociación o cualquier otro tipo

de compensación negociada. Un proceso primordial en la gestión de talento humano es la inducción de personal a la empresa y al puesto de trabajo por ello se despliega.

Chiavenato (2017) dice que, en la gestión de recursos humanos, la contratación es un enfoque metódico para atraer y retener el talento. Comienza con la búsqueda, el reclutamiento, la selección, la preselección, la entrevista, la elección y, finalmente, la contratación del mejor candidato para un puesto vacante en una organización. A menudo se considera que los empleados son el bien más valioso de cualquier empresa, y la gestión de personas es la función más importante de la que se ocupa su departamento de gestión de recursos humanos.

El mismo autor expresa que la principal responsabilidad del equipo de Gestión de Recursos Humanos (HRM) es seguir desarrollando la reserva de Capital Humano de la organización, lo que puede llevar a la selección del candidato adecuado para el puesto adecuado. El objetivo de la contratación es encontrar y contratar a la mejor persona para el puesto adecuado en el momento oportuno. La contratación interna y externa son dos fuentes principales de contratación que el Departamento de Gestión de Recursos Humanos suele tener en cuenta. El objetivo del proceso de contratación es recopilar eficazmente información sobre personas con talento y cualificadas que puedan estar interesadas en trabajar para la organización.

1.4.3. Inducción

Bermúdez (2011) expone que la inducción es el primer paso para lograr un compromiso duradero, el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, tanto como sea posible.

El mismo autor manifiesta que La inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general, los nuevos empleados, son entusiastas, receptivos, y se hallan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos. Esto constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización, la primera impresión es

fundamental no sólo para el futuro del individuo, sino también para el futuro de la organización.

López (2018) Explica que el proceso inductivo es el conjunto de actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa, institución u organización a efecto de presentar la entidad a los nuevos miembros, cuyo objetivo es el de socializar al personal de nuevo ingreso con los valores, misión, visión, objetivos, fines, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura jerárquica y organizativa, procedimientos, beneficios, entre otros, que permiten lograr el mayor grado de identificación y pertenencia del nuevo miembros para con la organización.

El mismo autor expresa que la inducción, llamada también orientación o integración, es uno de los pasos concretos de la socialización del nuevo empleado con la empresa, la cual busca una eficiente adaptación del nuevo miembro no solo al espacio físico en el cual habrá de desempeñarse, sino para que se adapte de la mejor manera a la parte mística y filosófica de la estructura empresarial, a efecto de conseguir un mejor acoplamiento en ambas áreas y lograr, con ello, una mejor identificación y sentido de pertenencia, lo que al final de cuentas, incidirá directamente en el desempeño de aquel colaborador recién ingresado.

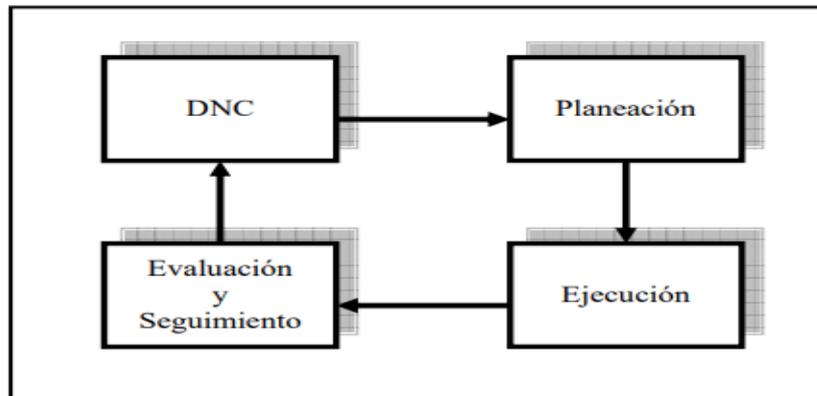
Bernardo (2019) explica que para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de estos:

1. **Inducción general:** información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
2. **Inducción específica:** orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
3. **Evaluación:** evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

El mismo autor enfatiza que es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Reyes (2005) manifestó que el proceso de inducción o proceso de capacitación se compone de 4 etapas como se muestra en la figura de abajo.

Figura 3. Proceso de inducción y capacitación



Reye (2005). Gracias a la inducción de personal, el nuevo miembro del equipo obtiene, mediante un sistema técnico, información general y específica de la empresa donde trabajará y del puesto que desempeñará. Con la inducción, se obtienen muchos beneficios, además del anterior, entre estos:

- Mejora el rendimiento de los trabajadores.
- Disminuye las dudas de los nuevos colaboradores.
- Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.
- Reduce o evita errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo, etc.

1.4.4. Capacitación

Para Bohrt (2000) Menciona que las empresas líderes, la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el

mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.

En capacitación, como en toda acción que implique inversión, las empresas no deberían dejar casi nada librado al azar. La formación del personal debe proyectarse según los planes que la compañía tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades. La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha. Para Bohrt (2000)

Jama (2018) Expone que es de esmerada importancia la capacitación la cual tiene como objetivo el mejoramiento de las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Es uno de los métodos procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el fin de proveer a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan para el buen desempeño.

Anzola (2002) Explica que es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

El mismo autor enfatiza que este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal.

1.5. Evaluación del desempeño

Álvarez (2017) Expreso que es importante, contar con un sistema de evaluación del desempeño para el personal en las áreas administrativas y técnicas en los niveles

directivos, apoyo y operacional, objetivo, medible, comparable, desarrollado e implementado por personas conocedoras de la misma empresa, que identifiquen las fortalezas y debilidades en el rendimiento de los empleados, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento continuo.

El mismo autor explica que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático de medida objetiva, sobre el nivel de eficiencia y eficacia de un empleado o de un equipo de trabajo en una empresa. La Gerencia del Potencial Humano debe tener la más alta prioridad en cualquier programa que emprenda una organización con alto grado de efectividad. Un programa de Evaluación del Desempeño, tiene un rol de gestión para identificar los problemas y deficiencias y aplicar medidas correctivas adecuadas y oportunas dotando de los medios e instrumentos necesarios para proyectar a través de un proceso planificado, el desarrollo de las instituciones y los talentos humanos desarrollados a través de normas técnicas y procedimientos a fin de lograr sus propósitos organizacionales e individuales.

Uno de los aspectos fundamentales, es la determinación de la capacidad operativa del talento humano, en cuanto a la competencia técnica en los niveles profesionales, intermedios e inferiores, también su factibilidad y capacidad dentro del criterio costo beneficio social, por esta razón es importante, la evaluación ya que contribuye a llevar un control más estrecho de las propias funciones, contar con información más objetiva de cuáles son los puntos fuertes y débiles de los evaluados para de esa manera acertar en la asignación de funciones y estimular a los servidores en el proceso de auto desarrollo, tratando de reducir las zonas de inexperiencia. Álvarez, (2017).

Alveiro (2009) Expone que las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores,

coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

El mismo autor menciona que cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes. Alveiro (2009)

Sánchez (2012) Expreso que evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

El mismo autor enfatiza que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que

desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. Sánchez (2012)

Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados. Sánchez (2012)

1.6. Reclutamiento

Barbecho & Ochoa (2014) exponen que el reclutamiento abarca todos los medios necesarios que garanticen la correcta captación de personal que satisfaga totalmente las crecientes necesidades de la industria y educación actual, las cuales cada día exigen mayor preparación, motivación y calificación a su talento humano.

El reclutamiento puede ser definido como el conjunto de acciones y estrategias utilizadas por una organización en específico con la finalidad de captar candidatos que respondan a las necesidades y exigencias de la misma. El reclutamiento es uno de los elementos básicos en la captación de talento humano. El cual posee una amplia historia, remitiéndose a la época del imperio romano en el cual se ofrecía una paga, tres comidas al día y una parcela de tierra luego de 10 años de servicio.

La importancia del reclutamiento se ha incrementado en la medida en que se ha modernizado y tecnificado el proceso productivo, siendo necesaria la captación de un personal motivado y calificado para obtener los resultados productivos esperados.

1.6.1. Tipos de reclutamiento

El reclutamiento puede ser clasificado en dos formas: reclutamiento interno y externo. El reclutamiento interno es aquel que se realiza dentro de la misma

empresa, reubicando al personal existente en nuevos cargos y posiciones que estimulen su productividad y desempeño personal, incidiendo positivamente en los resultados productivos.

Jiménez (2012) señala que se denomina reclutamiento interno a las acciones de captación de personal que involucran al personal interno de la empresa reubicándose en puestos laborales dentro de una organización ya existente, sacando provecho de las vacantes existentes, así como de las capacidades, habilidades y vocación de los trabajadores.

El reclutamiento interno es una de las formas de captación de personal más utilizada a nivel mundial, con la ventaja de que se puede utilizar un personal conocido y familiarizado con las diferentes actividades laborales de la empresa. El reclutamiento interno se caracteriza por abarcar aspectos como la propaganda y anuncios dentro de la empresa dirigidos al personal interno, la ventaja de la existencia de una base de datos e historial en los que está correctamente plasmada las actitudes, habilidades y talentos de los aspirantes, también es destacar que este tipo de reclutamiento agiliza el reemplazo del personal necesario.

El reclutamiento externo está dado por un conjunto de acciones, estrategias e iniciativas en las que se ponga de manifiesto la necesidad de un nuevo talento humano por parte de las empresas, las cuales tomarán en cuenta a todas las personas que posean las condiciones y conocimientos necesarios para desempeñar la vacante ofrecida (Guerrero, 2010). Las ventajas que ofrece el reclutamiento externo están dadas por la captación de nuevo talento humano que puede aportar ideas novedosas y elevar los niveles de productividad y competitividad del personal existente, elevando la calidad y productividad de la empresa en cuestión.

1.6.2. Técnicas de reclutamiento

Las técnicas de reclutamiento han sido históricamente divididas en varias categorías, tomándose en cuenta los tres grupos de técnicas de reclutamiento más estudiadas por los especialistas del tema, entre las cuales destacan las técnicas de reclutamiento interno, externo y mixto. Echeverri (2013) afirma que el reclutamiento interno es utilizado principalmente en instituciones científicas, de

orden público y de seguridad, con la finalidad de garantizar de esta forma un menor margen de riesgo al contratar un talento humano desconocido que pueda afectar a la organización empresarial existente.

Las técnicas de reclutamiento interno o también clasificadas como promoción interna se llevan a cabo a través de anuncios en lugares públicos y visibles en los que se detalla de forma sencilla y concisa las características del puesto laboral ofertado, tales como lugar, departamento en el que se desempeñará, remuneración, horario, requisitos, obligaciones, condiciones de trabajo y finalmente la fecha límite para entregar el formulario de solicitud. Brunet (2012) especifica que las técnicas de reclutamiento externo fueron las más utilizadas durante la década del 30 hasta la década del 90 debido a la creciente necesidad de lograr elevados niveles de profesionalidad, iniciativa e intercambio en las empresas con el objetivo de elevar la calidad y productividad.

1.7. Selección de personal

Lacalle (2011) explica que, desde los inicios de la industrialización de la economía y desarrollo del comercio, la selección de personal pasó de ser un trámite de preferencia y favoritismo a un elemento vital, de importancia y definitorio en el desarrollo, crecimiento y supervivencia empresarial. La selección de personal puede ser definida como un conjunto de criterios, exámenes y actividades que permiten al equipo seleccionador distinguir y seleccionar a los candidatos que poseen las aptitudes, conocimientos y características idóneas para la vacante ofertada.

La selección de personal se caracteriza por ser un proceso complejo que precisa períodos de tiempo prolongados si se desea obtener un criterio verídico y real sobre las capacidades, aptitudes y destrezas del talento humano (Guerrero, 2010). La selección del personal varía según las características y necesidades de las empresas contratantes, es de destacar que el pensamiento filosófico de la empresa juega un papel esencial en dicha actividad tomando como ejemplo a empresas europeas que buscan talento humano joven, sin experiencia y preferentemente solteros, a

diferencia de las empresas asiáticas que prefieren un personal maduro con experiencia y preferentemente que posean familia.

Para Granados Espinosa (2014) La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, con templando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos.

Para López (2010) la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización. Como paso previo a la selección de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos humanos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Para Rivera (2019) la selección de personal es la elección, entre un grupo de candidatos, cualificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto, busca llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Pasmiño (2014, explica que la selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

La misma autora manifiesta que el proceso de selección de personal se caracteriza principalmente por ser un método sistematizado de comparación entre las cualidades de cada candidato, con las exigencias del cargo.

Es importante para cualquier organización formar un buen grupo de trabajo, con el cual pueda alcanzar sus objetivos. Para alcanzar dichos objetivos todos los departamentos y puestos deben trabajar conjuntamente, razón por la cual el desempeño de un gerente dependerá, en parte, del de sus subordinados. Al realizar una selección cuidadosa podemos “encontrar empleados que cuenten con las habilidades y atributos adecuados para trabajar en la organización. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a obstruir no tendrán un buen desempeño y, en consecuencia, la organización sufrirá los efectos. Lo ideal es que el proceso de selección nos ayude a excluir a los indeseables antes de que lleguen a formar parte de la organización”. Pasmiño (2014)

Pasmiño (2014) en su libro menciona que se debe seguir las siguientes fases de selección de personal.

- a) **Detección de necesidades de empleo:** La primera fase del proceso de selección comienza con el reconocimiento, por parte de una empresa, de la existencia de necesidades de personal, las cuales pueden haber surgido por diferentes causas: baja por enfermedad de un trabajador, ampliación de la empresa, desarrollo de nuevos proyectos, disfrute de vacaciones por parte de uno o varios empleados. Para satisfacer estas necesidades los puestos habrán de ser ocupados por personas capaces de desarrollar en ellos de modo adecuado las actividades profesionales que éstos requieran.
- b) **Análisis del cargo:** el objeto del análisis de puestos es “determinar el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocupar el puesto”.

- c) **Inventario de Recursos Humanos:** En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos. Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.
- d) **Reclutamiento de candidatos** Esta fase es analizada de forma independiente en esta investigación.
- d) **Reclutamiento de candidatos:** El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- e) **Preselección de candidatos:** La preselección supone revisar todas las candidaturas recibidas y analizar si los candidatos cumplen o no los requisitos demandados por la empresa. Entre estos requisitos, puede haber algunos considerados de necesario cumplimiento o “imprescindibles”, de tal modo que aquellos candidatos que no los posean podrán ser inmediatamente eliminados del proceso de selección (por ejemplo, contar con determinada titulación, con experiencia previa en un puesto similar).
- f) **Entrevista preliminar:** La entrevista preliminar es la herramienta más utilizada en los procesos de selección por ser una de las que más información proporciona sobre los aspirantes. Consiste en que el seleccionador cita al candidato preseleccionado para celebrar un encuentro en el que éste tendrá la oportunidad de darse a conocer personalmente, a la vez que responde a una serie de preguntas que tienen como fin ampliar la información recogida en su currículum vitae y aportar más datos sobre sus conocimientos, habilidades y aptitudes respecto al puesto de trabajo a desempeñar.
- g) **Pruebas de idoneidad:** En algunos procesos de selección se lleva a cabo una fase consistente en la realización de pruebas que tienen como objetivo evaluar a los candidatos respecto a diversos aspectos. El que estas pruebas

se realicen o no depende mucho del puesto de trabajo del que se trate y del tipo de organismo que realice la selección.

- h) **Entrevista final:** En algunas ocasiones es necesario que el jefe inmediato realice también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección con la oficina de reclutamiento y selección de personal.
- i) **Valoración y toma de decisiones:** Una vez realizadas todas las pruebas y recogida toda la información, los seleccionadores valorarán globalmente las candidaturas de las personas que han llegado hasta la fase de entrevista y tomarán una decisión que consistirá en determinar cuál es el candidato más idóneo al puesto de trabajo. Posteriormente, se comunicará a éste el resultado y se le citará para formalizar el contrato laboral.
- j) **Contratación Para formalizar:** el contrato de trabajo entre la empresa y el candidato seleccionado, éste deberá presentar unos documentos personales. Una vez realizada la contratación, tendrá lugar la incorporación del nuevo trabajador a la empresa en el tiempo y forma que ésta decida.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

1.7.1. Técnicas de selección

Existe un conjunto de técnicas a partir de las cuales se puede lograr un conocimiento acertado acerca de las habilidades, aptitudes y preparación académica de los

candidatos, las cuales permitirán seleccionar el talento humano que satisfaga las demandas y necesidades empresariales.

Rodríguez (2013) establece que la entrevista fue la primera técnica de selección creada, siendo en sus inicios el momento en el cual el contratante valoraba al aspirante y de coincidir sus intereses y considerar su carácter y atractivos personales aceptables se llevaba a cabo el proceso de contratación, actualmente la entrevista más que prestar atención a atractivos físicos se centra en la capacidad y desempeño del aspirante ante situaciones problemáticas.

Entre las técnicas de selección de mayor antigüedad y uso existentes destacan la entrevista de selección, exámenes de conocimiento o capacidades, pruebas psicométricas, y técnicas de simulación. Las entrevistas de selección consisten en establecer una comunicación interpersonal entre el personal entrevistador y los candidatos, a través de las mismas es posible distinguir las capacidades, vocación e intenciones de los candidatos, así como poner en evidencia las competencias y conocimientos teóricos de los mismos que abarcan las necesidades propias de la vacante ofertada.

Las técnicas de selección Permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Rivera (2019)

las técnicas de selección de personal son variadas., la función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son un proceso de comparación debido a que confronta los requisitos del cargo obtenidos de la descripción y el análisis de cargo, y el perfil del aspirante, obtenido por las técnicas de selección. Rivera (2019)

Martínez (2016) explica que una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha pro fisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

1. Entrevista de selección Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad. Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.
3. Pruebas psicométricas Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento.
4. Pruebas de personalidad Analizan los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.
5. Técnicas de simulación El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

1.7.2. Políticas

Un punto que debe tenerse presente para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina, antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se debe tanto a

factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera, ni bajo ninguna circunstancia, deben ser omitidas por el encargado de reclutamiento y selección del personal. (Granados Espinosa, 2014)

Para Marco y Loguzzo (2016) las políticas son guías de la acción organizacional basadas en el establecimiento de lineamientos generales del comportamiento, que proporcionan marcos de referencia indicando cómo se espera que se comporten los diversos agentes organizacionales frente a circunstancias o problemas específicos. De esta manera, las organizaciones establecen políticas de personal relacionadas con el trato esperado que debe administrarse al personal de la organización, políticas de ventas en relación al trato que espera que se administre a los clientes o políticas de precios relacionadas con las acciones a tomar frente a los precios de mercado, entre otras.

Díaz (2003) manifestó que las políticas son “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa

Díaz (2003) también expresa que se considera como características de las políticas los siguientes puntos:

- Las políticas se formulan con cierto grado de flexibilidad, son elásticas y dinámicas y requieren interpretación para usarse.
- Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose en normas.
- Las políticas son declaraciones generales para cumplir tres funciones: inspirar, interpretar y suplir normas.
- Se formulan en los altos niveles.
- Las políticas son un instrumento de descentralización de la autoridad.
- Facilitan y agilizan la toma de decisiones
- Con las políticas departamentales se definen los límites de los sectores de la empresa, a la vez que los interrelacionan.
- A mayor número de políticas, mayor eficiencia.

- Definen el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no dan la decisión.
- Tienden a ser amplias, dejan lugar para el criterio.
- Deben ser consistentes.

1.8. Manual de procesos

Se puede definir al manual de procesos como el conjunto de estrategias y directivas contenidas en un documento, elaboradas a partir de experiencias anteriores y en dependencia de los objetivos a desarrollar, materializándose en actividades y procesos que facilitarán y optimizarán las funciones del personal.

Rodríguez (2013) señala que el manual de procesos es una herramienta indispensable en el área administrativa, debido a que la misma contiene los objetivos y procedimientos a desarrollar por todo el personal. Por otra parte, el manual de procesos brinda las pautas a seguir en la realización de los diferentes objetivos establecidos, así como el personal encargado de llevar a cabo dichas acciones y la responsabilidad de las mismas.

Los objetivos del manual de procesos están dados por establecer claramente la responsabilidad del personal ante fallas y errores, agilizar y facilitar las acciones de auditoría, así como la evaluación del control interno, lograr unificar de forma uniforme los objetivos del trabajo siendo de esta forma fácilmente controlables con el objetivo de evitar cambios o alteraciones en los mismos, incrementar el desempeño y la eficiencia de los empleados sirviendo de modelo y guía para las acciones a desarrollar, es una herramienta de coordinación y simplificación de las acciones laborales, sirve como plataforma para futuras propuestas y transformaciones en las acciones laborales con vistas a mejorar e incrementar la calidad de las mismas (Echeverri, 2013).

1.8.1. Características del manual

El modelo es un documento de uso público y generalizado, el cual debe ser conocido y manejado por la autoridad del Instituto Superior Tecnológico “Tena”, por otra parte, el modelo debe estar debidamente ratificado por las jerarquías

directivas del Instituto con el objetivo de que el mismo pueda ser utilizado de forma racional y efectiva para lograr un grado de conformidad en el Instituto.

Brunet (2012) afirma que la redacción de todo manual debe ser clara, sencilla y concisa, la metodología a partir de la cual fue elaborado debe ser actual y flexible de forma tal que el mismo siempre quede abierto a cambios o transformaciones positivas tomando en cuenta que la metodología de todo manual de procesos está en constante cambio y desarrollo.

Finalmente, el manual debe guardar una relación estrecha entre lo que expone y las actividades a ser llevadas a cabo. Entre las ventajas a destacar en la utilización de manuales se encuentran que no existe la posibilidad de tomar decisiones improvisadas, sino que las mismas van a ser regidas por los elementos contenidos en el manual, el manual se constituye en una guía que abarca las funciones y procedimientos a llevar a cabo en la organización, clasificando las acciones a ser tomadas según la situación, así como el grado de responsabilidad que debe tener el personal que las efectúe.

1.9. Conclusiones del capítulo I

El estudio de fundamentación teórica está basado en el análisis técnico, es decir en el modelo de gestión, selección de personal, reclutamiento y evaluación de desempeño, todo ello sustentado con el criterio de sus autores. La investigación surgió a partir de la identificación del problema sobre la falta de los procesos de selección del personal académico de la Institución, ya que genera una pérdida de tiempo en la búsqueda del perfil indicado para el puesto especificado.

Sánchez Barriga (1993) expone, es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que no solo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existe también un conjunto de factores que son más difíciles de terminar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para analizar adecuadamente su trabajo. Y Granados Espinoza (2014) menciona, que la descripción de puesto es un resumen de las principales

responsabilidades, funciones y actividades del puesto y es producto del análisis de puesto. En otros términos, el puesto a ocupar requiere de ser estudiado de manera clara y concisa, demostrando las prácticas estudiadas, los esfuerzos realizados y los logros obtenidos.

El modelo de gestión para Huertas (2020) es un enfoque de referencia objetivo, riguroso y estructurado para diagnóstico de la organización, es decir comprende el papel fundamental de administración para el cumplimiento de políticas, objetivos, normas y regulaciones en una organización.

La selección de personal se entiende como la identificación de prospectos capaces de cumplir con las normas y reglas encomiadas por sus superiores. Para Granados Espinosa (2014) la importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; López (2010) la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Es importante señalar que una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Rivera (2019)

Un estudio de la Universidad Católica Boliviana San Pablo, (2007). Expone que también se puede definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

Álvarez (2017) expuso que la evaluación del desempeño es importante, contar con un sistema de evaluación del desempeño para el personal en las áreas administrativas y técnicas en los niveles directivos, apoyo y operacional, objetivo, medible, comparable, desarrollado e implementado por personas conocedoras de la misma empresa, que identifiquen las fortalezas y debilidades en el rendimiento de los empleados, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento continuo. Uno de los aspectos fundamentales, es la determinación de la capacidad operativa del talento humano, en cuanto a la competencia técnica en los niveles profesionales,

intermedios e inferiores, también su factibilidad y capacidad dentro del criterio costo beneficio social.

Alveiro (2009) menciona que el éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

CAPITULO II

PROPUESTA

2. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL ACADÉMICO DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA.

2.1. RESUMEN

El presente estudio de modelo para la gestión de talento humano de la Institución, contempla una mejora en el departamento de gestión administrativo de talento humano. Su finalidad es promover un desempeño hábil para el reclutamiento y selección de nuevo personal, establecer el perfil del personal requerido, implementar la reestructuración de los departamentos adscritos para aprovechar las habilidades y destreza del talento humano.

El objetivo de la propuesta a desarrollar es proporcionar un modelo de gestión para el departamento de recursos Humanos que facilite y agilice la selección y reclutamiento de personal en el Instituto Superior Tecnológico Tena, de la Ciudad de Tena. Se ha propuesto la elaboración de un modelo de gestión basado en un modelo de gestión que describen en el libro Administración de recursos humanos de Gary Dessle (2011, pág. 161) que son: elaboración de un proceso de reclutamiento y selección del Personal tomando en cuenta la descripción del perfil del puesto, elaborar el proceso de Selección de Personal partiendo del análisis y revisión de solicitudes y currículum vitae, técnicas de selección, investigación laboral (verificación de referencias y antecedentes) e informe de resultados finales.

El modelo también describe los requisitos de reclutamiento y selección para guiar el desarrollo e implantación del modelo propuesto, informar al rector (a) o jefe de departamento y empleados involucrados en la gestión del talento sobre las actividades de reclutamiento y selección y responsabilidades del puesto, identificar los títulos de los puestos, conocimientos, aptitudes y destrezas inherentes a su puesto.

Las ventajas de los puestos dentro del departamento de Talento Humano justifican su elaboración y actualización, ya que debe adecuarse a las necesidades de la institución. De acuerdo a los reglamentos internos de la institución, no existe una guía práctica que ayude a una mejora de la selección del personal, es por ellos que es importante utilizar la propuesta realizada para servir como guía para el cumplimiento de dicha selección.

Con ello se busca que el Instituto Superior Tecnológico Tena mejore en la unidad de talento humano y por ende cumpla con los objetivos planteados para el buen funcionamiento y logara el éxito deseado.

2.2. Justificación de la propuesta

En la elaboración del modelo de gestión para Instituto Superior Tecnológico Tena, de la Ciudad de Tena, facilitará el reclutamiento y selección de personal, para ello se considerará lo establecido en el Consejo de Educación Superior (CES) en el artículo 39 la creación y supresión de puestos del personal académico titular y del personal de apoyo académico le corresponde al órgano colegiado superior de las universidades o escuelas politécnicas. La creación se realizará con base al requerimiento debidamente motivado de cada unidad académica, siempre que se encuentre planificada y cuente con la disponibilidad presupuestaria. Para la contratación de personal académico no titular se requerirá la autorización del representante legal de la universidad o escuela politécnica. La contratación debe estar planificada, contar con la disponibilidad presupuestaria, cumplir los procedimientos y requisitos académicos; además de contar con la solicitud debidamente motivada por el respectivo órgano o autoridad académica, según corresponda. Artículo 40 ingreso a la carrera por concurso público de

merecimientos y oposición. - Se podrá ingresar a la carrera únicamente mediante concurso de merecimientos y oposición para las categorías y niveles de: auxiliar 1, agregado 1 y principal 1. El concurso evaluará y garantizará la idoneidad de los aspirantes y su libre acceso bajo los principios de transparencia y no discriminación.

en ejercicio de su autonomía responsable, los que tendrán plena concordancia con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y también se tomará en cuenta el artículo 65 de la Ley Orgánica de Servicio Público. El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos. De acuerdo al CES o Consejo de Educación Superior en su Art. 349 enuncia: “El Estado garantiza al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La Ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente”. Mediante el Art 352 escrito en la carta magna, refiere: “El sistema de educación superior estará integrado por universidad y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y arte, debidamente acreditados y evaluados.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral. De acuerdo con el Art 154. En la Modificación del tiempo de dedicación. - el tiempo de dedicación del personal académico no titular de las Instituciones de Formación Técnica y Tecnológica Públicas y Conservatorios Superiores Públicos podrá modificarse hasta por dos ocasiones en cada año, lo cual será autorizado por el Órgano Rector de la Política Pública de Educación Superior y/o la autoridad competente, de conformidad con su estatuto o normativa interna.

Para que se produzca la modificación de dedicación, el personal no titular, debe acogerse a lo dispuesto por la autoridad competente, según la necesidad institucional.

La propuesta está representada mediante un flujo grama de actividades, que señala la secuencia de las actividades que se llevarán a cabo en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Tabla 2. Simbología

Símbolo	Significado
	TERMINAL: Representa el inicio o la terminación del flujo
	PROCESO: Indica las acciones que se llevan a cabo dentro de un proceso
	DECISIÓN: señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación de tipo "Sí" - "No"
	DOCUMENTO: Representa documentos utilizados en el proceso
	ENTRADA Y SALIDA: Representa los datos de entrada y los de salida.
	CONECTOR: indica una conexión con una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	FLECHA: Se utiliza para unir el resto de símbolos entre sí.

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo de la propuesta

- Proponer un modelo de gestión para el departamento de Talento Humano que facilite y agilite la selección y reclutamiento del personal en el Instituto Superior Tecnológico Tena, de la Ciudad de Tena.

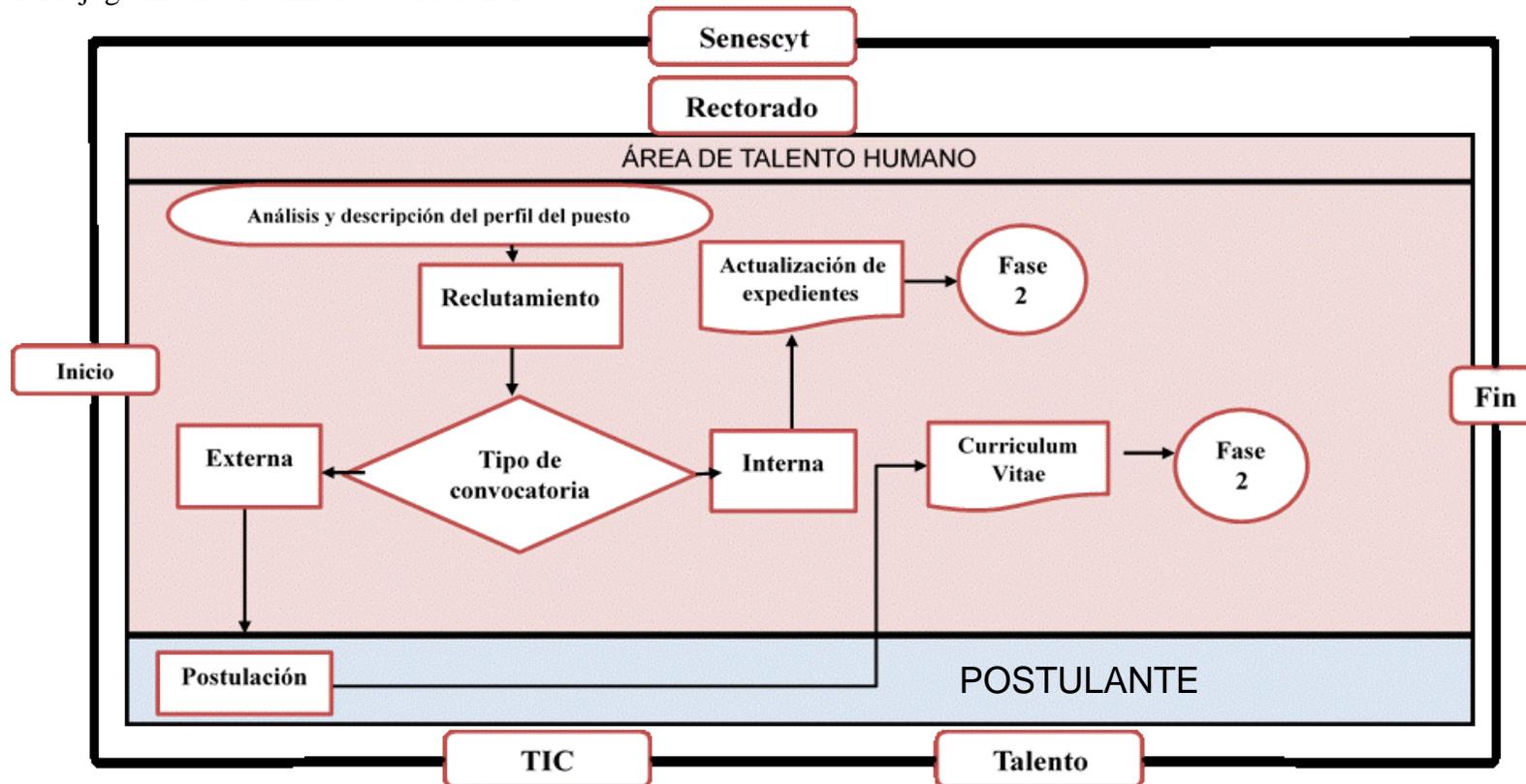
2.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar el proceso de Reclutamiento de Personal tomando en cuenta la descripción del perfil del puesto
- Elaborar el proceso de Selección de Personal partiendo del análisis y revisión de solicitudes y currículum vitae, técnicas de selección, investigación laboral (verificación de referencias y antecedentes) e informe de resultados finales.

2.4. Desarrollo de la propuesta

Fase 1. Proceso de reclutamiento de personal

Figura 4. Flujograma Reclutamiento de Personal



Elaborado por: Lorena Yáñez

2.4.1. Etapa 1: Se considerará análisis y descripción del perfil del puesto

Se considerará el diseño del análisis y descripción del perfil de puesto., aquí se determina de manera detallada en que consiste el puesto y el tipo de persona que la institución debe contratar para cubrirlo, esta información es indispensable para decidir el tipo de personas que se reclutaran y para tomar una decisión objetiva, sobre quien será el seleccionado.

Figura 5. Se considerará análisis y descripción del perfil del puesto



Elaborado por: Lorena Yáñez

Se establece la creación y presentación de un modelo de formulación que contempla los lineamientos específicos para ser llenados para la selección de un candidato. Formulario para el análisis y descripción del puesto (**Ver Anexo 1**)

Tabla 3. Análisis del puesto para docente

Análisis del puesto para docente	
Departamento encargado	Recursos Humanos
Cliente (interno o externo)	
Puesto a ocupar	Docente
Área institucional	
Competencia que requiere el puesto	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para innovar• Capacidad para trabajar con rigor• Capacidad analítica• Capacidad para dirigir• Capacidad para comunicarse• Capacidad para interactuar• Capacidad para trabajar en equipo

Funciones a cumplir en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje • Selección y preparación de los contenidos disciplinares • Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas • Manejo de las TIC • Comunicación -relación con los estudiantes • Tutorización • Evaluación • Investigación • Vinculación con la sociedad
Periodo de Tiempo	20 días laborales

Elaborado por: Lorena Yáñez

Tabla 4. Descripción del puesto

Descripción del puesto	
Departamento encargado	Talento Humano
Título del puesto	Profesor de asignatura
Jefe inmediato	Coordinador de área
Personal a su a cargo	Ninguno
Contactos permanentes	<ul style="list-style-type: none"> • Personal del plantel • Estudiantes • Personal de dirección de planeación académica
Función genérica	Impartir educación formativa de acuerdo a los planes y programas de estudios vigentes.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar las actividades académicas que le correspondan. • Proporcionar información requerida a su jefe inmediato sobre el avance del programa • Elaborar el material didáctico que sea necesario para la impartición de su asignatura. • Preparar oportunamente el material necesario para la mejor exposición de la clase. • Aplicar y calificar los exámenes en las fechas y lugares según la programación establecida • Entregar oportunamente las calificaciones obtenidas de los exámenes de los alumnos, conforme al procedimiento establecido
Periodo de tiempo	Trimestral

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.4.2. Etapa 2: Convocatoria en base al perfil del puesto

Se realizó el diseño de convocatoria en base al perfil del puesto para convocar al mayor número de candidatos interesados para que participen de la selección, cuanto mayor sea el número de postulantes mejor será la selección de personal. La convocatoria debe contener información pertinente, clara y concisa:

Definir el tipo de convocatoria interna o externa:

- Interno: se enfoca en los actuales empleados de la organización.
- Externo: se enfoca en los candidatos del mercado de recursos humanos. Debe ser más preciso. Si la fuente es externa los candidatos deben ser probados y evaluados mediante un proceso de selección.
- Ser específico, claro y concreto en la redacción.
- Aclarar que las hojas de vida que sean presentadas de acuerdo a los formatos establecidos por la SENESCYT.

Tabla 5. Convocatoria

Convocatoria del puesto de trabajo		Interna	
		Externa	X
Departamento encargado	Talento humano		
Departamento demandante	Docente		
Puesto de trabajo que se desea cubrir	Docente		
Perfil del puesto			
Titulación: Tercer nivel de estudio Cursos de formación: 120 horas Experiencia mínima: 2 años Idiomas: español Docente en inglés: inglés			
Funciones del puesto:			
<ul style="list-style-type: none"> • a) Ejercer la cátedra y la investigación bajo la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole; • b) Contar con las condiciones necesarias para el ejercicio de su actividad; • c) Acceder a la carrera de profesor e investigador y a cargos directivos, que garantice estabilidad, promoción, movilidad y retiro, basados en el mérito académico, en la calidad de la enseñanza impartida, en la 			

producción investigativa, en el perfeccionamiento permanente, sin admitir discriminación de género ni de ningún otro tipo;

- d) Participar en el sistema de evaluación institucional;
- e) Elegir y ser elegido para las representaciones de profesores, e integrar el Órgano Colegiado Superior;
- f) Ejercer los derechos previstos en la Ley Orgánica del Servicio Público;
- g) Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación de la cultura y el conocimiento;
- h) Recibir una capacitación periódica acorde a su formación profesional y la cátedra que imparta, que fomente e incentive la superación personal académica y pedagógica; y,
- i) Ejercer libremente el derecho de asociación.

Periodo de Tiempo: 20 días laborales

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.4.3. Etapa 3: Postulación/ solicitud

Se realiza el diseño y elaboración del formulario de solicitud para buscar o recabar información y descubrir más sobre el candidato donde exista algún dato que requiera más aclaración que no esté contemplado en el currículum, en conjunto con el currículum suministran material al departamento de recursos humanos para la formulación de preguntas al momento de la entrevista de trabajo.

- El formulario de solicitud obtendrá información como: al puesto que postula, datos personales, formación académica, seminarios, cursos, talleres u otros eventos a los que haya asistido, experiencia relacionada al puesto vacante, y pretensión salarial.

En base a las fuentes de reclutamiento, se considera necesario continuar usando el medio de comunicación escrito, por ser el medio más usado y de alcance masivo para contratar nuevo personal. Formulario de postulación (**ver anexo 2**)

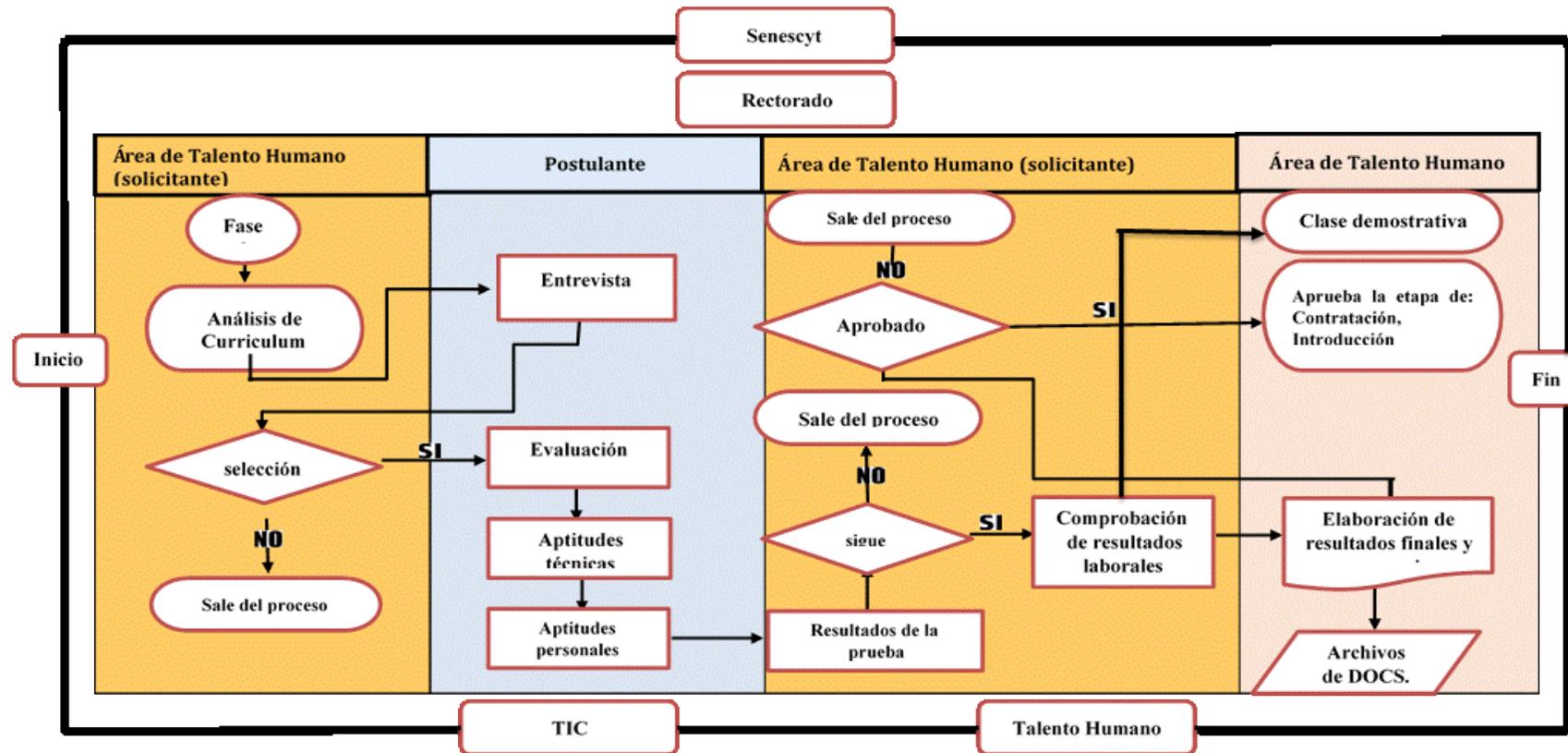
Tabla 6. Postulación

Postulación /solicitud	
Departamento encargado	Talento Humano
Formulario	Llenar y completar los espacios solicitados que más se ajusten al perfil del candidato
Periodo de tiempo	Tiempo estimado (10 minutos)

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.5. Fase 2. Proceso de selección de personal

Figura 6. Flujograma Proceso de selección de personal



Elaborado por: Lorena Yáñez

2.5.1. Etapa 1: Análisis de Currículo Vitae y formulario de solicitud

Esta etapa consiste en la revisión, verificación y posterior selección de los candidatos mediante un método para seleccionar en orden de importancia y eliminar de forma sistematizada los currículos que no posean las características necesarias para aplicar al puesto.

En el análisis del currículo es importante que la información presentada sea clara y concisa y el cual deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Datos personales
- Formación académica
- Experiencia laboral
- Otras habilidades
- Pretensión salarial

Existen otros medios que forman un currículo y hace que destaque de los demás como, por ejemplo:

Tabla 7. Análisis de Curriculum Vitae

Análisis de Currículum Vitae	
Departamento encargado	Talento Humano
<ul style="list-style-type: none">• Composición Formal del Currículo: El orden, que contenga la información necesaria, con fechas, estructurado y una buena presentación. (Formato Senescyt)• Tiempo Transcurrido y Duración entre Empleos: Si el lapso de tiempo es corto, implicaría una persona poco constante, denotaría poca estabilidad laboral ya que han pasado por los filtros de otras instituciones.• Solicitar los Respaldos: Es importante corroborar que la información proporcionada en el currículo y el formulario de postulación, sea veraz.	
Periodo de tiempo: 20 días laborales	

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.5.2. Etapa 2: Entrevista de selección

La entrevista consiste en obtener la mayor cantidad de información posible, elaborando una serie de preguntas que lleguen a confirmar que candidato es adecuado al puesto y determinar quienes tienen la opción de seguir con el proceso de selección y quienes quedan fuera del mismo.

El desarrollo de la entrevista será el siguiente:

- Establecer un formato para la entrevista, el registro, control y la evaluación del mismo.
- Diseño de preguntas para confirmar los puntos que indican en el currículum, además de las funciones que realizaba en su trabajo anterior.
- Observar y evaluar la personalidad de los candidatos (expresión oral, actitud, imagen y lenguaje técnico).
- Realizar preguntas de orden técnico acorde con las funciones a desempeñar.
- Las preguntas deben ser iguales para todos los postulantes.
- Evaluar la disponibilidad de tiempo

Tabla 8. Entrevista

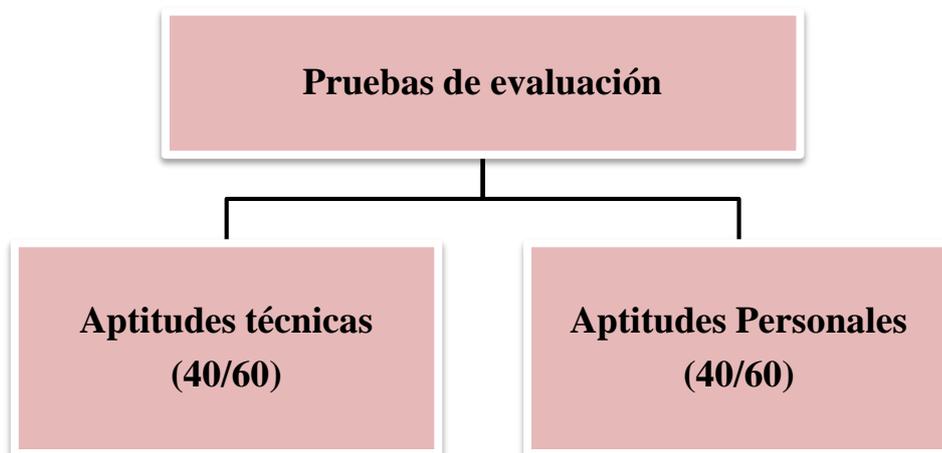
Entrevista de selección	
Departamento encargado	Talento Humano
Análisis de selección	
<ul style="list-style-type: none">• Establecer un formato para la entrevista, el registro, control y la evaluación del mismo.• Diseño de preguntas para confirmar los puntos que indican en el currículum, además de las funciones que realizaba en su trabajo anterior.• Observar y evaluar la personalidad de los candidatos (expresión oral, actitud, imagen y lenguaje técnico).• Realizar preguntas de orden técnico acorde con las funciones a desempeñar.• Las preguntas deben ser iguales para todos los postulantes.• Evaluar la disponibilidad de tiempo	
Periodo de tiempo: 1 día laboral	

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.5.3. Etapa 3 pruebas de selección

Se desarrollarán y elaborarán de acuerdo al perfil del puesto o nivel jerárquico que se pretende cubrir para obtener la selección de los mejores candidatos para el puesto vacante. El porcentaje para cada aptitud varía según las características del cargo.

Figura 7. Pruebas de evaluación



Elaborado por: Lorena Yáñez

Para presente modelo de gestión se consideraron las siguientes pruebas

- Pruebas psicotécnicas (Aptitud)
- Pruebas Psicométricas (inteligencia y razonamiento)
- Pruebas de personalidad
- Dinámicas de grupo

Tabla 9. Pruebas de selección

Pruebas de selección	
Departamento encargado	Talento Humano
Pruebas a realizar	
Pruebas de aptitudes técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas psicotécnicas (Aptitud) • Pruebas Psicométricas (inteligencia y razonamiento)
pruebas de aptitudes personales	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de personalidad • Dinámicas de grupo
Periodo de tiempo	1 día laboral

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.5.4. Etapa 4: Verificación de referencias laborales y antecedentes

Esta etapa tiene como finalidad otorgar a la institución educativa datos precisos acerca de la trayectoria laboral de los candidatos a ser considerados, comprobando la conducta y el motivo de su salida, con estos datos se puede analizar si el candidato es una buena opción para laborar en nuestra institución.

Es factible que la investigación de referencias se realice a través del medio telefónico, contactando a la persona mencionada por el candidato en la solicitud de empleo, empleando preguntas como:

¿Cuál era la función principal en el puesto que desempeñaba?

¿Cómo calificaría su trabajo de a 10 puntos?

¿Cómo calificaría su desempeño laboral, era una persona responsable y puntual?

¿Cuál fue el motivo de la desvinculación con su empresa?

¿Si se presentara en el futuro la oportunidad de volver a trabajar con esta persona lo haría?

La confirmación de las referencias es muy importante ya que proporcionan una idea general de como trabajará el candidato dentro de la empresa, tomando en cuenta como se desarrolló en su antiguo empleo.

Tabla 10. Verificación de antecedentes

Verificación de antecedentes	
Departamento encargado	Talento humano
Preguntas a realizar	
¿Cuál era la función principal en el puesto que desempeñaba? ¿Cómo calificaría su trabajo de a 10 puntos? ¿Cómo calificaría su desempeño laboral, era una persona responsable y puntual? ¿Cuál fue el motivo de la desvinculación con su empresa? ¿Si se presentara en el futura la oportunidad de volver a trabajar con esta persona lo haría?	
Periodo de tiempo	20 días laborales

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.5.5. Etapa 5 Clase demostrativa

De acuerdo a la selección del personal, se inicia con la vacante, el proceso inicia con la apertura de un puesto, el mismo que es enviado a la plataforma Moodle utilizada por el Instituto, el mismo informa a los aspirantes a conocer las ofertas laborales que necesita la institución, el cual se estructura rigiéndose de manera clara especificando la fecha límites de postulación, el proceso que debe seguir, especificaciones técnicas que el postulante debe seguir. El proceso que los candidatos deben seguir una serie de etapas contempladas en las regulaciones de la selección del personal, estas son:

- Convocatoria al concurso
- Actualización de datos requeridos
- Evaluación del candidato
- Validación de méritos
- Publicación de resultados
- Convocatoria a clase demostrativa
- Recalificación de resultados
- Publicación de resultados y apelaciones
- Validación
- Aceptación

Para dar paso a la clase demostrativa se presentan los requisitos:

- Obtener el puntaje señalado dentro del perfil de puesto (10/10)
- Superar la fase de validación de méritos

Cumplimiento de la clase demostrativa

Los postulantes se presentarán mediante una interacción directa con un jurado, ellos serán los encargados de evaluar las aptitudes y destrezas del candidato, de manera que tendrán un lapso de tiempo de 40 minutos establecidos, en esta estará conformada por los siguientes evaluadores:

- Un directivo o rector de la institución o un representante
- Docente o profesor del plantel

- Un estudiante a elegir aleatoriamente

Para seguir con el cumplimiento de la evaluación práctica, el postulante será evaluado de manera porcentual por cada miembro, es decir que el candidato deberá obtener un promedio de 17,1 que equivale al 70% de la nota total.

Tabla 11. Clase demostrativa

Clase demostrativa	
Departamento encargado	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano
Periodo de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • 1 día, mientras dura la demostración

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.5.6. Etapa 6: informes de resultados finales

Una vez concluidas las etapas de selección de personal, se realiza el debido análisis de los resultados con la finalidad de tomar una decisión objetiva.

El informe se deberá detallar las calificaciones obtenidas por los postulantes, con sus respectivas puntuaciones en cada una de las pruebas aquellos que hayan superado las pruebas de selección, las mayores puntuaciones se denotan como las personas que tendrán de hecho un desempeño satisfactorio.

El informe deberá contener datos generales del candidato puesto al que aplica, aspectos personales, formación académica, experiencia laboral, historial salarial, rasgos de personalidad, habilidades específicas, estilo de liderazgo y trabajo. De igual manera deberá reflejar la información sobre la verificación referencias e incorporar la entrevista realizada al candidato, debe incluir conclusiones y recomendaciones derivadas de los análisis y resultados de las pruebas para poder apoyar la toma de decisiones de contratación con base en los requerimientos dados por el perfil del puesto vacante.

Tabla 12. Resultados

RESULTADOS FINALES

1. identificar la selección de personal

Las pruebas aplicadas para seleccionar al mejor candidato de entre todos los postulantes permitirán obtener información útil al momento de la contratación, las mismas ayudaran a identificar tempranamente las áreas considerando los resultados obtenidos durante la selección de personal se podrá asegurar el éxito del proceso.

2. Periodo de tiempo

20 días laborales, periodo que dura la selección del personal, previamente realizado las etapas del concurso.

3. Verificación de datos

Una vez cumplida con las etapas de la selección, se da fiel cumplimiento de lo realizado, es decir se procede a validar la información para identificar al candidato mejor puntuado.

4. Plan de contingencia

Es de conocimiento público que existen diferentes factores que interfieren la continuidad de la persona en el puesto de trabajo, y para el Instituto Superior Tecnológico Tena no es la excepción, ya que para mitigar con estos factores se pretende dar la continuidad de la selección a fin de evitar que exista una vacante por un largo periodo.

Se va a dar la continuidad del proceso de selección de personal mediante la plataforma Moodle de la siguiente manera:

- Base de datos registrada y archivada
- Diagnosticar a los mejores puntuados de selecciones anteriores
- Confirmar al candidato
- Realizar entrevista

Esto ayudara a la mejora de selección del instituto educativo.

Elaborado por: Lorena Yáñez

2.6. Cronograma:

Tabla 13. Cronograma

Actividades	1er Mes				2do Mes				3er Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración del marco teórico-conceptual-referencial.	X	X										
2. Elaboración del marco contextual.		X										
3. Desarrollo metodológico		X	X									
3.1 Planificación de la investigación			X									
Problematización			X									
Justificación			X									
Establecimiento de objetivos			X									
Establecimiento y definición de variables de estudio				X								
Definición de la población				X	x							
Determinación del tamaño de la muestra					x							
Diseño y prueba de instrumentos de recolección de datos					x	x	X					
3.2 Trabajo de campo							X					
3.3 Análisis e interpretación de datos							X	x				
Tratamiento de datos								x				
Análisis de información									x	x		
Planteamiento de la propuesta											x	
Elaboración de las conclusiones												
4. Estructuración del borrador final del proyecto												x

Elaborado por: Lorena Yáñez

CONCLUSIONES CAPITULO II

De acuerdo al modelo de gestión basado en competencias laborales, se estableció dar el cumplimiento de la propuesta; es decir está compuesto por nueve etapas según el análisis realizado, desarrollando lo siguiente: el análisis de descripción del puesto, convocatoria en base al perfil del puesto, postulación/solicitud del candidato, análisis de curriculum Vitae y formulario de solicitud, entrevista de selección, pruebas de selección, validación de referencias laborales y antecedentes, clase demostrativa y por ultimo informes de resultados finales.

Se evaluó y analizado bajo los lineamientos de la Institución, en cada etapa se señaló el responsable, las actividades y el tiempo estimado de la realización del reclutamiento y selección de las personas, se describe dicha información mediante los formularios realizados en la propuesta, a fin de cumplir con los objetivos planteados.

CAPITULO III

APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

En la evaluación de los expertos se consideró a un profesional con amplia experiencia en dirección de Talento Humano, para obtener el aval del tema propuesto se contactó con él, se solicitó su apoyo profesional y seguido de eso se entregó la propuesta para su validación. Al mismo tiempo se proporcionó el formato con los criterios de validación para cada elemento de la propuesta, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación con éxito.

Tabla 14. Información del experto validador

Nombre:	Diego Fernando Sotomayor Vallejo
Cédula:	1714508627
Academia:	Ing. En Administración de Empresas
Cargo:	Director de Talento Humano
Experiencia Laboral:	12 años
Institución a la que representa:	Universidad Técnica de Cotopaxi

Elaborado por: Lorena Yáñez

La propuesta es hacia el Instituto Superior Tecnológico Tena, misma que necesita responder asertivamente a la necesidad de cubrir las necesidades de los docentes que renuncian o partidas nuevas y planificar estratégicamente sus objetivos a mediano y largo plazo para mejorar la calidad de educación superior, en ese sentido se requiere que el perfil profesional del validador esté vinculado con el área de Talento Humano. La Propuesta del “Modelo de gestión de talento humano para el personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena” fue sometida a cuatro criterios de evaluación mismos que se pueden ver a continuación:

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.
Componentes para evaluar				Calificación
				Validador
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.				3
Los objetivos planteados en el Modelo de gestión de talento humano para el personal académico del ISTTena son alcanzables, comprensibles.				3
El Modelo de gestión de talento humano propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.				2
La fundamentación y estructura del Modelo es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.				3
El Modelo de gestión de talento humano cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la institución.				3
La ejecución de las fases y etapas en el Modelo de gestión de talento humano tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.				3
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de gestión de talento humano.				2
¿La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel de la zona 2?				3
TOTAL				22
PROMEDIO				2.75



Firmado electrónicamente por:
DIEGO FERNANDO
SOTOMAYOR VALLEJO

Lcdo. Diego Fernando Sotomayor Vallejo
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO UTC
CI: 1714508627

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

3.2. Evaluación de usuarios

En cuanto a la evaluación de usuarios, se consideró a un profesional con amplia experiencia en las áreas de educación superior y en dirección de gestión educativa pública, que tiene entre su experiencia haber sido Director de Gestión de Institutos y Conservatorios Superiores de la Senescyt, para obtener el aval de usuario del tema propuesto se contactó con él, se solicitó su apoyo profesional y seguido de eso se entregó la propuesta para su validación. Simultáneamente se proporcionó el formato con los criterios de validación para cada elemento de la propuesta, el instrumento fue aplicado y se obtuvo la validación satisfactoriamente.

Tabla 15. Información del experto usuario

Nombre:	Carlos Andrés Bravo Erazo
Cédula:	1715028302
Academia:	Licenciado en ciencias de la educación mención educación básica
Cargo:	Asesor de vicerrectorado académico
Experiencia Laboral:	13 años
Institución a la que representa:	Universidad Técnica de Cotopaxi

Elaborado por: Lorena Yáñez

Es importante realizarla a un potencial usuario que pueda dar fe de su validez y pertinencia en el campo de acción., la propuesta es de nivel aplicada en tiempo real para la selección del personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena, pero se puede adaptar a otro Instituto que tenga similar necesidad.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

DENOMINACIÓN:	4= EXCELENTE	3= MUY BUENA	2= BUENA	1= MALA
Propuesta	Presenta de manera clara concisa y adecuada	Presenta de manera clara concisa y adecuada, pero requiere de modificaciones	Requiere de cambios sustanciales en su estructura y contenido	No corresponde a los lineamientos técnicos y requerimientos institucionales.
Componentes para evaluar				Calificación
				Validador
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.				4
Los objetivos planteados en el Modelo de gestión de talento humano para el personal académico del ISTTena son alcanzables, comprensibles.				4
El Modelo de gestión de talento humano propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.				2
La fundamentación y estructura del Modelo es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.				3
El Modelo de gestión de talento humano cuenta con los elementos fundamentales para que los componentes y dimensiones se puedan implementar en favor de la institución.				3
La ejecución de las fases y etapas en el Modelo de gestión de talento humano tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.				3
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de gestión de talento humano.				2
¿La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel de la zona 2?				4
TOTAL				25
PROMEDIO				3,2



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS ANDRES
BRAVO ERAZO**

Lcdo. Carlos Andrés Bravo Erazo

ASESOR DE VICERRECTORARRO ACADÉMICO UTC

CI: 1715028302

3.3. Evaluación de impactos

Con el afán de dar un nuevo impulso a la gestión de la selección del personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena. Se diagnosticó sus necesidades de la falta de un diseño de fases y etapas para el reclutamiento del personal y se diseñó la presente investigación y propuesta, la calificación de los expertos sustentan que tiene validez práctica ya que se asienta en la realidad misma de la institución y se obtuvo una consistencia favorable entre ambos expertos del 74%, es decir es clara concisa y adecuada.

Tabla 16. Análisis de validaciones a la propuesta

COMPONENTES A EVALUAR	VALIDADOR EXPERTO		VALIDADOR USUARIO	
	CALIF	% CALIF.	CALIF.	% CALIF.
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución técnica al problema.	3	9,38%	4	12,50%
Los objetivos planteados en el Modelo de gestión de talento humano para el personal académico del ISTTena son alcanzables, comprensibles.	3	9,38%	4	12,50%
El Modelo de gestión de talento humano propuesto se justifica porque cumple con un proceso de pertinencia y aborda los análisis correspondientes.	2	6,25%	2	6,25%
La fundamentación y estructura del Modelo es oportuno y da soporte a las acciones propuestas para brindar una solución a la problemática.	3	9,38%	3	9,38%
El Modelo de gestión de talento humano cuenta con los elementos fundamentales para que las etapas se puedan implementar en favor de la institución.	3	9,38%	3	9,38%
La ejecución de las etapas en el Modelo de gestión de talento humano tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	3	9,38%	3	9,38%
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del Modelo de gestión de talento humano.	2	6,25%	2	6,25%
¿La propuesta tiene una aplicación práctica directa a nivel de la zona 2?	3	9,38%	4	12,50%
TOTAL	22	68,75%	25	78,13%
	PROMEDIO		PROMEDIO %	
	23,5		73,44%	

Elaborado por: Lorena Yáñez

3.4. Conclusiones del III capítulo.

El estudio del modelo para la gestión de talento humano para el personal académico de la Institución, presenta un instructivo técnico de trabajo, contempla una mejora en el departamento de gestión administrativo de talento humano. Su finalidad es promover un desempeño hábil para el reclutamiento y selección de nuevo personal, establecer el perfil del personal requerido, implementar la reestructuración de los departamentos adscritos para aprovechar las habilidades y destreza del talento humano para ser guía de evaluación del trabajo.

Este modelo también describe los requisitos de reclutamiento y selección para guiar el desarrollo e implantación de programas de evaluación del personal, informar al rector (a) y servidores involucrados en la gestión del talento humano sobre las actividades de reclutamiento, deberes y responsabilidades del puesto, identificar los títulos de los puestos, conocimientos, aptitudes y destrezas inherentes a su puesto y esto conducirá a desarrollar el desempeño del puesto.

CONCLUSIONES

- En base a la fundamentación teórica de los procesos de reclutamiento y selección de personal permitió conocer sus principales definiciones e importancia de acuerdo a sus exponentes, favoreciendo la comprensión y desarrollo del tema en su aspecto general y practico que lo componen.
- De acuerdo al diagnóstico situacional actual de los procesos de talento humano de la Institución, se determinó la falta de un modelo de gestión de Talento Humano, lo cual impide una eficacia y eficiencia del cumplimiento de las tareas dentro de la unidad, de igual manera el diagnostico permitió establecer fases y etapas necesarias para determinar la propuesta de la investigación.
- El modelo de gestión de Talento Humano para la selección de personal para el Instituto Superior Tecnológico Tena está compuesto por dos fases, la primera fase se compone de tres etapas: Análisis y descripción del perfil del puesto, Convocatoria, Postulación, y la segunda fase se presenta como: Analisis de currículum Vitae y formulario de solicitud, entrevista de selección, pruebas de selección, verificación de referencias laborales y antecedentes, clase demostrativa e informes de resultados finales, con lo que se aspira a mejorar la Unidad de Talento Humano de la institución.

RECOMENDACIONES

- La fundamentación teórica en base a los procesos de reclutamiento y selección de personal, son pieza clave para la creación de un marco teórico que sirva como guía para dar a conocer los lineamientos de la Gestión de Talento Humano para la Institución.
- Efectuar el modelo de Gestión de Talento Humano diseñado para la Instituto Superior Tecnológico Tena diseñado para mejorar la unidad Talento Humano y desarrollar las destrezas de los miembros, para una mejora continua y sea beneficio para la institución.
- Mantener el modelo de gestión de Talento Humano actualizado, con ayuda de especialista o el grupo de la Unidad de Talento Humano para evitar futuros errores.

BIBLIOGRAFÍA

- Varela Juárez, R., & Gary, D. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Aicad. (24 de Marzo de 2016). *aicad.es*. . Obtenido de <https://www.aicad.es/planificacion-los-recursos-humanos-importancia/>
- Álvarez, F. E. (2017). *Apuntes de Recursos Humanos*. . Quito, Ecuador: Digital.
- Amado, M. B. ((2017).). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las ciencias*,. 3(2), 947-964.
- Amaru, A. C. ((2017).). *Fundamentos de administración* (Primera ed ed.). Mexico, Mexico: : Pearson Educación.
- Anibal, M. F. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones* (Segunda ed ed.). Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. . Mexico: McGrawHill.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, Miguel, & Miranda-Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*,63(2), 201-206. doi: <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Arturo, D. (2003). *Apuntes para la asignatura Administración Básica*. Mexico: Fondo editorial.
- Barbecho, M., & Ochoa, M. (2014). *Prevalencia del Síndrome de Burnout en los profesionales de enfermería del servicio de emergencias del Hospital de Especialidades Eugenio Espejo*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Bernardo, N. A. (28 de Enero de 2022). *gestiopoli*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el <https://www.gestiopolis.com/: https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Bohrt, R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. *Reflexiones integradoras*. , 123-131.
- Brunet, L. (2012). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.

- Cadena, M. B. (2014). *Reestructuración y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de asesores comerciales en empresas del sector automotriz.* . Quito: UTE.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* . Mexico:: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* ((decima ed.). ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Claudio, C. C. (2010). *Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble.* . Santiago, Chile: Ministerio del Interior.
- Cuesta Santos , A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3era ed.). La Habana Cuba: Félix Varela y Academia.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3era ed ed.). La Habana Cuba: Félix Varela y Academia.
- Darcy, M. F. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC., 1*, 61-78.
- Echeverri, R. (2013). *El arte del reclutamiento.* Calí: Nuevos tiempos.
- EL CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, RPC-SE-19-No.055-2021 (PRESIDENTA SUBROGANTE Dra. Carmita Álvarez Santana SECRETARIA GENERAL Dra. Carmita Álvarez Santana 9 de Junio de 2021).
- Elizabeth, B. A. (2018). *La estructura organizacional en la gestión administrativa de las industrias del sector textil de la provincia de Tungurahua.* . Ambato, Ecuador: Universidad tecnica de Ambato.
- Esther. (2012 de Octubre de 9). *tiemposmodernos.eu.* . Obtenido de Obtenido de tiemposmodernos.eu: <https://www.tiemposmodernos.eu/contrato-de-trabajo>
- Fatima, A. L. ((2017).). *Modelo de gestión* (Primera ed ed.). Bogota, Colombia: Fondo editorial Areandino.
- Gouveia , E., & Montiel, K. (Mayo-Agosto de 2006). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. *TeloS*, 8(2), 199 - 214. doi:1317-0570

- Gouveia, E. &. (Mayo-Agosto de 2006). El proceso de selección del personal docente basado en el enfoque de competencias. . *TeloS*, 8(2), 199 - 214. doi:1317-0570
- Granados Espinosa, J. A. (2014). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4a ed ed.). Mexico: El manual moderno. doi:978-607-448-343-7
- Guerrero, N. (2010). *Instrumentos de selección del talento humano*. México D.F.: Trillas.
- Henríquez, J. S. ((2012).). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*, 32, 54-82.
- Heredia Gálvez, S. A., Becerra Sarmiento, M. F., Cajas Cajas, V. E., & Revelo Oña, R. E. (3 de Octubre de 2020). Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal: Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas. 5(6), 173-180. doi:2588-0705
- Hernandez, R. (2018). Metodología de la Investigación. *Revista Colombiana de Educación*, 96-102.
- Huertas López, T. E. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 32-56.
- Jiménez, R. (2012). *Nuevos escenarios del talento humano*. Buenos Aires: Palermo.
- Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: EDITEX.
- López, H. J. (2018). *Inducción y desempeño laboral*. . Quetzal Tenango: Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, W. A. ((2016).). *Procedimientos de Contratación de Personal en la empresa de Seguridad*. . Nicaragua, Managua: Estelí.
- Miguel, R. g. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FIPCAEC*, 4(12), 58-71.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. . *Visión de futuro*,, 11(1).
- Naranjo, L. F. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la otacion de personal en una*

institucion bancaria. . Amabto: Departamento de investigación y Postgrados.

- Navarro Arvizu, E. M., Velasco Cepeda, R. I., & Esparza Garcia, I. G. ((2015).). *Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón Sonora. Durango*. Mexico: Instituto Tecnológico de Sonora Educar para trascender .
- Pablo., U. C. (2007). Importancia de la planificacion de Recursos Humanos en la empresa. . *Perspectivas*(20), , 7-28.
- QuestionPro. (2013). *¿Qué es la investigación descriptiva?* Obtenido de ¿Qué es la investigación descriptiva?: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Restrepo, H. L. ((2011).). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & empresas*, 13(21), 117-142.
- Rhea, D. E. (2019). *Modelo de gestión de talento humano basado en competencias*. Quito, Ecuador: Univercidad Tecnológica Israel.
- Ricardo, L. G. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. . *Perspectivas*(26), 129-152.
- Rodríguez, V. (2013). *La selección adecuada del personal*. México D.F.: Azteca.
- Sanchez Barriga, F. (1993). *Tecnicas Administrativas de recursos humanos* (3a ed ed.). Mexico: Limusa.
- Sopirla, D. C. (2013). *Plan estratégico de gestión de Recursos Humanos*. . Almería, España: Universidad de Almería.
- Zambrano, V. R. (2018). Gestión de Recursos Humanos en la empresa: un paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC*, 65(83), 65-83.

ANEXOS

Anexo 1. Formulario para la descripción del perfil de puesto

FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE PUESTO				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación de cargo				
Nivel organizacional				
Departamento				
Inmediato superior				
OBJETIVOS DEL PUESTO				
FUNCIONES PRINCIPALES				
1				
2				
3				
4				
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
El nivel de logro es de acuerdo con la prioridad para el desempeño optimo en el cargo, donde: 1=indistinto; 2=importantes; 3=muy importante				
TIPOS DE REQUERIMIENTOS	COMPETENCIAS	NIVEL DE DOMINIO		
		3	2	1
Profesionales				
Técnicas				
De Gestión				
Interpersonales				
Personales				
NIVEL DE EDUCACIÓN REQUERIDA				
Licenciatura		Egresado		
Técnico superior		Bachillerato		
Otros.....				
EXPERIENCIA LABORAL GENERAL				
Años de experiencia en cargos similares				

Anexo 2. Formulario de postulación

FORMULARIO DE POSTULACIÓN					
PUESTO AL QUE POSTULA: Conforme a la convocatoria publicada					
DATOS PERSONALES					
APELLIDOS PATERNO				APELLIDO MATERNO	
PRIMER NOMBRE				SEGUNDO NOMBRE	
N° DE CEDULA IDENTIDAD				FECHA DE NACIMIENTO	
LUGAR DE NACIMIENTO				DIRECCIÓN ACTUAL	
N° TELÉFONO DOMICILIO				TELÉFONO DE REFERENCIA	
N° DE CEDULAR					
DATOS LABORALES EN CEI SRL. (Este espacio sólo deberá ser llenado por personas que laboran actualmente dentro de la empresa?)					
NOMBRE DEL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA					
FECHA DE INGRESO AL PUESTO QUE ACTUALMENTE OCUPA				PUNTAJE EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
FORMACIÓN ACADÉMICOS (Llenar las casillas que corresponden a los estudios realizados y títulos obtenidos)					
ESTUDIOS BÁSICOS:					
COLEGIO				LUGAR (ciudad/país)	
NIVEL ALCANZADO VENCIDO					
OBTENCIÓN DEL DIPLOMADO DE BACHILLER		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		N° DE DIPLOMA BACHILLER	
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS:					
UNIVERSIDAD				LUGAR (ciudad/país)	
CARRERA				FECHA DE INGRESO	
AÑO Y/O SEMESTRE VENCIDO (no debe tener ninguna materia pendiente)		Año Sem		NIVEL QUE CURSA ACTUALMENTE	
				Año Sem	
CUENTA CON CERTIFICADOS DE CONCLUSIÓN DE PLAN DE ESTUDIO?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		AÑO DE EXTENSIÓN DEL CERTIFICADO	
TÉCNICO SUPERIOR/MEDIO:					
NOMBRE DE TÍTULO OBTENIDO					
CENTRO DE ESTUDIOS				LUGAR (ciudad/país)	
DURACIÓN				OBTENCIÓN DEL TITULO	
				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL:		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	AÑO DE EXTENSIÓN TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL		
LICENCIATURA						
LICENCIATURA EN						
UNIVERSIDAD				AÑO DE EGRESADO		
OBTENCIÓN TÍTULO PROVISIÓN NACIONAL EN ECUADOR				AÑO DE EXTENSIÓN TÍTULO PROVISIONAL NACIONAL		
LUGAR (ciudad/país)				N° TÍTULO DE PROVISIÓN NACIONAL		
POSTGRADO UNIVERSITARIO: (si así lo requiere la convocatoria)						
TITULO OBTENIDO						
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS						
DURACIÓN	Desde		Hasta		Lugar (ciudad/país)	
MAESTRÍA (S): (si así lo requiere la convocatoria)						
NOMBRE DE LA MAESTRÍA						
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS						
PERIODO DE ESTUDIO						
DURACIÓN	Desde		Hasta		Lugar (ciudad/país)	
EGRESADO		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	TITULADO		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
DOCTORADO: (si así lo requiere la convocatoria)						
NOMBRE DEL DOCTORADO						
NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIOS						
PERIODO DE ESTUDIO	Desde		Hasta		Lugar (ciudad/país)	
EGRESADO		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	TITULADO		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
SEMINARIOS, CURSOS, TALLERES Y OTROS (especifique los últimos relacionados con el puesto vacante)						
Evento					Horas Académicas	
Lugar (ciudad/País)		Desde fecha		Desde fechas		
Evento					Horas Académicas	

Lugar (ciudad/País)		Desde fecha		Desde fechas	
Evento				Horas Académic as	
Lugar (ciudad/País)		Desde fecha		Desde fechas	

CONOCIMIENTOS ADICIONALES Y GENERALES (si así lo requiere la convocatoria)

A. CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

		NIVEL ALCANZADO		
IDIOMA		BASICO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	AVANZADO <input type="checkbox"/>
IDIOMA		BASICO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	AVANZADO <input type="checkbox"/>
IDIOMA		BASICO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	AVANZADO <input type="checkbox"/>

B. CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN

APLICACIONES	NIVEL ALCANZADO		
	BASICO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	AVANZADO <input type="checkbox"/>
	BASICO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	AVANZADO <input type="checkbox"/>
	BASICO <input type="checkbox"/>	MEDIO <input type="checkbox"/>	AVANZADO <input type="checkbox"/>

EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA AL PUESTO VACANTE (comenzar con el puesto más reciente)

1ª entidad			
Puesto ocupado			
Tiempo de servicio		Teléfono (s) de la entidad	
Personal bajo su dependencia	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Nª de personal bajo su dependencia	
Nombre del jefe inmediato superior			
Puesto jefe inmediato superior mencionado			
Describa las 3 funciones principales desarrolladas			
2ª entidad			
Puesto ocupado			
Tiempo de servicio		Teléfono (s) de la entidad	

Personal bajo su dependencia	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Nº de personal bajo su dependencia							
Nombre del jefe inmediato superior									
Puesto jefe inmediato superior mencionado									
Describa las 3 funciones principales desarrolladas									
3ª entidad									
Puesto ocupado									
Tiempo de servicio		Teléfono (s) de la entidad							
Personal bajo su dependencia	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Nº de personal bajo su dependencia							
Nombre del jefe inmediato superior									
Puesto jefe inmediato superior mencionado									
Describa las 3 funciones principales desarrolladas									
PRETENSIÓN SALARIAL									
Ultimo salario percibido (\$).		EXPERIENCIA SALARIAL MENSUAL (\$)							
<p>La firma al pie del presente formulario, será tomado como constancia de la veracidad y exactitud de toda la información proporcionada</p>									
Firma	<div style="border: 2px solid black; width: 300px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>								
Fecha de presentación	<table border="1" style="margin: 0 auto;"> <tr> <td style="width: 30px;">Día</td> <td style="width: 30px;">Mes</td> <td style="width: 30px;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año							

Anexo 3. Entrevista para selección de personal nuevo

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas para selección de personal

1. Comente sobre su experiencia laboral.

Cuénteme un ejemplo representativo de su vida laboral, académica o personal de una situación con importante logro.

¿Qué expectativas del puesto tiene?

¿Explique cómo demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

¿Por qué cree usted que debo contratarle? ¿Y por qué no a otra persona?

¿Por qué le interesa trabajar en nuestra Institución? ¿Qué cree que puede aportar?

¿Qué aspectos valora en un puesto de trabajo, las tareas a desarrollar? ¿El salario? ¿Los compañeros? Etc.

Si yo le ofreciera 2 minutos para convencerme de que es usted la persona ideal, ¿qué diría en su favor?

Diga 3 virtudes y 3 defectos suyos

Anexo 4. Entrevista al delegado de Talento Humano

1.- El Instituto Superior Tecnológico Tena tiene una bolsa de empleo?

Si

No

2.- ¿El Instituto Superior Tecnológico Tena, dispone de normativa para la selección del personal académico?

Si

No

¿Qué recomienda?

3.- ¿El proceso actual satisface al respecto de la selección del personal en el Instituto Superior Tecnológico Tena?

Si

No

¿Por qué?

4. ¿El Instituto Superior Tecnológico Tena, cuenta con docentes bajo la modalidad laboral: nombramiento permanente?

Si

No

5. ¿Que impide al instituto tener puestos con nombramientos?

6.- ¿Se planifica actividades dinámicas para motivar al personal?

Si

No

¿Cómo lo haría?

7.- ¿Existe una base de datos de los postulantes a docentes del ISTTENA?

Si

No

8.- ¿Se aplican pruebas psicológicas en el proceso de selección de personal?

Si

No

Si su respuesta es no, pase a la siguiente pregunta

9.- ¿Cuáles pruebas recomienda aplicar?

- Test psicométricos
- Test de inteligencia
- Test de rendimiento
- Test de rendimiento escolar
- Test de aptitud
- Test de personalidad
- Test neuropsicológicos
- Test psicopatológicos

10.- ¿El Instituto Superior Tecnológico Tena, ejecuta programas de capacitación para el personal?

11.- ¿El Instituto Superior Tecnológico Tena, realiza talleres, foros y charlas sobre la seguridad industrial, los riesgos y qué hacer en caso de accidentes laborales?

SI

NO

12.- ¿La evaluación del desempeño del personal se realiza de forma cualitativa, cuantitativa o ambas?

Anexo 5. Entrevista para selección de personal actual

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas para conocer la situación actual de personal.

1. ¿Cuántos años de servicio tiene en la institución?

2. ¿Asiste de manera puntual a ejercer sus labores en la institución?

Si

No

3. ¿Ha realizado conferencias o seminarios?

Si

No

4. ¿Aplica los conocimientos adquiridos por la experiencia laboral?

Si

No

5. ¿El Instituto cuenta con un modelo de gestión para seleccionar al personal académico?

Si

No

6. ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?

Si

no

7. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?

Si

No

Porque

Anexo 6. Entrevista para selección de personal con más tiempo en la institución

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas para conocer la situación actual de personal.

1. ¿Cuántos años de servicio tiene en la institución?
2. ¿Ha realizado conferencias o seminarios?
Si
No
3. ¿Cuál ha sido su experiencia académica dentro de la institución?
4. ¿Cuál ha sido su mayor logro en la institución?
5. Teniendo en cuenta su evaluación, ¿con qué frecuencia ha sucedido lo siguiente durante su tiempo en esta escuela?
6. ¿El Instituto cuenta con un modelo de gestión para seleccionar al personal académico?
7. ¿Cumplió con todos los requisitos previos a la suscripción de contratos planteados por la SENESCYT para ser seleccionada como docente del Instituto Superior Tena?
8. Ud está de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión para seleccionar al personal académico del Isttena, y por qué?

Anexo 7. Entrevista para personal SENESCYT

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas al personal.

1. ¿Cuál es el proceso que realizan para la contratación de los docentes para los institutos superiores tecnológicos?
2. ¿Existe algún procedimiento de contratación de los profesionales para docentes de los Institutos Superiores que se haya socializado?
3. ¿Existe algún Modelo de gestión de recursos humanos para el personal de los Institutos Superiores Tecnológicos?
4. ¿Cuáles son los obstáculos frecuentes a los que se enfrenta la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación Senecyt en el proceso de contratación del personal para los Institutos Superiores?

Anexo 8. Respuestas de la entrevista

Entrevista para selección de personal nuevo

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas para selección de personal

1. Comente sobre su experiencia laboral.

Cuénteme un ejemplo representativo de su vida laboral, académica o personal de una situación con importante logro.

¿Qué expectativas del puesto tiene?

¿Explique cómo demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?

¿Por qué cree usted que debo contratarle? ¿Y por qué no a otra persona?

¿Por qué le interesa trabajar en nuestra Institución? ¿Qué cree que puede aportar?

¿Qué aspectos valora en un puesto de trabajo, las tareas a desarrollar? ¿El salario? ¿Los compañeros? Etc.

Si yo le ofreciera 2 minutos para convencerme de que es usted la persona ideal, ¿qué diría en su favor?

Diga 3 virtudes y 3 defectos suyos

Entrevista al delegado de Talento Humano

1.- El Instituto Superior Tecnológico Tena tiene una bolsa de empleo?

Si

No

2.- ¿El Instituto Superior Tecnológico Tena, dispone de normativa para la selección del personal académico?

Si

No

¿Qué recomienda?

Implementar políticas y procedimientos que fortalezcan la normativa actual.

3.- ¿El proceso actual satisface al respecto de la selección del personal en el Instituto Superior Tecnológico Tena?

Si

No

¿Por qué?

Falta un modelo de gestión de talento humano estandarizado que permita seguir procesos de forma ordenada y sistemática y que sea integrador con todos los postulantes hasta la última etapa de selección.

4.- ¿El Instituto Superior Tecnológico Tena, cuenta con docentes bajo la modalidad laboral: nombramiento permanente?

Si

No

5.- ¿Que impide al instituto tener puestos con nombramientos?

Respuesta 1: La falta de una planificación óptima de talento humano aprobada por el Ministerio de Trabajo.

Respuesta 2: Entre los factores más relevantes son la falta de disponibilidad presupuestaria y la falta de autonomía como instituto.

6.- ¿Se planifica actividades dinámicas para motivar al personal?

Si

No

¿Cómo lo haría?

Diseñando una planificación con dinámicas motivacionales que se ejecuten a corto plazo.

7.- ¿Existe una base de datos de los postulantes a docentes del ISTTENA?

Si

No

¿Cómo se mide el clima laboral?

No se dispone de los componentes que ayuden a determinar el clima laboral.

8.- ¿Se aplican pruebas psicológicas en el proceso de selección de personal?

Si

No

Si su respuesta es no, pase a la siguiente pregunta

9.- ¿Cuáles pruebas recomienda aplicar?

- Test psicométricos
- Test de inteligencia
- Test de rendimiento
- Test de rendimiento escolar
- Test de aptitud
- Test de personalidad
- Test neuropsicológicos
- Test psicopatológicos

10.- ¿El Instituto Superior Tecnológico Tena, ejecuta programas de capacitación para el personal?

Si, son capacitaciones gratuitas a corto plazo.

11.- ¿El Instituto Superior Tecnológico Tena, realiza talleres, foros y charlas sobre la seguridad industrial, los riesgos y qué hacer en caso de accidentes laborales?

SI

NO

12.- ¿La evaluación del desempeño del personal se realiza de forma cualitativa, cuantitativa o ambas?

- Si realiza evaluaciones de desempeño cualitativas y cuantitativas.

Entrevista para selección de personal actual

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas para conocer la situación actual de personal.

1. ¿Cuántos años de servicio tiene en la institución?

2. ¿Asiste de manera puntual a ejercer sus labores en la institución?

Si

No

3. ¿Ha realizado conferencias o seminarios?

Si

No

4. ¿Aplica los conocimientos adquiridos por la experiencia laboral?

Si

No

5. ¿El Instituto cuenta con un modelo de gestión para seleccionar al personal académico?

Si

No

6. ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?

Si

no

7. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?

Si

No

Porque

Sugerir mejoras respecto al proceso de selección del personal académico del Instituto Superior Tecnológico Tena. Todo proceso es perfectible por que le se sugiere que se mejore los tiempos y

formatos que son parte del proceso

Entrevista para selección de personal con más tiempo en la institución

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas para conocer la situación actual de personal.

9. ¿Cuántos años de servicio tiene en la institución?

7 años

10. ¿Ha realizado conferencias o seminarios?

Si

No

11. ¿Cuál ha sido su experiencia académica dentro de la institución?

Si

ENTORNOS VIRTUALES DE APRENDIZAJES

12. ¿Cuál ha sido su mayor logro en la institución?

MEJOR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ACADÉMICO DENTRO DE LOS 6

13. Teniendo en cuenta su evaluación, ¿con qué frecuencia ha sucedido lo siguiente durante su tiempo en esta escuela?

- Un cambio en el salario
- Un bono o recompensa monetaria
- Nombramiento.
- Oportunidades especiales para el desarrollo profesional.
- Reconocimiento público por los superiores de la Institución.
- Iniciativas motivacionales de la institución.
- Oportunidades para ser parte de la gestión institucional

14. ¿El Instituto cuenta con un modelo de gestión para seleccionar al personal académico?

Si

No

15. ¿Cumplió con todos los requisitos previos a la suscripción de contratos planteados por la SENESCYT para ser seleccionada como docente del Instituto Superior Tena?

16. Ud está de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión para seleccionar al personal académico del Isttena, y por qué?

SI

NO

POR QUÉ: Es necesario implementar un modelo de gestión para seleccionar el personal idóneo generando un proceso dinámico y único con el fin de crear una base de datos para institución y contratar excelentes profesionales.

Entrevista para personal SENESCYT

El presente formato es una guía y ayuda memoria para llevar a cabo entrevistas al personal.

1. ¿Cuál es el proceso que realizan para la contratación de los docentes para los institutos superiores tecnológicos?

Los institutos remiten un reporte de renunciadas, en base a eso los institutos realizan una planificación, SENESCYT realiza la evaluación y análisis conforme a lo que envían, una vez levantada la información se procede a remitir a la Subsecretaría de Institutos y a la par se solicita la matriz de validación de perfil de puestos. (Los institutos se encargan de realizar el reclutamiento).

2. ¿Existe algún procedimiento de contratación de los profesionales para docentes de los Institutos Superiores que se haya socializado?

Si y fue socializados y capacitados los institutos.

3. ¿Existe algún Modelo de gestión de recursos humanos para el personal de los Institutos Superiores Tecnológicos?

De acuerdo a las indicaciones emitidas por Talento Humano, sí.

4. ¿Cuáles son los obstáculos frecuentes a los que se enfrenta la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación Senecyt en el proceso de contratación del personal para los Institutos Superiores?

Los obstáculos más frecuentes: errores en las matrices de planificación y de validación de perfiles de puestos, los postulantes no están acorde con las necesidades de los institutos (la profesión en algunas ocasiones no concuerda con las materias a impartir)