



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Instituto Tecnológico de Hermosillo

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO y SELECCIÓN DEL PERSONAL
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO
PROFESIONAL”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

CAROLINA DEL CARMEN PÉREZ ABRIL

Director:

M.A. Martha Cecilia Terán Contreras

Hermosillo Sonora, México

24 de julio de 2020.





"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/072/20
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS.

07 de julio de 2020

**C. CAROLINA DEL CARMEN PÉREZ ABRIL,
PRESENTE.**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PROFESIONAL", que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

M.A. MARTHA CECILIA TERÁN CONTRERAS
DIRECTORA

DRA. MARTHA ESTELA DÍAZ MURO
SECRETARIA

M.C.O. ANA SILVIA LÓPEZ MILLÁN
VOCAL

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



S.E.P.

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO

RISF/famv*





"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la

CARTA CESION DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 07 de julio del año 2020 el (la) que suscribe Carolina del Carmen Pérez Abril, alumna de la maestría en Administración adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis titulado "ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PROFESIONAL" bajo la dirección del M.A. Martha Cecilia Terán Contreras y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, graficas, tablas o datos contenidos sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido a la dirección de correo electrónico siguiente: la_orak@hotmail.com . Una vez otorgado el permiso se deberá expresar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Cpabril

Carolina del Carmen Pérez Abril.



Agradecimientos

A Dios, por prestarme vida, así como la sabiduría, paciencia y dedicación para poder concluir mis estudios en un área tan bondadosa como lo es la Administración, orientada a la Gestión del Talento Humano.

A mii esposo, por ser mi principal apoyo, a lo largo de éste tiempo, de su comprensión e incluso de compartir sus conocimientos cuando algo se me dificultaba un poco.

A mis hijos, ya que sin duda han sido inspiración y mi empuje por salir adelante y superarme personal y profesionalmente.

A mis padres, ya que han sido una pieza clave dentro de mi formación profesional y personal, así como a **mis hermanos**, quienes me han apoyado dentro de sus posibilidades para que esto fuera exitoso.

También, sin duda alguna, a mis maestros que me han compartido sus conocimientos y técnicas para poder implementar y sobre todo poner en práctica lo aprendido, pero sobre todo a mi Directora de Tesis, la Maestra. Martha Cecilia Terán Contreras, que sin su aliento y soporte no hubiera logrado esto.

Y finalmente a la Universidad del Desarrollo Profesional, en especial al área Académica, quien con su disposición y aportaciones ayudaron a cumplir los objetivos de la investigación.

Muchas gracias a todos por su apoyo.

RESUMEN

La Universidad del Desarrollo Profesional, (UNIDEP), es una institución educativa del sector privado, que cuenta con distintos planteles a lo largo de toda la República Mexicana, pero sus inicios son en la ciudad de Hermosillo Sonora, ofrece educación a nivel media superior, superior y ofrece posgrados, cuenta con varias modalidades de estudio: presencial, virtual y mixta.

Debido a la demanda que tiene que cubrir en el área educativa, hace de nuestro interés en centrarnos al proceso de reclutamiento y selección del personal docente que forma parte del equipo de trabajo de la Universidad.

Para llevar a cabo lo anterior, se elaboró un instrumento para la recolección de información, adecuado exclusivamente a las necesidades de la Universidad, aplicado al personal que está inmerso en el proceso de reclutamiento y selección, que es el área académica, por lo que la investigación da pauta para dar continuación con la perspectiva de docentes y alumnos en base al proceso estudiado.

Palabras Claves:

Capital Humano, Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Planeación.

INTRODUCCION	6
CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.1. ANTECEDENTES.....	8
1.2. Planteamiento del problema	10
1.3. Preguntas de investigación.....	12
1.4. Objetivos.....	13
1.4.1. Objetivo general:.....	13
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	13
1.5. Justificación	13
1.6. Delimitaciones	14
CAPITULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO	15
2.1 Elementos esenciales del Capital Humano.	15
2.1.1 Propósito de la administración de Capital Humano.	15
2.1.2 Actividades de administración del capital humano.....	17
2.1.3 Administración de recursos humanos.	19
2.1.4 Modelo de administración de Capital Humano.....	20
2.1.5. Modelos de comportamiento.....	21
2.1.6 Gestión por competencias.	22
2.1.7 Gestión de Recursos Humanos en México.	23
2.1.8 Rotación de Recursos Humanos.	24
2.2 Reclutamiento y selección.	25
2.2.1 Proceso de reclutamiento.	25
2.2.2 Selección de personal.....	27

2.2.3 Bases para la selección de personal.	28
2.2.3.5 Mejorar la productividad utilizando sistemas de información para R.H.: Software para la administración del talento.	33
CAPITULO 3 METODOLOGÍA Y MATERIALES.....	35
3.2 Muestra.....	35
3.3 Instrumentos de recolección de datos.	36
3.4 Aplicación del instrumento.....	38
CAPITULO 4 DESARROLLO Y RESULTADOS	39
4.1 RESULTADOS DE LOS HALLAZGOS.....	39
4.1.1 Encuestados	40
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
5.1 Conclusiones	61
5.2 Recomendaciones	64
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	73
Anexo 1	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

ILUSTRACIÓN 1. 1 PRESENCIA UNIDEP	8
ILUSTRACIÓN 2. 1 ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.	18
.ILUSTRACIÓN 2. 2 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SUBSISTEMAS.	20
ILUSTRACIÓN 4. 1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN UNIDEP.	39
ILUSTRACIÓN 5. 1 PROPUESTA DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DOCENTE UNIDEP.....	64
ILUSTRACIÓN 5. 2 FASE DE PLANEACION DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DOCENTE.	66
ILUSTRACIÓN 5. 3 FASE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DENTRO DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DOCENTE DE UNIDEP.	67
ILUSTRACIÓN 5. 4 FASE DE SELECCIÓN DOCENTE, DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DOCENTE UNIDEP.....	68
ILUSTRACIÓN 5. 5 FASE DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DOCENTE UNIDEP.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

GRAFICA 4. 1 GENERO	40
GRAFICA 4. 2 EDAD	41
GRAFICA 4. 3 ESCOLARIDAD	41
GRAFICA 4. 4 PUESTO.....	42
GRAFICA 4. 5 ANTIGÜEDAD.....	43
GRAFICA 4. 6 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO.....	43
GRAFICA 4. 7 EXISTENCIA DE SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DOCENTE EN UNIDEP.	44

GRAFICA 4. 8 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO.	45
GRAFICA 4. 9 DEPARTAMENTO O AUTORIDAD RESPONSABLE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.	46
GRAFICA 4. 10 EXISTENCIA DE MANUAL O PROCEDIMIENTO INTERNO DE RECLUTAMIENTO DE DOCENTES.	46
GRAFICA 4. 11 MÉTODOS EMPLEADOS PARA RECLUTAR Y CONTRATAR DOCENTES EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.	47
GRAFICA 4. 12 CANTIDAD DE DOCENTES CONTRATADOS AL INICIO DEL SEMESTRE EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.	48
GRAFICA 4. 13 CRITERIOS DE SELECCIÓN UTILIZADOS Y EN QUE PROPORCIÓN SE REALIZAN.	49
GRAFICA 4. 14 PERFILES DE LOS DOCENTES PREDOMINANTES CONTRATADOS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.	50
GRAFICA 4. 15 EXISTENCIA DE PERFILES DEFINIDOS PARA LA SELECCIÓN.	50
GRAFICA 4. 16 APLICACIÓN DE CRITERIOS DE SELECCIÓN EN LA CONTRATACIÓN.	51
GRAFICA 4. 17 ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE DOCENTES DE NUEVO INGRESO A CONTRATAR POR CICLO.	52
GRAFICA 4. 18 NÚMERO DE DOCENTES ESTIMADOS A CONTRATAR.	53
GRAFICA 4. 19 ANTICIPACIÓN DE PERFIL DE PUESTO DE DOCENTES NUEVO INGRESO.	53
GRAFICA 4. 20 CANTIDAD DE PERFILES CONSIDERADOS A CONTRATAR.	54
GRAFICA 4. 21 ESTABLECIMIENTO DE UN 'PROCEDIMIENTO DE BÚSQUEDA DE CANDIDATOS.	55
GRAFICA 4. 22 MÉTODOS UTILIZADOS DE SELECCIÓN DE POSIBLES CANDIDATOS.	56
GRAFICA 4. 23 EXISTENCIA DE CATÁLOGO DE POSIBLES CANDIDATOS.	56
GRAFICA 4. 24 CANTIDAD DE DOCENTES LOCALIZADOS.	57
GRAFICA 4. 25 CONSIDERACIÓN DE CONTAR CON UN MODELO DE RECLUTAMIENTO.	58
GRAFICA 4. 26 TIPO DE DOCUMENTO DESEADO PARA ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO.	59
GRAFICA 4. 27 PERSONA INDICADA PARA MANEJAR EL PROCESO DE SELECCIÓN.	60

INTRODUCCION

La presente investigación se desarrolló dentro de una Institución Educativa del sector privado, correspondiente a los niveles medio superior y superior, la Universidad del Desarrollo Profesional (UNIDEP), la cual tiene presencia en varios estados de la República Mexicana, teniendo oferta de bachillerato, licenciaturas, técnico superior universitario y posgrados, lo cuales tienen tres modalidades: presenciales, 100% línea y mixtos.

Debido a que se tiene contacto directo con el personal académico de la Universidad, y experiencia de cerca, en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal por más de cinco años, es que se decidió el poder abordar el tema principal, para poder brindar una solución ante la misma, por lo que el tema de la presente tesis es **“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PROFESIONAL”**, el cual cuenta con cinco capítulos, cada uno de los cuales se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se podrán encontrar los antecedentes que sirven de referencia para poner el contexto la problemática de la investigación, seguido de las preguntas de investigación, continuando con el objetivo general de la investigación así como los objetivos específicos, los cuales son parte importante el llevar a cabo de manera puntual y exitosa para poder tener una conclusión favorable de la investigación; además se podrá encontrar la justificación del porqué se ha decidido abordar el tema.

Posteriormente, en el capítulo 2, se muestran los fundamentos teóricos que se buscaron, consultaron, seleccionaron con detalle para dar sustento a la problemática abordada y poder dar recomendaciones al final de la investigación. Continuando con el capítulo 3, correspondiente al Marco metodológico, detallando el método de investigación utilizado, descripción del enfoque y diseño de investigación, así como el

alcance que éste tendría; además se detalla la descripción de la elaboración del instrumento que sirvió para recolectar los datos, así como el proceso de su aplicación y las técnicas utilizadas.

En el capítulo 4, se podrá encontrar la información presentada en gráficas los hallazgos encontrados, resultado de la aplicación del capítulo anterior. Finalizando con el capítulo 5 en el cuál se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación que se proponen por la investigadora, con el sustento del marco teórico y los resultados encontrados, por lo anterior, a continuación se detalla lo anteriormente descrito.

CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La Universidad del Desarrollo Profesional, mejor conocida como UNIDEP, fue fundada en 2003 en la ciudad de Hermosillo, Sonora, la institución, responde a las necesidades laborales y de desarrollo de las regiones donde opera, ofreciendo educación de nivel medio superior y superior. La UNIDEP es una institución de educación superior de calidad, que ofrece programas presenciales y semipresenciales de bachillerato, Técnico Superior Universitario (TSU), Licenciaturas y Posgrados.

El modelo educativo de UNIDEP que es en base a cuatrimestres, los alumnos llevar 6 materias por cada uno, dónde cursan dos materias cada 5 semanas, por cuatro días a la semana y cuatro horas diarias.

Actualmente tiene presencia en diferentes estados a lo largo de toda la república mexicana, tal como lo muestra la Figura 1. Presencia UNIDEP.

Ilustración 1. 1 Presencia UNIDEP



Fuente: Unidep.mx

Su misión es “Formar profesionales de éxito que cuenten con las actitudes, habilidades y conocimientos que demanda el sector productivo de la región”

Para poder lograr su misión, la contratación del personal docente de la Universidad, es llevada a cabo por parte de tres coordinadores académicos, con apoyo en el proceso de reclutamiento y selección de dos asistentes, dos de ellos con perfil de educación y otro con perfil en mercadotecnia, por lo que resulta interesante conocer los indicadores a tomar en cuenta por cada uno de ellos para la selección de los mejores candidatos a impartir clases en la institución.

Debido a la importancia del personal, este trabajo merece un comentario especial para indicar que no sólo el psicólogo realiza estas funciones; ésta es un área en la que concurren licenciados en administración de empresas, licenciados en relaciones industriales, etc.(Grados, 2013).

Es por lo anterior que se pretende identificar que procedimiento utiliza cada uno de los coordinadores académicos que laboran en la institución educativa elegida para la presente investigación, con el fin de proponer una estandarización del proceso de reclutamiento de personal docente, para que los docentes cumplan con los estándares mínimos previamente establecidos por la universidad, con el fin de garantizar la contratación de un docente que contribuya al logro del objetivo institucional, por lo que será interesante identificar los procedimientos.

Alles, M. (2005) menciona que para elegir al mejor candidato y tener éxito, se requiere de tiempo, dedicación, personas entrenadas en entrevistas, un proceso con varios pasos de selección (por lo menos tres: primera entrevista, evaluación y entrevista definitiva) y una confrontación profunda del candidato preseleccionado con el perfil de la búsqueda.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. (Alles, 2005).

Alles, comenta que el éxito en la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. Para ello es importante:

- Tratar de formular las preguntas de manera que puedan comprenderse fácilmente;
- Efectuar una pregunta a la vez;
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas;
- No formular preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada esté dispuesta a facilitar, con exactitud, la información deseada;
- Formular inicialmente preguntas que no introduzcan a eludir la respuesta ni a adoptar una actitud negativa.

En la Universidad del Desarrollo Profesional, no existe algún instrumento estandarizado que sea utilizado en las entrevistas hacia el personal docente, por lo que cada coordinador académico realiza las entrevistas sin apoyo de algún instrumento previamente establecido que ayude a la selección óptima de los candidatos a impartir clases en la institución.

1.2. Planteamiento del problema

Actualmente en la Universidad del Desarrollo Profesional, cuenta con un Director Académico que tiene a su cargo tres Coordinadores Académicos, de los cuales dos personas son Licenciadas en Educación, según el perfil de la carrera, están preparados para ser parte de una nueva generación de pedagogos listos para diseñar, planear, organizar y evaluar proyectos educativos en todos los niveles. Estarás listo para enfrentar cambios representativos en las diferentes comunidades del país (UNIDEP, 2020), por lo que es más específico en el área educativa, que administrativa; y el tercero es Licenciado en Mercadotecnia, el cuál según su perfil

está preparado para enfrentar un sector en constante evolución y enfocado al servicio y los resultados. Teniendo las herramientas y conocimientos más actualizados de la industria con casos prácticos y aplicables al mundo real, enfocado a las ventas (UNIDEP, 2020); ambas carreras tienen en común el que cursan sólo una asignatura de Gestión del Talento Humano, quien les pudiera dar las bases para los procesos requeridos en el proceso de reclutamiento y selección; sin embargo, su especialidad o enfoque no es de Gestión del talento humano.

Debido a que existe un área Corporativa ubicada en la Ciudad de México, todos los procedimientos como lo son: actualización de planes de estudio, criterios mínimos de contratación docente, aprobación de perfiles docentes para su contratación, gestión de Registro de Validez Oficial de Estudios (RVOE) seguimiento a docentes en modalidad online, entre otras, lo anterior correspondiente al área de coordinación académica, por lo que se originan desde dicha área y deben de ser aplicados a nivel nacional en todas las unidades educativas.

El procedimiento que se lleva a cabo por parte de la Coordinación Académica es el siguiente: El candidato entrega el Currículum vitae en la coordinación académica, si el docente cumple con las expectativas y requisitos indispensables, el coordinador académico realiza la cita para la entrevista. En la entrevista, cada coordinador lo hace a su modo y entendimiento, ya que no existe un instrumento estandarizado que les ayude a seleccionar de manera uniforme al candidato con las mejores competencias para impartir clases, queda en manos de cada coordinador académico identificar si el docente es idóneo o no para el siguiente paso. Una vez realizada la entrevista y si cumplió con las expectativas del coordinador académico, se le cita a una clase muestra donde se evalúa su desempeño y desenvolvimiento en el desarrollo de una clase en particular. En caso de que el docente obtenga buenos resultados se le solicita los siguientes documentos que son indispensables para su contratación: Currículum Vitae, copia del título profesional por ambos lados, copia de la cédula profesional, copia del certificado de estudios por ambos lados, comprobante de domicilio, copia del INE, copia de CURP, copia de RFC, carta de

trabajo con experiencia profesional, carta de trabajo con experiencia docente, constancias de cursos, talleres, congresos, etc. Y dos fotografías tamaño infantil.

Si bien se cuenta con personal docente de “base” por así decirlo, debido a que se manejan los pagos por honorarios y por contrato determinado por cada módulo (que tiene duración de 5 semanas) el docente base, es aquel personal que continuamente cuatrimestre tras cuatrimestre y año tras año siguen contemplados en la carga académica, docentes que debido a su desempeño y compromiso con la institución, tienen una antigüedad de hasta 15 años, que es casi el tiempo que tiene la Universidad.

También existe personal docente de nuevo ingreso, que debido a su perfil profesional específico se requiere contratar para aquellas asignaturas que lo demandan debido a su especialización, es decir, que son docentes con perfiles que no son tan demandantes continuamente, como lo son: licenciados en diseño gráfico, licenciado en finanzas, licenciado en enseñanza del idioma inglés, ya que si bien su perfil se requiere una vez al cuatrimestre, (por módulo), no son perfiles que se deban de contratar continuamente módulo tras módulo, ya sea por no tener una carrera con ese perfil, o por la demanda de grupos que sean ofertados por cuatrimestre o módulo.

Debido a lo anterior que se teme llegar a la contratación de un docente no apto para el puesto, lo cual influya el resultado final en los estudiantes que reciban el servicio por parte de la universidad.

1.3. Preguntas de investigación

El proceso de reclutamiento y selección es considerado uno de los puntos primordiales llevado a cabo en la UNIDEP, tomando en cuenta que no se tiene por escrito algún manual o modelo del proceso de reclutamiento y selección para el personal docente, por lo que es importante hacer el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál sería el modelo de proceso de reclutamiento y selección para el personal docente de la UNIDEP, que asegure la contratación del personal idóneo, el cual cumpla con el logro de la misión de la institución: “Formar profesionales de éxito que cuenten con las actitudes, habilidades y conocimientos que demande el sector productivo de la región”.?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general:

Proponer un nuevo modelo de proceso en el reclutamiento del personal docente de la Universidad del Desarrollo Profesional.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Identificar el proceso de reclutamiento de personal docente en la Universidad del Desarrollo Profesional.
- Analizar el proceso de reclutamiento utilizado para el personal docente en la Universidad del Desarrollo Profesional.
- Diseñar el nuevo modelo institucional de reclutamiento de personal docente en la Universidad del Desarrollo Profesional.

1.5. Justificación

Actualmente la UNIDEP no cuenta con un manual estandarizado sobre el proceso de reclutamiento docente, lo cual puede repercutir en la calidad educativa que ofrece debido a la no idónea selección de docentes al no contar con un instrumento estandarizado que les permita reclutar al personal que cumpla con los requisitos establecidos y las competencias necesarias para impartir clases en la Universidad.

Debido a que el objetivo de investigación es crear un procedimiento institucional sobre el reclutamiento de personal docente en la UNIDEP, éste le ayudará a reclutar a los mejores docentes y seleccionar a aquellos que cumplan con los estándares de calidad que exige la institución lo cual a su vez contribuirá a que los alumnos cuenten con docentes preparados que los guíen en su formación profesional cumpliendo la misión de la institución: “Formar profesionales de éxito que cuenten con las actitudes, habilidades y conocimientos que demanda el sector productivo de la región” (Unidep, 2003).

Al investigar sobre procedimientos de reclutamiento de personal docente se podrán sugerir e implementar instrumentos respecto a entrevistas estandarizadas y demás evaluaciones pertinentes que se requieran para poder seleccionar a los mejores candidatos a docentes en la Universidad.

Los nuevos conocimientos, servirán tanto a una servidora, como al personal administrativo y alumnos inscritos de la UNIDEP a nivel nacional, debido a su presencia institucional distribuida a lo largo de toda la República Mexicana.

Se puede ver la viabilidad del proyecto desde dos perspectivas: la perspectiva técnica y la financiera; ambas resultando positivamente, debido en primera instancia se cuenta con el contacto a nivel directivo y la aceptación de dicho proyecto para contribuir a la mejora del proceso de reclutamiento docente, y la financiera debido a que es un proyecto autofinanciado por el investigador, lo cual no representará una inversión monetaria a la institución educativa.

1.6. Delimitaciones

Se pretende llevar a cabo en las instalaciones de la Universidad del Desarrollo Profesional, campus Hermosillo., El cual está ubicado en Boulevard Paseo de las Quintas, Montecarlo, al poniente de la ciudad.

CAPITULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO

2.1 Elementos esenciales del Capital Humano.

El término de capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los administradores llevan a cabo actividades de manejo de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La importancia de estas actividades se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común de toda organización; en todos los casos son personas quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. Werther et al. (2019).

Lo anterior nos hace reflexionar sobre la importancia que el personal que esté a cargo del proceso de reclutamiento y selección de personal, debe contar con los conocimientos y las mejores herramientas a su alcance para poder obtener el capital que hará que la organización brinde un servicio de calidad y logre su misión institucional.

Por lo que el tener al personal encargados de los procesos de reclutamiento y selección capacitados en cuanto a los procesos, técnicas y estrategias, ayudará en gran medida para que cumplan con los objetivos del departamento.

2.1.1 Propósito de la administración de Capital Humano.

El propósito de la administración del capital humano para Werther W., et al. (2019), se relaciona con mejorar las contribuciones productivas del personal a la

organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

El estudio de la administración del capital humano describe la manera en el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del persona y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.

El valor de capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta. La mejora de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas cuentan con un departamento que se ocupa exclusivamente de su gestión.

En términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

2.1.1.2 Objetivos del departamento de Recursos Humanos.

Además, Rodríguez (2007), considera que los cinco objetivos de un departamento de recursos humanos son los siguientes:

1. Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otros departamentos.
2. Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
3. Mejorar la calidad de los recursos humanos para aumentar la eficacia en todos los niveles de la organización.
4. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizaciones e individuales del personal.

5. Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los recursos humanos disponibles.

Es por ello la importancia que se le debe de dar a la labor que tiene el departamento de recursos humanos de cualquier empresa, debido a que tiene en sus manos la tarea de proporcionar el recurso humano que hará cumplir los objetivos de la institución, así como la tarea importante de reclutar personas que sean eficientes y brinden a la empresa la eficacia requerida en todos los niveles de la organización.

Debido a que uno de los principales objetivos del departamento de recursos humanos es la de proporcionar el recurso humano adecuado para que ayude a aumentar la eficacia en los procesos de la organización, Werther W., et al, (2008) consideran que la identificación de talento corresponde al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

2.1.2 Actividades de administración del capital humano.

Para alcanzar los objetivos organizacionales, el departamento de recursos humanos contribuye con los administradores a identificar, atraer, desarrollar, evaluar, mantener y retener al personal que cuente con las características que se necesitan, que son sin duda las actividades esenciales que deberán de apoyar a los directivos para poder contribuir a los logros institucionales, tal como se muestra en la figura 2,

El propósito de la administración de capital humano es conseguir empleados que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoran su eficacia. (Werther

W. et al. 2019). Es por lo anterior que el personal que esté encargado del capital humano, desempeña un papel de creciente importancia en la administración de las organizaciones modernas. Aplicado en el área educativa, el personal encargado de los procesos de reclutamiento, serán pieza clave para la selección y contratación del personal adecuado que contribuya con el logro de los objetivos institucionales.

Ilustración 2. 1 Actividades de la administración del capital humano.



Fuente: Elaboración propia.

Puede ser común que empresas pequeñas no cuenten con un departamento de administración de recursos humanos como tal, debido a que suelen carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades, sin embargo, es importante que por lo menos una persona se haga a cargo de ciertas actividades que son necesarias para atender a su personal.

A medida que una organización crece se llevan a cabo diversas acciones para determinar las futuras necesidades del capital humano mediante la planeación del

capital humano, la cual en base a las necesidades se atrae al talento que se cree que puede satisfacer las necesidades de la organización, lo cual lleva a la atracción del talento que posiblemente cubrirá dichas necesidades, por lo que es interesante medir el tamaño de las empresas, para tener a consideración la dimensión en cuanto a tareas a desarrollar por parte del encargado del reclutamiento y selección de personal, por lo que las tareas a realizar pudieran variar o depender de R.H.

Una vez que se ha logrado la selección de personal, se procede a la orientación de lo que se busca en la empresa, y de así requerirlo, la capacitación; y en caso de existir alguna promoción o incluso el despido, se procede con la reubicación.

A medida que continúan las actividades y las necesidades de la empresa, es llevado a cabo el desarrollo de los empleados, mediante la experiencia y conocimientos adquiridos dentro de la misma.

Llegado al punto de la medición de resultados, es importante realizar las evaluaciones pertinentes para medir los resultados del personal contratado; así como las compensaciones y recompensas para el capital humano que pone su máximo esfuerzo y es quien contribuye con sus conocimientos, habilidades y actitudes con el logro de los objetivos institucionales.

2.1.3 Administración de recursos humanos.

Rodríguez. (2007) afirma que la administración de recursos humanos consiste en captar, mantener trabajando y dando el máximo de sí al personal de la organización, con una actitud positiva y favorable, haciendo énfasis a que no sólo es reclutar y seleccionar, sino el mantener al personal que día a día su desempeño dentro de la organización contribuye al logro de los objetivos institucionales, al estar comprometidos con la institución y aceptar las condiciones de las organizaciones.

La finalidad es proporcionar a la organización fuerza laboral suficiente, lo cual le permitirá a las instituciones el mantener al capital humano dentro de la organización que contribuyan con los logros organizacionales.

Para lograr lo anteriormente mencionado será necesario identificar la manera en que los organismos sociales obtienen, desarrollan, utilizan y evalúan los tipos y las cantidades correctas de personal, lo cual solo se puede obtener mediante el estudio de la administración de personal. Por lo que el identificar el cómo se obtienen, desarrollan, utilizan y evalúan a los candidatos dentro de las instituciones, será pieza clave para poder obtener información precisa y de buena fuente para poder entender los sistemas y poder emitir recomendaciones pertinentes.

2.1.4 Modelo de administración de Capital Humano

.Ilustración 2. 2 Modelo de administración de los recursos humanos y subsistemas.



Fuente: Werther W., et al, (2019).

Para Werther W., et al., (2019), un modelo de sistemas describe la actividad de la administración del capital humano, en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en producto. El especialista de esta área verifica que sus acciones han sido adecuadas cuando los productos de su actividad lo son. Este proceso genera la realimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se ha obtenido éxito o se ha sufrido un fracaso. En la práctica, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan cual es el producto que desean obtener. Cuando se conocen los insumos y los productos, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos sobre la administración del capital humano para lograr los resultados que desean de la manera más eficiente. A fin de verificar si están logrando el éxito, a menudo obtienen realimentación.

La forma de entender la actividad de la administración de capital humano en términos de sistemas implica, en primer lugar, conocer las fronteras del sistema: el punto donde se inicia el entorno. El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos.

2.1.5. Modelos de comportamiento.

Chiavenato (2000) menciona que como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- 1. Modelo de colocación.** Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- 2. Modelo de selección.** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer;

pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.

3. Modelo de clasificación. Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

2.1.6 Gestión por competencias.

Dolan S., Valle R., Jackson E., Schuler S. (2003) mencionan que el concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa.

Por lo que el atraer a los candidatos indicados, que cuenten con las competencias indicadas para satisfacer las necesidades de la institución, pero sobre todo que al tener las competencias puedan desarrollar su puesto al máximo y aporten lo mejor de sí a las organizaciones.

Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas, lo cual permitirá al mismo tiempo a crear una identidad institucional con los trabajadores comprometidos en apoyar a la institución.

2.1.6.1 Ventajas de adoptar un sistema por competencias.

El gestionar el recurso Humano por competencia, trae consigo algunas de las razones que justifica el adoptar un sistema de gestión basado en las competencias, como a continuación se enlistan puntualmente las ventajas para las organizaciones:

- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias sostiene las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

2.1.7 Gestión de Recursos Humanos en México.

En general, en casi toda la República, a partir de la pequeña y mediana empresa hasta la gran empresa, contratan al personal a través de outsourcing. Este sistema está muy generalizado. No obstante lo anterior, existen en algunos lugares, y con más énfasis en la parte sur, en donde los empresarios mexicanos determinan sus necesidades de personal, y con base a ellas, reclutan, contratan y despiden. Siempre

hay gran abundancia de aspirantes, lo que permite seleccionar a los más aptos para lo que en su mayoría son puestos de montaje. (Dolan S., et al. 2003)

Los trabajadores mexicanos aceptan esta selección debido a que los salarios son relativamente buenos y a las prestaciones que pueden conseguir en las maquiladoras, comparado con otras oportunidades de empleo existentes.

En la microempresa, el reclutamiento se efectúa de forma directa, acudiendo la gente a la empresa y solicitando un puesto de trabajo. Este sistema propicia que haya familias enteras trabajando en fábricas. Un aspecto que juega un papel importante en la retención de las personas es el empeño que ponen las empresas en hacer que los trabajadores sientan que son parte de ella, para lo cual se presta una gran atención a los valores tradicionales de las personas. (Dolan S. et al. 2003)

Quizás uno de los campos en los que ha tenido una mayor aplicación la incorporación de las nuevas tecnologías ha sido en el ámbito de reclutamiento y selección. De la amplia difusión de las oportunidades laborales se han beneficiado tanto las empresas como los buscadores de empleo reales o potenciales. (Dolan S., Valle R., et al 2003)

2.1.8 Rotación de Recursos Humanos.

Chiavenato (2000) considera que el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o

pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

2.2 Reclutamiento y selección.

Chiavenato (2011) afirma que “reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. Por lo que el poder identificar las fortalezas de los candidatos, ayudará al proceso de reclutamiento.

Por lo que para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer una cantidad suficiente de candidatos que suministre de manera adecuada el proceso de selección, es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (Candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011).

2.2.1 Proceso de reclutamiento.

Por su parte, Chiavenato (2011) afirma que “el proceso de reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea”. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad decisiva al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Es por ello la importancia de la inclusión y participación de varios departamentos dentro de la organización que estén implicados dentro del proceso de reclutamiento y selección, para que en

conjunto se tomen las mejores decisiones en cuanto al recurso humano le convenga a la institución.

Por su parte, Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R., (2008). Afirman que el reclutamiento es el proceso por el cual se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto.

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. (Chiavenato, 2000. P 238).

2.2.1.1 Tipos de reclutamiento.

Se pueden tomar en cuenta dos tipos de reclutamiento que existen: el reclutamiento interno y el externo, por lo que, Werther W., Davis K., (2008) comentan que algunas de las ventajas del reclutamiento interno son: la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Por su parte consideran que las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso. (Werther W., Davis K., 2008)El reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que

puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personas nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal. (Werther W., Davis K., 2008)

Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. (Werther W., Davis K., 2008).

2.2.2 Selección de personal.

La selección de personal puede definirse como aquel proceso que consiste seleccionar al mejor candidato para el puesto de trabajo, lo cual significa el reducir la reserva de aspirantes a través de distintas herramientas de selección que existen (Dessler G., 2015).

Grados, J. (2013) Menciona que las funciones que por lo general realiza el psicólogo del trabajo dentro de las empresas son:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Capacitación.
- Análisis de puestos.
- Inducción de personal.
- Programas de evaluación de conducta laboral (clasificación de méritos).
- Programas de desarrollo del personal, como puede ser el plan de Vida y Carrera.
- Relaciones obrero-patronales.

- Administración de sueldos y salarios.

Para Chiavenato, (2009).La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.

Por lo anterior, se tiene que poner mucho énfasis en la elección precisa de la persona indicada, que vaya acorde al puesto en el momento oportuno. En términos más profundos, la selección busca, de entre los diferentes candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la empresa o bien para las competencias que necesita y el proceso de selección, por tanto, procura mantener y/o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. (Gómez-Mejía L., et al, 2008)

Por lo que se puede resumir, que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más apropiados para los puestos vacantes con el propósito de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

2.2.3 Bases para la selección de personal.

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo

vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. (Chiavenato, 2000, p. 246)

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

- Descripción y análisis de cargo.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.
- Requerimiento de personal.
- Análisis del cargo en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.

2.2.3.1 Elección de las técnicas de selección.

Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. (Chiavenato, 2000.)

2.2.3.2 Entrevistas.

Dessler, (2009) define a las entrevistas como los métodos populares para obtener información acerca de los puestos. Hay un amplio rango de tipos de entrevistas, que van desde las no estructuradas (“cuénteme acerca de su trabajo”), hasta las muy estructuradas, en las que el analista de puestos utiliza cuestionarios detallados para plantear las preguntas.

Por lo que las entrevistas han sido utilizadas desde hace varios años, y aun cuando siguen surgiendo nuevas formas de reclutar, la entrevista es sin duda un método que aún sigue siendo utilizando día a día por las organizaciones.

2.2.3.2.1 Entrevista de selección

Chiavenato (2000), considera que la entrevista de selección, es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

Dicho lo anterior, es importante considerar que las personas que se encargan de realizar las entrevistas a los candidatos a ingresar a las organizaciones tengan un entrenamiento adecuado, como lo menciona Chiavenato (2000), el entrevistador asume un papel importante en la entrevista, por lo que muchas organizaciones están entrenando a sus gerentes y equipos en la habilidad de entrevistar candidatos.

Por lo que surge la importancia de la capacitación del personal que vaya a estar a cargo de entrevistar a los candidatos, con el fin de asegurar que apliquen los métodos de la manera correcta.

El primer paso ha sido la remoción de barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para alcanzar esta meta, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

- a. Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
- b. Evitar la formulación de preguntas “capciosas”.
- c. Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- d. Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- e. Evitar omitir opiniones personales.
- f. Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
- g. Evitar la tendencia a clasificar globalmente el candidato (efecto de generalización): bueno, regular, pésimo.

- h. Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.

2.2.3.2 Entrevista por competencia.

Werther W., et al (2014) afirman que la entrevista por competencias es una herramienta de reciente introducción en el campo, que se usa para asegurarse de contar con personal calificado y competente. Su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente del interesado que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico. La dinámica de estas entrevistas se basa en formular preguntas sobre incidentes críticos o eventos conductuales.

Por lo general, las competencias, en puestos que requieren experiencia se valoran los siguientes elementos:

- Iniciativa.
- Capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo.
- Creatividad.
- Liderazgo
- Capacidad para anticiparse a cambios y a nuevos entornos.
- Control de las emociones.
- Capacidad de negociación.

2.2.3.3 Pruebas de conocimiento.

Otra técnica de selección que es importante mencionar son las pruebas de conocimiento o de capacidad, ya que son instrumentos para evaluar con objetividad

los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas (pericia del conductor de camión, la telefonista, la digitadora, el operador de máquinas, etc). Existe gran variedad de pruebas de conocimiento o de capacidad, razón por la cual acostumbramos clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración. (Chiavenato, 2000).

2.2.3.4 Pruebas psicométricas.

Por su parte, las pruebas psicométricas son aquellas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos. (Chiavenato, 2000).

Es importante contar con el instrumento adecuado y el personal que pueda interpretar los resultados de las pruebas aplicadas, con el fin de seleccionar a la persona que arroje los mejores resultados, si bien es una herramienta que nos ayuda a conocer a los posibles candidatos, se sugiere implementarse con otras técnicas de reclutamiento para poder obtener los resultados de una manera integral considerando las diferentes competencias de los candidatos.

2.2.3.5 Mejorar la productividad utilizando sistemas de información para R.H.: Software para la administración del talento.

Para Gary Dessler (2015), la administración del talento empieza con la comprensión de cuáles puestos necesitan cubrirse, y de los rasgos humanos y habilidades que los empleados necesitan para realizar el trabajo de manera eficaz.

El análisis de puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos.

2.2.3.5.1 Procesos de análisis de puesto.

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis del puesto:

- Actividades laborales. Información acerca de las actividades reales del puesto, además de cómo, por qué y cuándo se desempeñará cada actividad.
- Conductas humanas. Información sobre el comportamiento que requiere el puesto.
- Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo. Información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados y los servicios prestados.
- Estándares de desempeño. Información sobre los estándares de desempeño del puesto.
- Contexto del puesto. Información acerca de cuestiones como las condiciones físicas para trabajar el horario laboral, los incentivos.
- Requisitos humanos. Información como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo y los atributos personales necesarios.

En cuanto a la utilidad para el responsable del Recursos Humanos, en cuanto a la aplicación y utilización del análisis de puesto, Carrasco, J (2009), menciona lo siguiente:

1. Facilita el proceso de selección de personal, permite elaborar el perfil y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño.
2. Orienta al proceso de formación de personal. Tanto a la descripción como especificación permite la preparación de programas de formación del personal dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos que ocupan.
3. Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los individuos. La planificación de carrera requiere de información relativa a las exigencias y naturaleza que cada puesto plantea.
4. Soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos.
5. Constituye un instrumento inestimable de ayuda para evaluación del desempeño, al medir los resultados.
6. En análisis de puesto incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y la satisfacción, lo cual permitirá a las organizaciones en poder identificar las áreas de oportunidad.

En cuanto a las principales utilidades del análisis de puesto para los empleados, se menciona lo siguiente:

1. Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.
2. Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre estas.
3. La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como una guía o referencia para el auto-desarrollo.

CAPITULO 3 METODOLOGÍA Y MATERIALES

La presente investigación surge para dar una propuesta de mejora en el Proceso de reclutamiento de personal docente de la Universidad del Desarrollo Profesional, por lo cual se elige utilizar el enfoque mixto, entendiéndose como los conjuntos de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio, Hernández et al. (2014) para dar respuesta a qué Modelo de reclutamiento y selección de personal docente debe implementarse en la UNIDEP.

El diseño de la investigación es descriptiva y transeccional, ya que como lo comenta, Hernández et al. (2010) “una investigación descriptiva permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”, debido a que se busca recolectar información respecto al Modelo de reclutamiento y selección de personal docente de la Universidad del Desarrollo Profesional descriptivo, ya que a que se busca recolectar información respecto a los indicadores y aspectos a considerar en el proceso de reclutamiento de personal docente de la UNIDEP; y se considera descriptivo debido a que se manejan variables que no se pueden manipular: proceso de reclutamiento docente y la selección de personal docente.

3.2 Muestra.

En cuanto a la población que se le aplicó el instrumento de recolección de la información, será al total de personal administrativo en el área académica, conformado por la directora académica, dos coordinadores académicos y dos

asistentes educativos, quienes son los que están directamente relacionados con el proceso de reclutamiento y selección de personal docente de la Universidad.

3.3 Instrumentos de recolección de datos.

Como técnica de recolección de datos se implementó mediante la entrevista semi estructurada, ya que este tipo de entrevistas, presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planteadas, que pueden ajustarse a los entrevistados, presentando como ventaja la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos Diaz-L et al (2013) Lo anterior con el fin de obtener la información necesaria que nos ayuden a conocer sobre qué modelo de reclutamiento y selección de personal docente es indicado para el proceso de reclutamiento de personal docente de la Universidad del Desarrollo Profesional.

El instrumento fue diseñado adecuado a las necesidades y aprobación de la institución, con el fin de recabar la información necesaria, que nos permita conocer el proceso de reclutamiento y selección que es llevado a cabo por el personal académico de la Universidad, por lo que no será implementado en ningún otro tema relacionado o en alguna otra institución.

El instrumento tiene un total de 23 preguntas, el cual se puede observar en el Anexo 1, los reactivos son de tipo de opción múltiple; ya que por el tipo de investigación que es, muchos de los datos recolectados por los instrumentos más comunes, pueden ser codificados como números y también analizados como texto (Axin y Pearce, 2006); Además de contar con preguntas dicotómicas, que son preguntas cerradas que suelen emplearse en test y cuestionarios y que permiten elegir dos respuestas, lo cual delimita la opciones al encuestado (Regader, B. 2017),

por lo que al inicio de la entrevista se le solicita al entrevistado que indique su género, edad, escolaridad, puesto, antigüedad dentro de la institución, así como la capacitación que ha recibido, con el fin de tener un panorama respecto al perfil demográfico de los encuestados.

El instrumento, se dividió 6 categorías: proceso, método, docentes de nuevo ingreso, docentes activos, planeación previa y reclutamiento; de las cuales hablaremos de cada una de ellas a continuación..

En cuanto a la categoría sobre el proceso, se cuestiona sobre la existencia de un sistema de reclutamiento en UNIDEP, la aplicación del sistema de reclutamiento, sobre la autoridad o departamento responsable de llevar a cabo el reclutamiento, así como la existencia de un manual por escrito sobre el reclutamiento.

En la siguiente categoría, habla sobre los métodos empleados del reclutamiento dentro de la Universidad del Desarrollo Profesional; en cuanto a la categoría de docentes de nuevo ingreso, se cuestiona sobre la cantidad de docentes contratados de nuevo ingreso a la institución; respecto a la categoría de docentes activos, se cuestiona sobre los criterios de selección docente llevados cabo en la Universidad, el perfil docente contratado en los últimos 5 años, así como los criterios de selección ya definidos por la institución y la aplicación de los criterios de selección del personal docente.

Respecto a la categoría de planeación respecto al reclutamiento y selección, se cuestiona sobre la estimación de la cantidad de docentes de nuevo ingreso a contratar por cuatrimestre, sobre la cantidad de docentes a contratar, respecto a la anticipación de perfil de puesto a contratar, así como la estimación de perfiles profesionales a contratar por cuatrimestre; también se cuestiona sobre el establecimiento de procedimientos de búsqueda de posibles candidatos, así como los métodos de búsqueda utilizados, además de la existencia de un banco de posibles docentes a contratar y la cantidad de candidatos localizados.

Para finalizar, la categoría de reclutamiento cuestiona sobre la consideración de contar con un modelo de reclutamiento, así como la consideración del tipo de procedimiento y el área encargada del proceso de selección y reclutamiento de personal docente.

3.4 Aplicación del instrumento.

La aplicación se llevó a cabo de la siguiente manera: de manera presencial por parte del investigador, dividido en dos días debido a que no todo el personal académico tiene el mismo horario, por lo que en el primer día se aplicó el instrumento a dos personas, en el segundo día se procedió con la aplicación de personal pendiente de aplicar del área académica de la universidad,

Sólo un encuestado no terminó de responder el instrumento, debido a que tiene poca antigüedad dentro del departamento académico, por lo que considera que aún no conocer de los procesos llevados a cabo.

3.5 Análisis de los datos.

Posterior a la aplicación del instrumento, los resultados fueron capturados a manera de tabla en Excel, en el cual se fueron introduciendo los reactivos y las respuestas que fueron recabadas en la aplicación, en el eje horizontal se colocó el número de la pregunta o reactivo, mientras que en el eje vertical se puso el total de los encuestados, se fue llenando con el valor que asignó cada persona a cada reactivo. Se seleccionó el programa anteriormente mencionado debido a que la captura de datos tiene múltiples facilidades, así como la edición de estos. (Pérez, 2006).

CAPITULO 4 DESARROLLO Y RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento, se lograron alcanzar los objetivos específicos, entre los cuales principalmente era el identificar y analizar el proceso de reclutamiento de personal docente en la Universidad del Desarrollo Profesional y poder así detectar las áreas de mejora en dicho proceso e información relevante que permitirá poder seleccionar un modelo de reclutamiento de personal docente en la Universidad, dónde a continuación se podrá observar los resultados obtenidos mediante el desarrollo del presente capítulo.

Ilustración 4. 1 Proceso de reclutamiento y selección UNIDEP.



Fuente: Elaboración propia.

4.1 Resultados de los hallazgos.

La información que principalmente se recopiló, fueron los datos generales o demográficos, que incluyen género, edad, escolaridad, y antigüedad en la Universidad, para así poder tener un perfil de los encuestados, con el fin de conocer la estructura del departamento académico, considerando importante los resultados.

4.1.1 Encuestados.

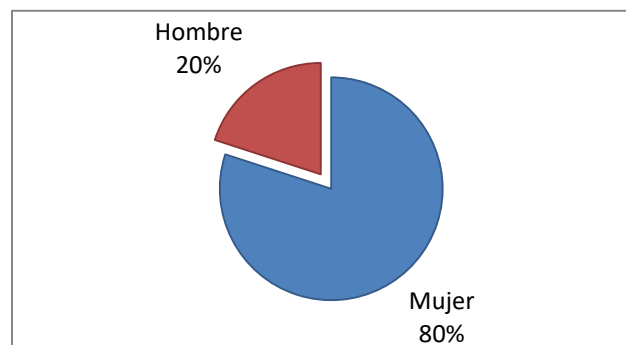
Al inicio del instrumento de encuesta, aplicado al personal del Departamento Académico de la Universidad del Desarrollo Profesional, se comienza por recolectar datos demográficos, tal como los son: género, edad, escolaridad, puesto y antigüedad, considerando a la demografía como la “ciencia que estudia a las poblaciones humanas de manera estadística, es decir, en base a datos numéricos y cálculos que permiten analizar diversos aspectos como el tamaño, la densidad, la distribución y las tasas de vitalidad de una población” (Raffino M. 2019).

En la investigación se ha utilizado la demografía estática, tal como lo define Raffino M. (2019), como al análisis estadístico que examina el tamaño (conjunto de habitantes) y estructura (conformada por variables de edad, género, raza, etc) de la población en un momento de tiempo determinado, en este caso en el tiempo en el que se aplicó el instrumento de recolección de la información.

La información demográfica recolectada en el instrumento, se puede visualizar de la gráfica 4.1 a la gráfica 4.5, como se muestra a continuación.

Como se puede observar en la gráfica 4.1 referente al género, muestra que el 80 % de los encuestados fue del sexo femenino, mientras que sólo el 20 % representa el género masculino, donde se puede observar que en el departamento académico de la Universidad, tienen más participación el género femenino.

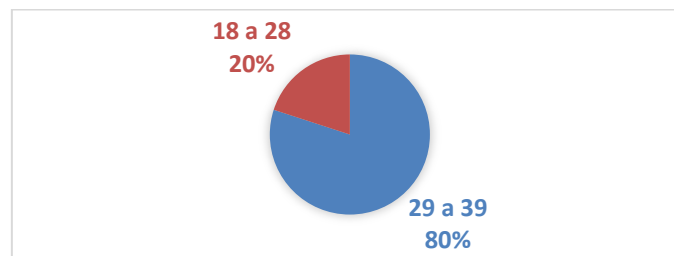
Grafica 4. 1 Genero



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 4.2 muestra los rangos de edades de las personas que fueron encuestadas, se observa cómo es que el 80% de estos se encuentra entre una edad de 29 a 39 años predominando dicho rango, ya que sólo el 20 % se encuentra en el rango de los 18 a 28 años de edad, lo cual nos permite visualizar que todo el personal del área se encuentra en una edad productiva.

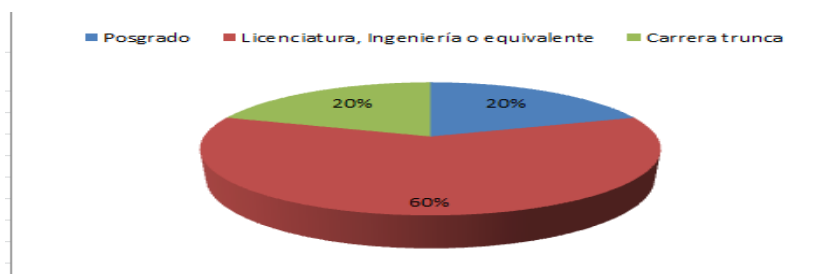
Grafica 4. 2 Edad



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 4.3 se puede observar que el personal que labora en la Universidad tiene el nivel de estudios que pudiese ser el indicado para desarrollar las implicaciones del área Académica, ya que el 60 % cuenta con estudios de Licenciatura, ingeniería o equivalente, por su parte, el 20% tiene estudios de posgrado y el 20 % restante tiene una carrera trunca, lo cual nos permite visualizar que la mayoría tiene nivel profesional y han continuado con su preparación académica, lo cual les permiten tener los conocimientos y habilidades para desarrollar su puesto de trabajo.

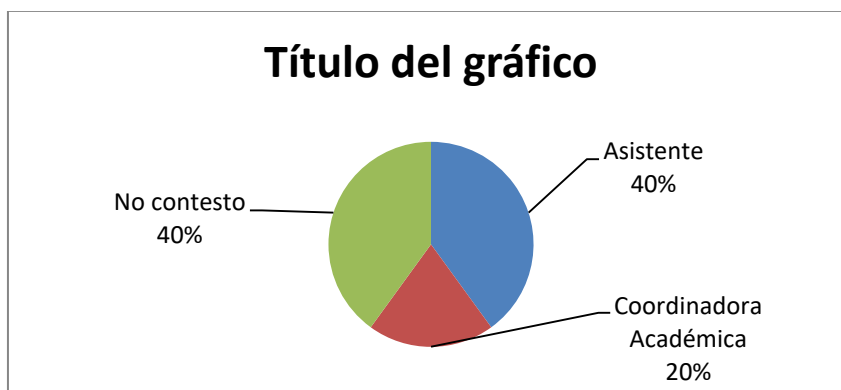
Grafica 4. 3 Escolaridad



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 4.4 nos muestra que sólo el 20 % de los encuestados tiene el puesto de Coordinador Académico, que es el encargado del proceso de reclutamiento docente dentro de la Universidad, predominando el 40 % como Asistente de coordinación académica, y el 40% decidió no responder el cuestionamiento, permitiéndonos visualizar que es minoría el personal de coordinador académico, quien es pieza medular dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal docente de la Universidad.

Gráfica 4. 4 Puesto

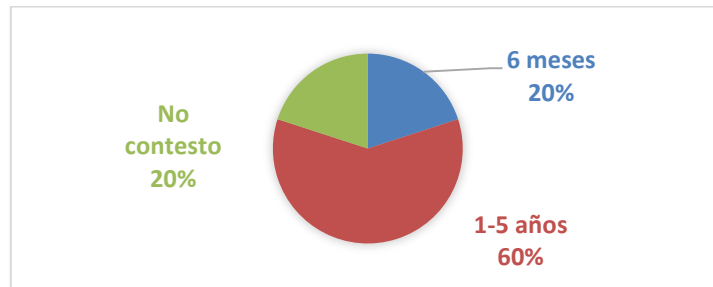


Fuente: Elaboración propia

A continuación en la gráfica 4.5 se puede apreciar que el 60% de las personas encuestadas tiene una antigüedad dentro de la Institución de 1 a 5 años, por lo que podemos asumir que cuentan ya con experiencia y tienen conocimiento de los procesos que requiere el área académica, representando el 20 % a la antigüedad de 6 meses, y el otro 20% decidió no responder.

Lo anterior permite permitirá que las respuestas encontradas en base a los procesos que son llevados con respecto al reclutamiento y selección docente dentro de la Universidad por parte del área académica, sean los más reales posibles, ya que al tener tiempo considerable dentro de la empresa, les permite estar al tanto de los procesos llevados a cabo.

Grafica 4. 5 Antigüedad

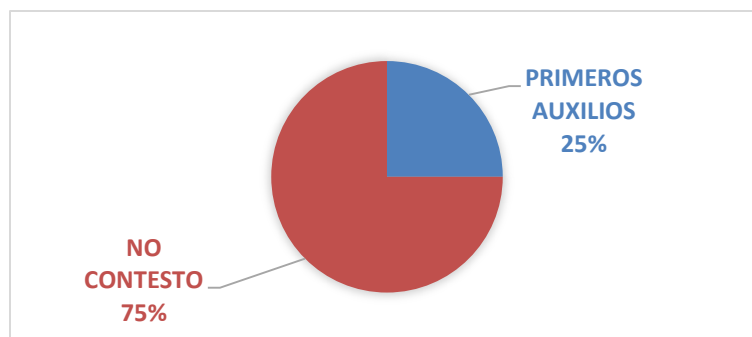


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al panorama de la actualización o capacitación que han recibido el personal de área académica por parte de la Universidad, nos arroja los siguientes datos en la gráfica 4.6 ya que sólo el 25% menciona haber asistido a un curso en los últimos tres años, el cual no es relacionado directamente con las actividades del área; por su parte el 75% restante prefirió no responder a éste cuestionamiento.

Lo anterior, nos hace reflexionar, sobre el tema de capacitación a sus empleados administrativos por parte de la Universidad del Desarrollo Profesional, ya que un tema importante dentro de cualquier empresa es la capacitación a sus empleados, haciendo énfasis dentro desde la contratación, el proporcionar una inducción, además de implementar programas de capacitación para brindar nuevas herramientas y estrategias que pueda implementar el personal académico dentro de sus procesos llevados a cabo.

Grafica 4. 6 Capacitación del personal académico.



Fuente: Elaboración propia

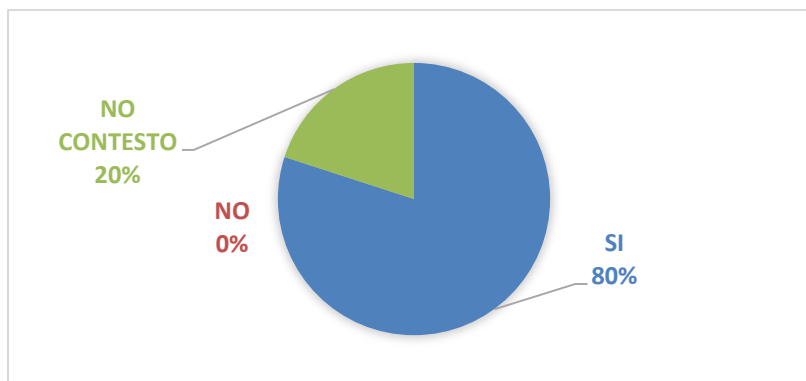
Una vez recolectados los datos generales se continuó con la primera sección, correspondiente al **proceso**, los cuales son presentados a continuación, en los gráficos **de la pregunta 1 a la 4**:

Al preguntar si se tiene algún sistema de reclutamiento para profesores, el 80% respondió que si se cuenta con dicho sistema; sin embargo el 20% restante, asegura que no se cuenta con él, lo cual nos permite observar que no toda el área académica tiene conocimiento del mismo.

Como se menciona en la gráfica anterior, si bien, se entiende que el personal académico tiene distinta antigüedad, por lo que conlleva a que unas personas tengan más conocimiento y experiencia que otros; es importante hacer una inducción o capacitación al personal académico, para poner en la misma sintonía en cuanto a los procesos llevados a cabo dentro del departamento.

Es importante para la empresa ofrecer capacitación de inducción al personal que se vaya incorporando al área académica, debido a que los resultados demuestran que no todo el departamento está enterado de los procedimientos o sistemas que son llevados a cabo por el departamento y al no estar en la misma sincronía, puede afectar alguna etapa del procedimiento al desconocer u omitir la información institucional llevada a cabo en cada uno de los procesos del área académica.

Grafica 4. 7 Existencia de sistema de reclutamiento docente en UNIDEP.

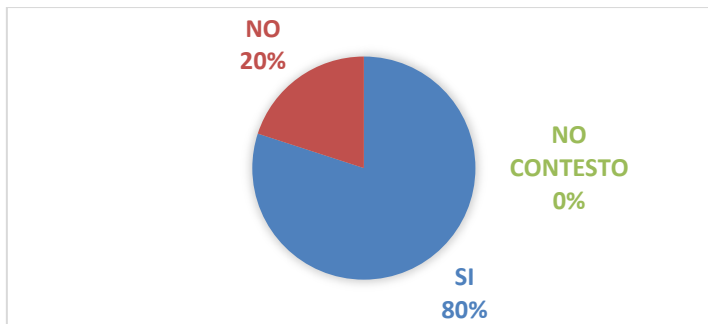


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la aplicación del sistema para reclutar a los docentes en la Universidad, el 80% respondió que si se aplica el mismo, mientras que el 20% restante decidió no responder al cuestionamiento, ya que en la pregunta anterior respondió que no se aplica el sistema.

Por lo que no permite confirmar que el Departamento Académico aplica el sistema que se tiene para reclutar en cuanto a los requisitos establecidos por la Universidad, resulta interesante observar más adelante cuáles son los criterios que se toman en cuenta dentro de ese sistema de reclutamiento.

Grafica 4. 8 Aplicación del sistema de reclutamiento.

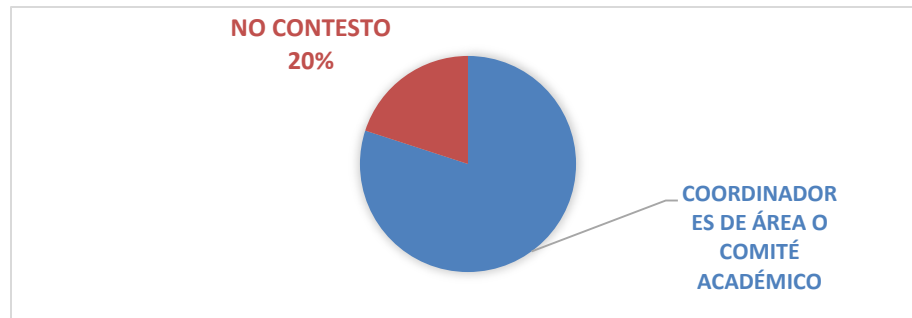


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a qué departamento o autoridad es responsable de llevar a cabo el proceso de reclutamiento para los docentes dentro de la Universidad, el 80% coincide con los Coordinadores del área o comités académicos, el 20% no respondió, ya que consideran que no se lleva a cabo un sistema de reclutamiento como tal dentro de la Institución.

Celis M. (2017) menciona la importancia de separar los trámites y procesos administrativos y financieros, del proceso de reclutamiento y selección de docentes para el área educativa, ya que el personal académico es quién está inmerso en el proceso y conoce bien los perfiles y necesidades requeridas, quienes son el contacto directo para poder establecer los requisitos de los departamentos.

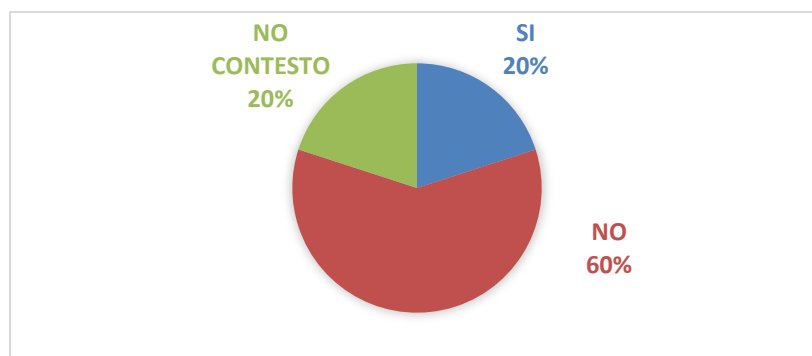
Grafica 4. 9 Departamento o autoridad responsable del proceso de reclutamiento.



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar si se tiene por escrito algún manual de procedimiento o reglamento interno de la facultad, respecto al modelo de reclutamiento para profesores que se aplica, el 60% respondió que no cuentan con dicho manual, por lo que sólo el 20% afirma que si se cuenta con él mismo, respecto al 20 % restante no respondió al respecto. Álvarez B. (2013), menciona que cuando la selección no se realiza bien en el departamento de recursos humanos, no logra los objetivos determinados, lo cual puede repercutir en una selección desafortunada ya sea que no se recluta al personal que aporte mejoras a la institución o en su caso, repercuta negativamente a los resultados esperados. Lo cual, al no contar con un manual de procedimiento, nos impida tener claros los objetivos esperados.

Grafica 4. 10 Existencia de manual o procedimiento interno de reclutamiento de docentes.



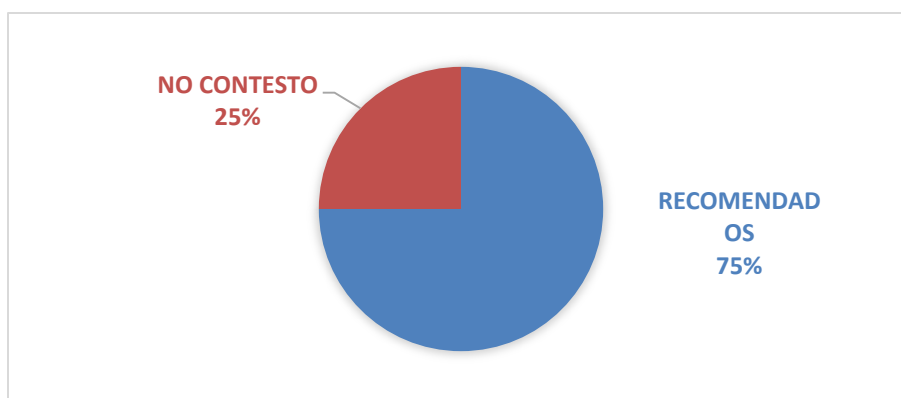
Fuente: Elaboración propia

La segunda sección respecta al **método**, considerando sólo la siguiente gráfica para la misma.

Al cuestionar sobre el o los métodos empleados para reclutar y seleccionar a los docentes contratados en los últimos cinco años, el 75% considera que el método predominante corresponde a “recomendados”, por lo que el 25% restante, decidió no responder al cuestionamiento.

Lo anterior nos hace reflexionar sobre básicamente sus contrataciones son en base a las recomendaciones, y no al utilizar distintos métodos de búsqueda, vía internet, ferias de empleo, medios de comunicación, empresas outsourcing etc.

Grafica 4. 11 Métodos empleados para reclutar y contratar docentes en los últimos cinco años.



Fuente: Elaboración propia

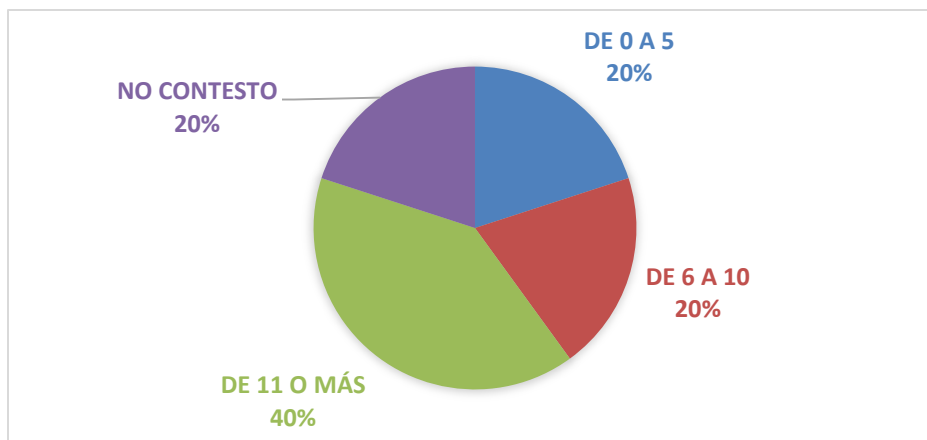
La tercera sección corresponde a la información respecto a **docentes de nuevo ingreso**, realizando el siguiente cuestionamiento:

Al preguntar sobre cuántos docentes de nuevo ingreso se han contratado al inicio de cada cuatrimestre dentro de los últimos cinco años, el 40%, correspondiente a la mayoría de los encuestados, refieren de 11 o más docentes contratados;

contrarrestando el 20% que consideran que se contrataron de 0 a 5 docentes por inicio de cuatrimestre, y el 20% restante no respondió a la pregunta.

La información anterior, nos muestra que tienen diferentes perspectivas y no existe un registro o planeación por parte del departamento académico respecto al personal de nuevo ingreso contratado por cuatrimestre, lo cual puede dificultar y entorpecer el proceso de reclutamiento y selección de personal docente, al no tener una cantidad precisa o por lo menos aproximada sobre lo que se ocupará para los próximos ciclos escolares, ya que al tenerlos en cuenta, ayudaría con una adecuada planeación y llevar los procesos de mejor manera.

Grafica 4. 12 Cantidad de docentes contratados al inicio del semestre en los últimos cinco años.



Fuente: Elaboración propia

La cuarta sección, correspondiente a **docentes activos**, haciendo cuestionamientos respecto a los docentes que se encuentran activos en el cuatrimestre, abordando de la pregunta 7 a la 11, teniendo los siguientes resultados

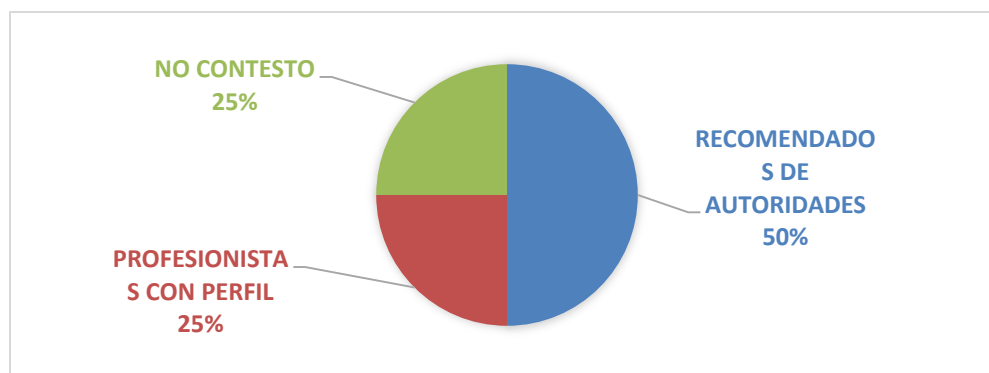
Al cuestionar sobre las categorías que predominan como el o los criterios de selección y en qué proporción lo hacen, El 50% hacen referencia a que la selección se inclina en base a recomendaciones de autoridades, el 25% comentan que son

seleccionados profesionistas con el perfil requerido, y el 25% restante decidió no responder el cuestionamiento.

Lo anterior puede indicar que sólo se reduce a tres opciones de criterios para seleccionar, donde el factor predominante es en base a la recomendación, lo cual sería interesante recurrir a otros criterios u opciones para aumentar la eficacia del proceso.

El utilizar más criterios de selección podrá ayudar al Departamento académico a reducir la contratación de algún mal elemento, que repercute en el objetivo institucional, al no contribuir con la formación de profesionales.

Grafica 4. 13 Criterios de selección utilizados y en que proporción se realizan.



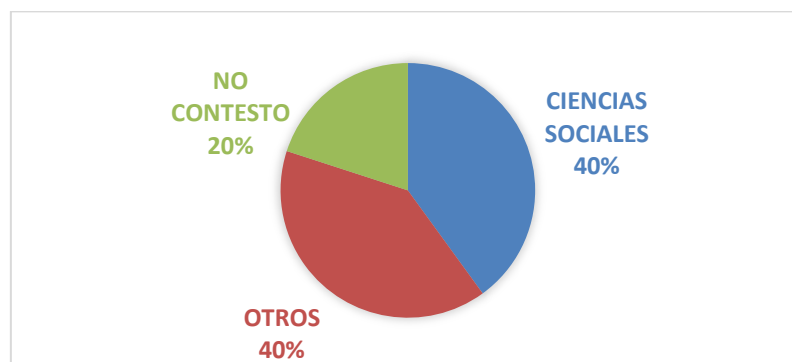
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 4.14, se cuestiona sobre el perfil predominante dentro el periodo de los últimos cinco años, a lo cual respondieron el 40% corresponde al perfil de Ciencias sociales, el otro 40% comentó que corresponde a otros perfiles, y el 20% restante decidió no responder.

Los datos arrojados, nos permiten observar que si se tiene una estimación de los perfiles a contratar por periodo, lo cual ayudará para hacer la planificación y previsión del proceso de reclutamiento cada inicio de ciclo escolar, al enfocarse en los perfiles docentes que tienen mayor demanda y con lo que se requerirá aplicar el

proceso de reclutamiento y selección dentro del departamento académico, ayudando a llevar los procesos en tiempo y forma, reduciendo una mala decisión.

Grafica 4. 14 Perfiles de los docentes predominantes contratados en los últimos cinco años.



Fuente: Elaboración propia.

Lo antes mencionado permite tener un record y referencia de los perfiles más comunicados a requerir por cuatrimestre, lo que facilitará el diseñar una buena proyección para anticiparse al proceso de reclutamiento y selección y poder elegir adecuadamente a los candidatos.

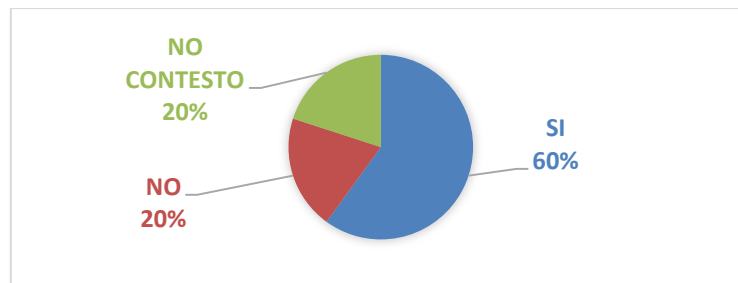
Al cuestionar si en la Institución cuenta con criterios de selección definidos que minimicen las posibilidades de contratar a alguien que no se desempeñe adecuadamente, el 60% afirma que si se cuenta con criterios para asegurar de cierta manera que los contratados tengan un desempeño adecuado, el 20% comentó que no cuentan con criterios, y el 20% restante no respondió.

Lo anterior facilitará el proceso de reclutamiento y selección al contar con los criterios que la Universidad considera son los necesarios para poder impartir clases dentro de la institución.

Dentro de la proyección realizada de la cantidad de grupos, materias y grados a cursar cuatrimestre por cuatrimestre, es importante tener en cuenta que el utilizar la

información indicada, como es el caso de los perfiles más demandados para cada inicio de ciclo, permitirá al Departamento Académico anticiparse a los hechos y poder hacer una buena planeación y fundamentos para su reclutamiento.

Grafica 4. 15 Existencia de perfiles definidos para la selección.

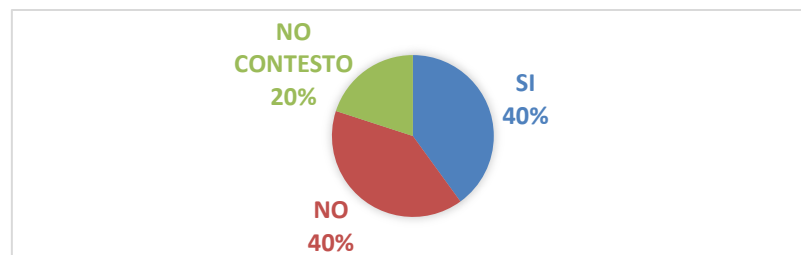


Fuente: Elaboración propia.

Continuando con la línea de los criterios de selección de docentes, para minimizar el desempeño inadecuado, se cuestionó sobre si son aplicados dichos criterios con cada docente de nueva contratación, el 40% menciona que si se aplican dichos criterios, mientras que el 40% menciona que no son aplicados y el 20% restante no respondieron al cuestionamiento.

Por anterior, puede que éste proceso esté fallando, ya que las respuestas están divididas ya que si bien existen los criterios mínimos para poder seleccionar a un docente para imparta clases dentro de la Universidad, la gráfica 4.16, nos indica que no siempre se aplican los criterios, lo cual pudiera ser determinante para que el docente seleccionado no cumpla con las expectativas de la institución.

Grafica 4. 16 Aplicación de criterios de selección en la contratación.



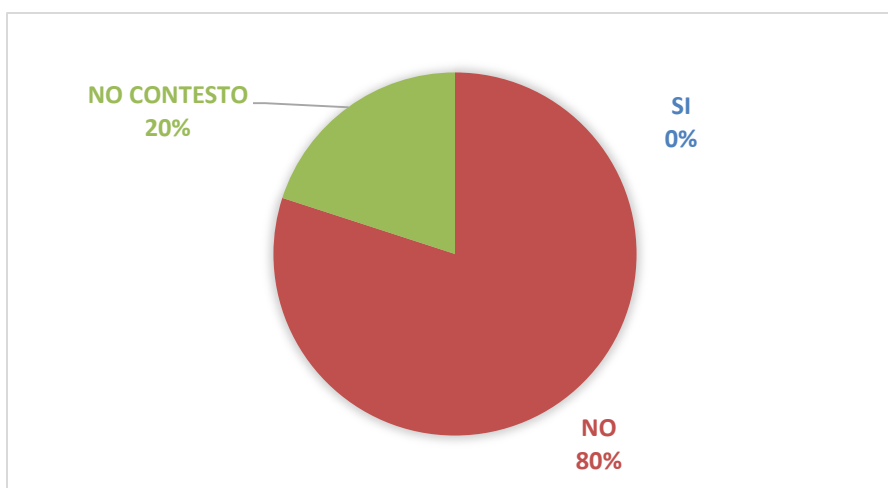
Fuente: Elaboración propia

La Quinta sección, correspondiente a **Planeación**, aborda de la pregunta 12 a la 19, teniendo los siguientes resultados

Al cuestionar sobre si se tiene estimación en cuanto al número o proporción de profesores de nuevo ingreso que requieren ser contratados al inicio de cada cuatrimestre, predominando el 80% confirma que no se tiene una planeación al respecto, el 20% restante, decidieron no responder al cuestionamiento.

Lo que nos hace reflexionar sobre los procesos de selección y cuando éstos no se hacen teniendo en cuenta la planificación, sino que se realizan por urgencia y no por importancia, hacen que la selección fracase. (Contreras B. 2020)

Grafica 4. 17 Estimación del número de docentes de nuevo ingreso a contratar por ciclo.



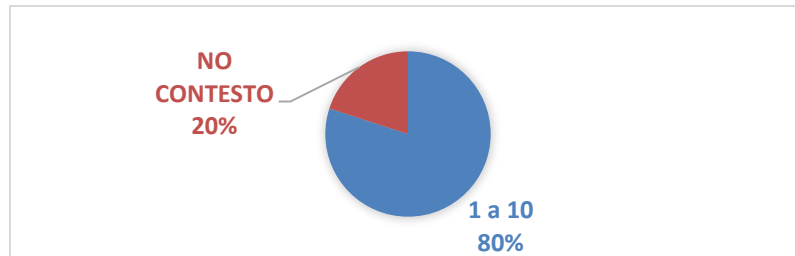
Fuente: Elaboración propia

Preguntando a los encuestados, respecto al número de docentes estimados para la contratación al inicio de cada cuatrimestre el 80% coincide en que es de 1 a 10 el rango de docentes que se estiman contratar de nuevo ingreso al inicio de cada cuatrimestre, mientras que el 20% restante, decidieron no responder al respecto.

Lo anterior, permitirá el poder hacer una proyección del personal docente a contratar y anticiparse al proceso de reclutamiento y selección, teniendo en cuenta

el número de docentes a contratar y asegurarse de que sean los indicados para el puesto a desempeñar dentro de la Universidad.

Grafica 4. 18 Número de docentes estimados a contratar.

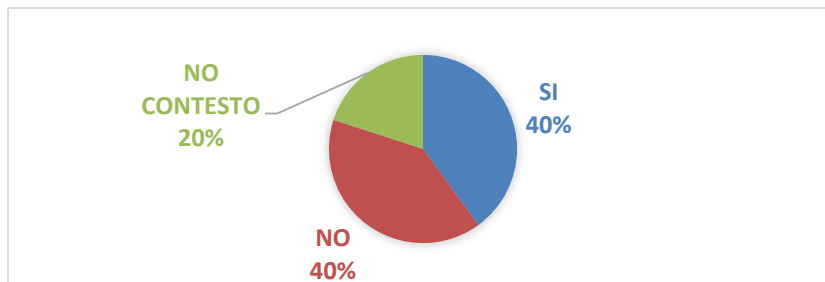


Fuente: Elaboración propia

Al continuar con la misma línea en cuanto a la planeación, y cuestionar sobre si se cuenta con alguna anticipación del perfil de puesto de los docentes de nuevo ingreso, estimados a contratarse al inicio de cuatrimestre, el 40% menciona que si se tiene dicha previsión, mientras que el 40% afirma que no se cuenta con la planeación del perfil de puesto a contratar, por su parte el 20% restante no respondió.

Lo anterior, hace resaltar la importancia de la planeación, ya que buscar talento es pensar a largo plazo y no reclutar la inmediatez, ya que se puede caer en malas decisiones. Por lo que la etapa de la planeación resulta necesaria para poder asegurar de cierta manera el objetivo de la institución. (Contreras B. 2020)

Grafica 4. 19 Anticipación de perfil de puesto de docentes nuevo ingreso.

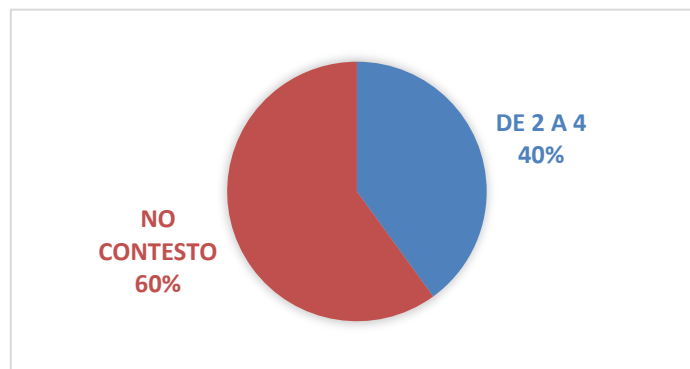


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la cantidad de los perfiles profesionales que son considerados para ser contratados al inicio del cuatrimestre el 60% no respondió al cuestionamiento, dando a entender que no se tiene idea de cuáles perfiles se requieren contratar; mientras que el 40% menciona que se consideran de 2 a 4 perfiles profesionales.

Lo anterior, nos demuestra que no es llevada a cabo una planeación que prevenga o se anticipe y prepare para los perfiles de puestos que requerirá contratar cada inicio de cuatrimestre, ya que el personal académico cuenta con una proyección de materias que deberán de impartirse cada cuatrimestre, pero no tienen la estimación de los perfiles requeridos al inicio de este.

Grafica 4. 20 Cantidad de perfiles considerados a contratar.



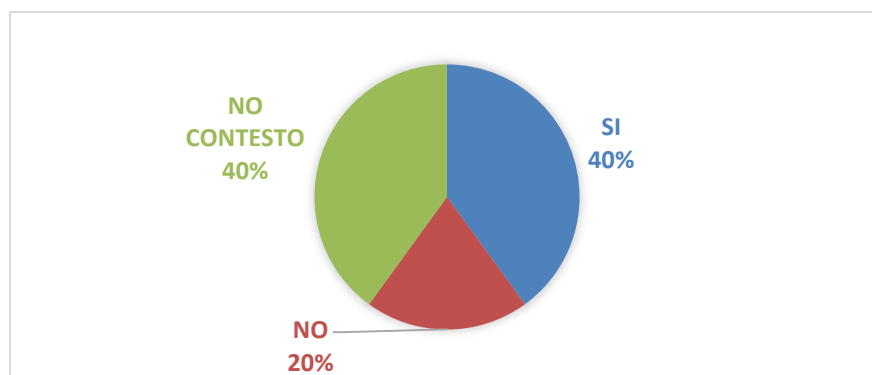
Fuente: Elaboración propia

Respecto a si se ha establecido algún procedimiento de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar los puestos que se estima estarán vacantes al inicio del ciclo escolar, el 40% menciona que si se tiene establecido el procedimiento de búsqueda, mientras que el 40% menciona que no se cuenta con dicho procedimiento, el 20% restante decide no responder al cuestionamiento.

Lo antes mencionado, deja en evidencia que no todo el departamento está al tanto de los procedimientos que son llevado a cabo respecto a la búsqueda de candidatos para el proceso de reclutamiento y selección, lo que pudiera repercutir

en el logro de los objetivos o con la contratación adecuada de los candidatos que aporten a la institución con el logro de los objetivos institucionales.

Grafica 4. 21 Establecimiento de un ´procedimiento de búsqueda de candidatos.



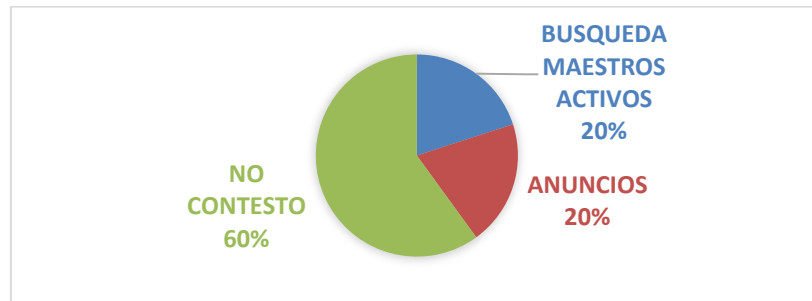
Fuente: Elaboración propia

Del 40% de los encuestados que respondieron que si se ha establecido algún procedimiento de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar los puestos que se estima estarán vacantes al inicio del ciclo escolar, el 20% correspondiente hace referencia a que hacen búsqueda de maestros activos para los posibles candidatos para el ciclo escolar próximo, mientras que el 20% restante menciona que el procedimiento lo hacen mediante anuncios.

Lo anterior indica que utilizan poca variedad de estrategias para reclutar y buscar candidatos, lo cual puede influir en qué no se estén utilizando más estrategias y así poder llegar a más profesionales que deseen impartir clases y cumplan con las necesidades y requerimientos de las Universidad.

El tener conocimientos de los distintos métodos o estrategias de reclutamiento y selección que existan y sobre todo poderlos aplicar adecuadamente y según las necesidades y requerimientos institucionales, permitirá ampliar el abanico de oportunidades y sobre todo que docentes que cuenten con las competencias para el puesto, apliquen para ingresar a laborar a la Universidad.

Grafica 4. 22 Métodos utilizados de selección de posibles candidatos.

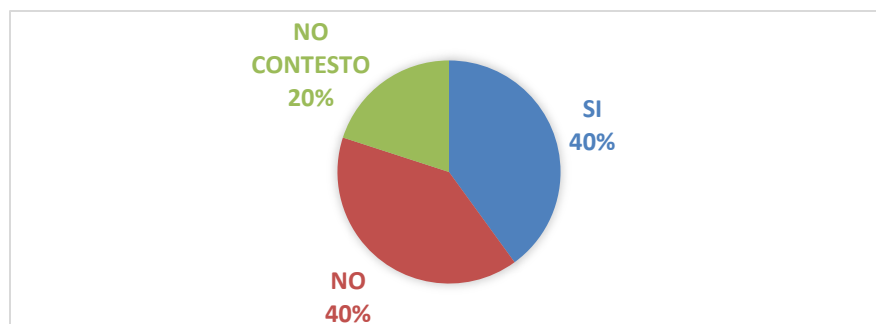


Fuente: Elaboración propia

Al indagar si la Institución cuenta con una cartera de posibles profesores que cumplan con los requisitos previamente establecidos, derivado de la aplicación de los procedimientos de búsqueda antes mencionados, el 40% respondió que si se cuenta con un catálogo de posibles candidatos, mientras que el 40% respondieron que no se cuenta; el 20% restante decidió no contestar la pregunta.

Lo anterior, nos hace reflexionar sobre la importancia de estar actualizando el catálogo de posibles candidatos para ingresar a laborar a la Universidad, poniendo sobre la mesa, el tiempo en el que se está actualizando la base de datos con la que se cuenta de los cuáles pueden ser utilizados cuando sean requeridos para satisfacer las necesidades de la institución.

Grafica 4. 23 Existencia de catálogo de posibles candidatos.



Fuente: Elaboración propia

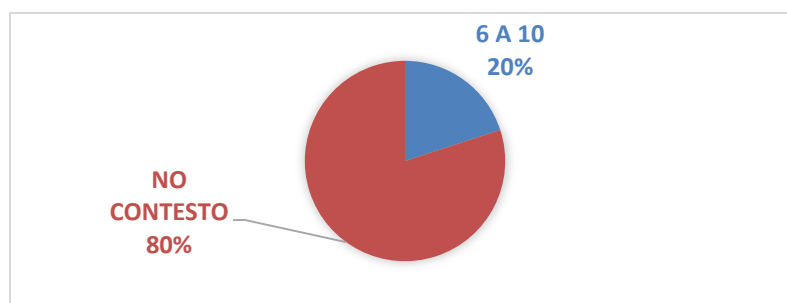
Del 40% que respondió que la institución escolar tiene un catálogo de posibles docentes con perfiles a fines a las necesidades de la escuela, el 20% menciona que de 6 a 10 candidatos o futuros docentes es la cantidad que han sido localizados, mientras que el 80% no respondieron al cuestionamiento.

Por lo anterior, es importante considerar otras opciones de búsqueda, además de contar con el catálogo de candidatos, si bien es una buena herramienta, no es 100% efectiva, al no contactarse con el número exacto que se cuenta en su banco de datos.

Por lo que será interesante el poder sugerir e implementar otras opciones de búsqueda que ayuden al departamento académico en el proceso de reclutamiento, para que reduzca el margen de error dentro de los procesos llevados a cabo por parte de sus integrantes.

Además es relevante el mantener la base de datos actualizados por lo menos, una vez al cuatrimestre, ya que al mantenerse actualizados, reduce el número de candidatos que no son localizados para continuar con el proceso de reclutamiento y selección que será llevado a cabo por parte del Departamento Académico, por lo que si se actualiza constantemente, se mantienen vigentes los docentes que están disponibles para poder llevar a cabo los procesos y satisfacer las necesidades institucionales.

Grafica 4. 24 Cantidad de docentes localizados.

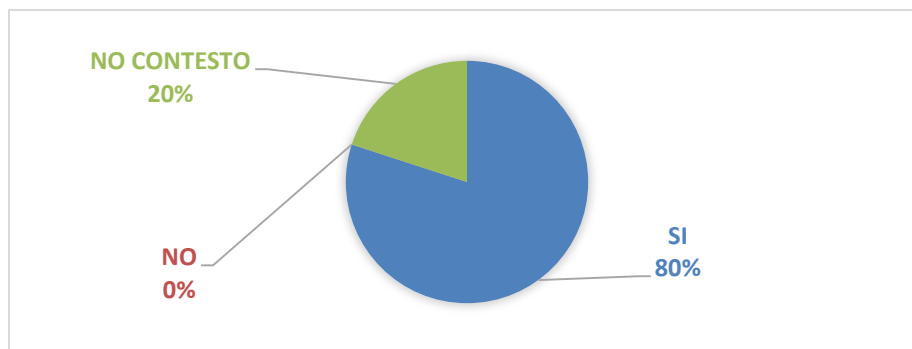


Fuente: Elaboración propia

La Sexta sección, correspondiente a **Reclutamiento**, aborda de la pregunta 20 a la pregunta 23, teniendo los siguientes resultados.

Al indagar si consideran necesario el contar por escrito, como parte de la planeación del personal docente, un modelo de reclutamiento que analice los puestos, se defina el perfil de los candidatos idóneos a satisfacerlos y se desarrolle un plan sistemático para localizarlos, a lo que el 80% respondió que si lo consideran necesario, mientras que el 20% restante no respondió la pregunta. Lo anterior nos hace referencia a la importancia y necesidad del personal académico para establecer un modelo de reclutamiento, el cual les facilite su proceso y disminuya la mala elección de candidatos.

Grafica 4. 25 Consideración de contar con un modelo de reclutamiento.



Fuente: Elaboración propia

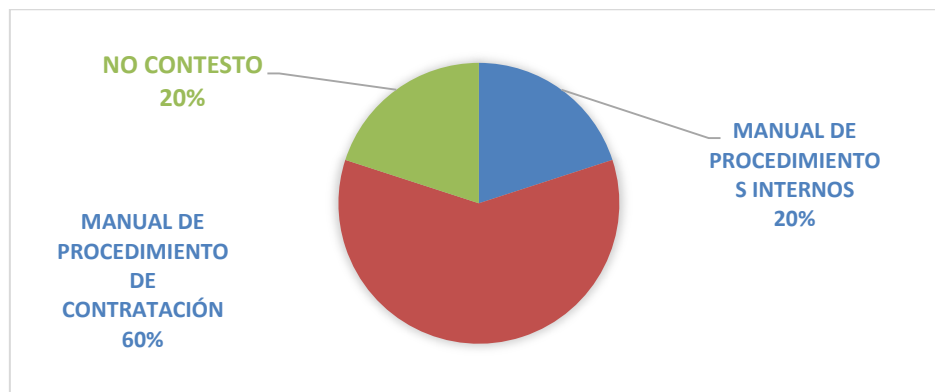
En cuanto a qué tipo de documento consideran los encuestados que debería de contener dichos procedimientos, el 60% sugiere que los procedimientos deben de estar en un manual de procedimiento de contratación de R.R.H.H. de UNIDEP, mientras que el 20% considera que debe de estar en un manual de procedimientos internos; el 20% restante no respondió la pregunta.

Haciendo énfasis en más de la mitad del personal desea el tener algún procedimiento de contratación que les ayude a definir los procesos de reclutamiento y selección del personal docente de la Universidad.

Por lo que al tener definidos las etapas y procesos a llevar a cabo de una manera puntual, contribuirá a que sea un proceso sistematizado y homogenizado, que permita a todo el Departamento a ayudar a que sean llevados a cabo de la mejor manera posible, y sobre todo que en general, todo el departamento esté en la misma sintonía.

Será necesario el reunir en un solo documento los procesos que deben ser llevados a cabo por el Departamento Académico, así como a los responsables del proceso, para hacer partícipe y estandarizar los resultados, permitiendo que el Departamento esté al tanto de cada uno de ellos.

Grafica 4. 26 Tipo de documento deseado para establecer el procedimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Al indagar sobre a qué persona sería la indicada para manejar el proceso de selección, el 40% considera que profesionistas especializados, el otro 40% la coordinación académica y el 20% restante no respondió al cuestionamiento, lo anterior puede sugerir que poco menos de la mitad del personal académico, desea que sea un especialista en reclutamiento y selección, quien se encargue del proceso y no el área académica, como actualmente es llevado a cabo el proceso.

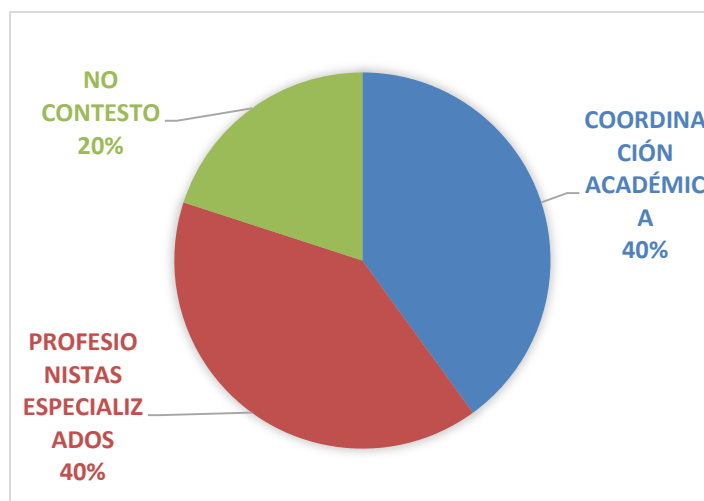
Lo que demuestra que poco menos de la mitad del personal adscrito al área académica, desea continuar con todos los procesos llevados a cabo para el

reclutamiento y selección de los docentes; por otro lado poco menos de la mitad, considera que el proceso sea llevado por especialistas, lo cual pudiera ser una opción más para la institución el contratar a una persona especialista en tema de Recursos humanos, en el área de reclutamiento y selección para que ayude al departamento en dicho proceso, y a su vez el personal del área académica se enfoque en otros procesos del área.

Sería interesante conocer la perspectiva por parte del área corporativa, quien es un actor principal e influyente en los procesos, sobre todo para poder hacer una estandarización y un procedimiento institucional, ya que para bien o mal todo debe ser aprobado por ellos.

Es interesante también considerar el tamaño de la empresa, y hacer una estimación y considerar cuántas contrataciones se realizan por ciclo escolar, con el fin de considerar otras opciones de reclutamiento, tal como el uso de empresas Outsourcing, que apoyan en el reclutamiento de personas que pudieran cumplir con las necesidades y expectativas de la institución.

Grafica 4. 27 Persona indicada para manejar el proceso de selección.



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo se puede concluir que la investigación ha logrado cumplir los objetivos de la misma, ya que se pudo recopilar información valiosa respecto al proceso de reclutamiento y selección que actualmente se está llevando a cabo en la Universidad del Desarrollo Profesional, por el personal del área académica, quienes son el principal actor dentro del proceso.

Actualmente la Universidad, tiene más de 100 docentes contratados por cuatrimestre, cinco personas que conforman el área académica, son los responsables del reclutamiento, selección y contratación de los mismos, por lo que es de suma importancia el contar con una previa planeación. En cuanto a los puestos, están conformados por el Director Académico, 2 coordinadoras académicas y dos asistentes, de los cuáles la principal responsabilidad del proceso es de las dos coordinadoras académicas y las tres personas restantes suelen ser un apoyo en algunas partes del proceso.

Un dato interesante, que quizá pudiera servir para otro enfoque u otra investigación, es la capacitación al personal administrativo académico, ya que al cuestionar sobre las capacitaciones recibidas dentro de los últimos cinco años, sólo el 25% de los encuestados, mencionó recibir capacitación sobre primeros auxilios, por lo que podemos deducir la falta de capacitación del personal, respecto a procesos de recursos humanos, específicamente de reclutamiento, selección y contratación de candidatos docentes de la institución.

Al cuestionarles al personal del área académica sobre si contaban con un sistema de reclutamiento para profesores, el 80% respondió que si se cuenta con dicho sistema,

mientras el 20% restante, asegura que no se cuenta con él; por lo que en el desarrollo de la investigación y de los resultados obtenidos dentro del instrumento aplicado, se puede percibir, que el 80% que respondió que si se contaba con dicho sistema, se refiere a que si se tienen que llevar ciertos pasos para la contratación de personal, los cuáles son supervisados o previamente aprobados por el Corporativo de la Universidad (concentrado en la Ciudad de México)), específicamente dando aprobación solamente a los perfiles de los docentes a contratar, en base a las materias asignadas a impartir por los mismos.

Sustentando el párrafo anterior, dónde se muestra que el 80% afirma contar con un sistema de reclutamiento, al cuestionarles sobre si se tiene un manual de procedimiento o reglamento interno, el cual les sea de ayuda para reclutar a los docentes, el 60% respondió que no se cuenta con él, el 20% respondió que si se cuenta y el 20% restante, decidió no responder.

Se pudo concluir que el método predominante para reclutar a los docentes cuatrimestre tras cuatrimestre, ha sido el de recomendaciones, es decir, contratar a personal que han recomendado los mismos docentes que ya han impartido clases en la Universidad, así como el personal administrativo que labora en el mismo, por lo que la propuesta al finalizar la presente investigación, sirva de apoyo para utilizar otros métodos o técnicas previamente establecidas.

Otro punto importante de mencionar, es que al inicio de cada cuatrimestre se contratan de 11 o más docentes por ciclo, por lo que es importante contar con una planeación y acciones previamente diseñadas para estar listos para satisfacer las necesidades de la Universidad, con el fin de disminuir los riesgos de realizar una mala contratación de un docente que no de buenos resultados, por lo que el alumno se verá afectado en su conocimiento.

En cuanto a los perfiles que predominan en la contratación al inicio de los cuatrimestres, mencionan que la mayoría corresponde al de ciencias sociales, por lo

que sería un dato interesante, un análisis previo de las necesidades de contratación para estar preparados con anticipación para todo el proceso de reclutamiento.

Algo que afirma el párrafo anterior, es que al cuestionarles sobre si se tiene una estimación de los docentes que se requerirán contratar cada inicio de cuatrimestre, el personal académico comentó que no cuenta con dicha estimación, por lo que es un dato alarmante el no prever y anticiparse a los hechos.

Pese a que la Universidad cuenta con una base de currículums vitae de docentes que desean formar parte de la planta docente, al implementar su método de búsqueda en estos bancos, se considera que sólo 6 candidatos responde al contacto de la institución, por lo que nos muestra que se debería de utilizar más estrategias de reclutamiento de personal.

Al sugerir el contar con algún modelo de reclutamiento docente, definitivamente afirman que si lo desean, por lo que sería de gran utilidad el contar con una planeación, análisis de puestos, así como el plan sistémico para concluir con el mismo.

Un punto importante por mencionar, es que la mitad del área académica considera que continúe siendo su área quien sea el responsable del proceso de reclutamiento docente, mientras que el resto sugiere que sea un profesional especializado, el que sea el encargado del proceso, por lo que pudiera indicar que no se sienten con la preparación suficiente o las herramientas necesarias para hacer el proceso exitoso.

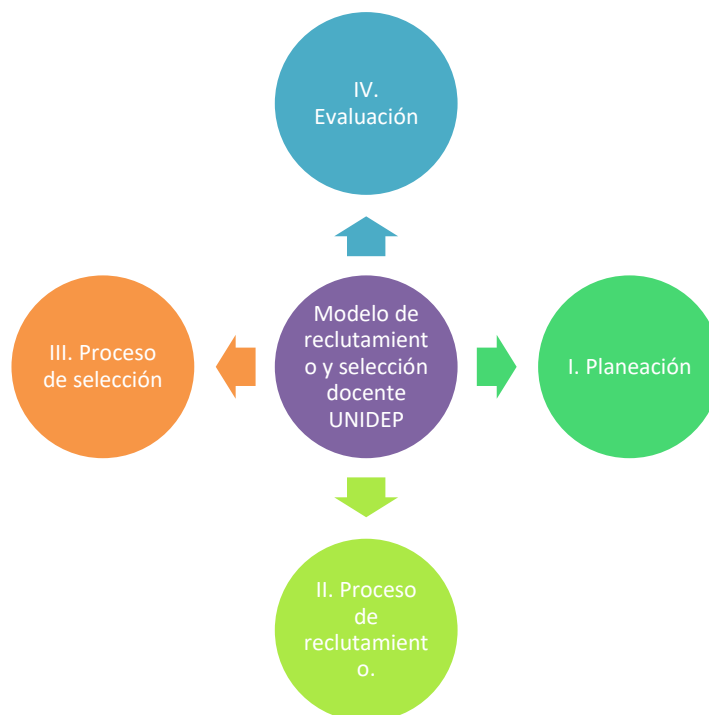
Para finalizar, considero que la aplicación del instrumento no ha proporcionado información valiosa respecto al proceso llevado a cabo de reclutamiento y selección dentro de la Universidad, además de conocer sobre la opinión y perspectiva de los actores implicados en el proceso, en lo personal me hubiese gustado que todo el personal respondiera a todo el cuestionario, para tener datos más certeros y concretos del proceso.

5.2 Recomendaciones

Tomando como referencia los datos obtenidos con el instrumento aplicado dentro de la Universidad del Desarrollo Profesional, se propone las siguientes recomendaciones para contribuir a la mejora de las áreas de oportunidad encontradas.

Por lo anterior, se procede a proponer el siguiente Modelo Institucional sobre el reclutamiento y selección de personal docente en la Universidad del Desarrollo Profesional, basado en la planificación y análisis del puesto, haciendo un proceso integral, dividido en cuatro fases: planeación, proceso de reclutamiento, proceso de selección y finalizando con la evaluación.

Ilustración 5. 1 Propuesta del Modelo de reclutamiento y selección de docente UNIDEP.



Fuente: Elaboración propia.

1.- Para llevar a cabo la fase de planeación, se hace la recomendación de hacer una proyección para identificar a los perfiles profesionales que serán necesarios contratar para cada inicio de cuatrimestre, esto con una estimación de un mes antes de su inicio, con el fin de asegurar que el proceso se pueda llevar a cabo completamente.

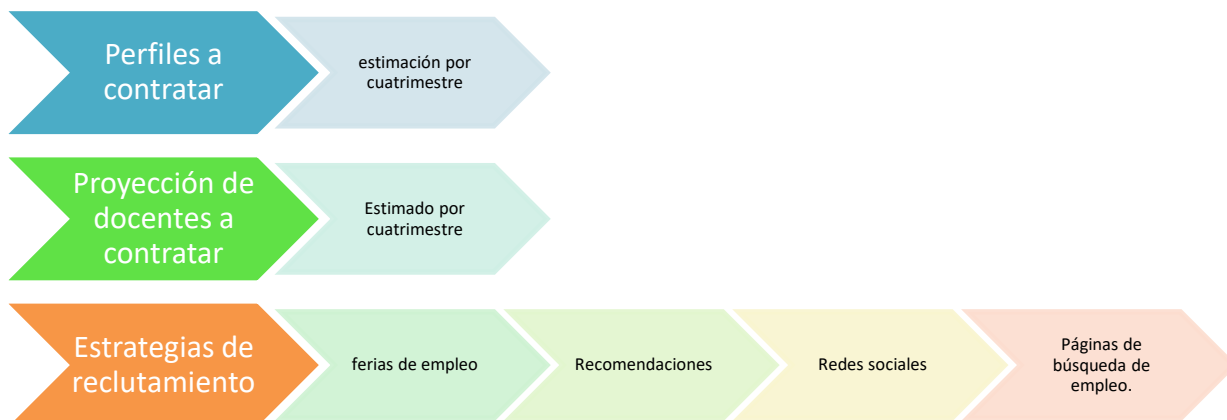
Se puede implementar un tipo de calendario anual, donde se fijen objetivos y fechas estimadas, para poder dar un seguimiento oportuno a cada una de las acciones planteadas en cuanto al proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación.

Posteriormente se debe de tener un número de docentes a contratar al inicio de cuatrimestre, teniendo en cuenta al personal que ya se encuentra laborando en la institución y que ininterrumpidamente lo ha hecho por más de un año.

2.- Además se sugiere considerar distintas estrategias de reclutamiento docente, las cuales minimicen la contratación de un docente que no cumpla con las expectativas y requisitos de la institución y a su vez repercuta en los estudiantes, las estrategias sugeridas son: establecer ferias de empleo por lo menos una vez al cuatrimestre, lo que promoverá que constantemente se esté actualizando el banco de posibles candidatos y que la información que se cuente de éstos esté actualizada, disminuyendo el número de docentes que no respondan ante el llamado de la institución para entrevista.

Por otro lado, se sugiere continuar con las recomendaciones por parte de los mismos docentes activos, ya que si bien es una de las estrategias utilizadas en la actualidad por el personal académico, y ha dado resultado en encontrar a los candidatos a contratar al inicio de los ciclos, estos docentes se encuentran dentro de su ámbito profesional y puede contribuir directamente a la atracción de talentos que se encuentren actualizados y con experiencia profesional, lo cual enriquecerá la experiencia docente-alumno. También se sugiere la utilización de redes sociales, así como páginas de búsqueda de empleo, donde se publiquen las vacantes a cubrir, como se muestra en la Ilustración 5.2.

Ilustración 5. 2 Fase de planeación del modelo de reclutamiento y selección docente.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la fase del proceso de reclutamiento, se sugiere la recepción de Currículum vitae, hacer filtro con los que cumplen los requisitos mínimos establecidos por la Universidad (contar con título y cédula), acordar la entrevista, y la aplicación de un instrumento semi estructurado, establecido previamente por la institución, adecuado a las necesidades de la misma, el cual le permita conocer más al candidato en cuanto sus conocimientos, habilidades y aptitudes, finalizando el proceso con la realización de una clase muestra donde el candidato prepare y desarrolle un tema en 30 minutos aproximadamente, con la presencia del personal del área académica, respaldado por un docente que sea afín a la profesión del candidato, con el objetivo de que pueda dar su punto de vista con su experiencia y conocimiento profesional especializado, asegurando con ello, que el candidato demuestre tener los conocimientos, actitudes y habilidades para poder cubrir la vacante docente, por lo que será de gran ayuda el formar equipos de trabajo con los docentes activos y con experiencia en el ámbito profesional, lo anterior se muestra en la Ilustración 5.3.

Ilustración 5. 3 Fase del proceso de reclutamiento dentro del modelo de reclutamiento y selección docente de UNIDEP.

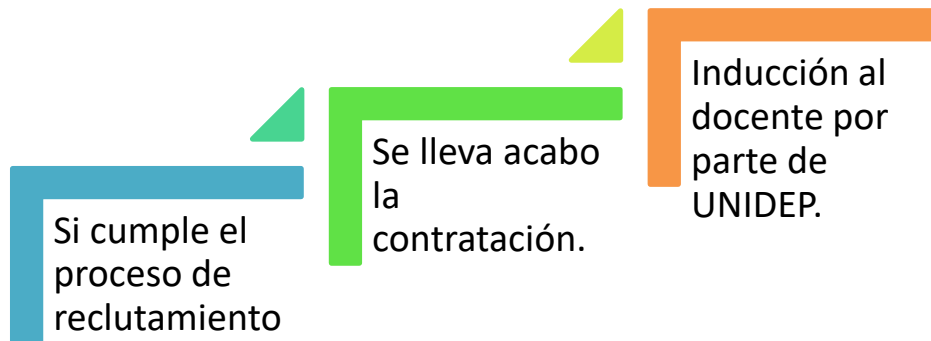


Fuente: Elaboración propia.

3.- Una vez llevado a cabo el proceso anterior, se procede con la selección, si el candidato cumple favorablemente con el proceso de reclutamiento, se procede a la contratación y es llevado a cabo la inducción y capacitación por parte de la Universidad para formarlo parte del equipo, compartiendo desde la historia, misión, visión, valores, etc; hasta llenado de formatos como la planeación y perfil descriptivo de la materia, portafolios docentes y demás documentación institucional solicitada a los docentes activos,

También se pudiera incluir dentro de la capacitación el uso de estrategias didácticas con el fin de proveer herramientas dentro del área educativa, en caso de que el perfil profesional de los docentes no sea relacionado con la educación, y no cuente con la experiencia necesaria en el ramo, como se puede ver en la Ilustración 5.4 a continuación.

Ilustración 5. 4 Fase de selección docente, del modelo de reclutamiento y selección docente UNIDEP.



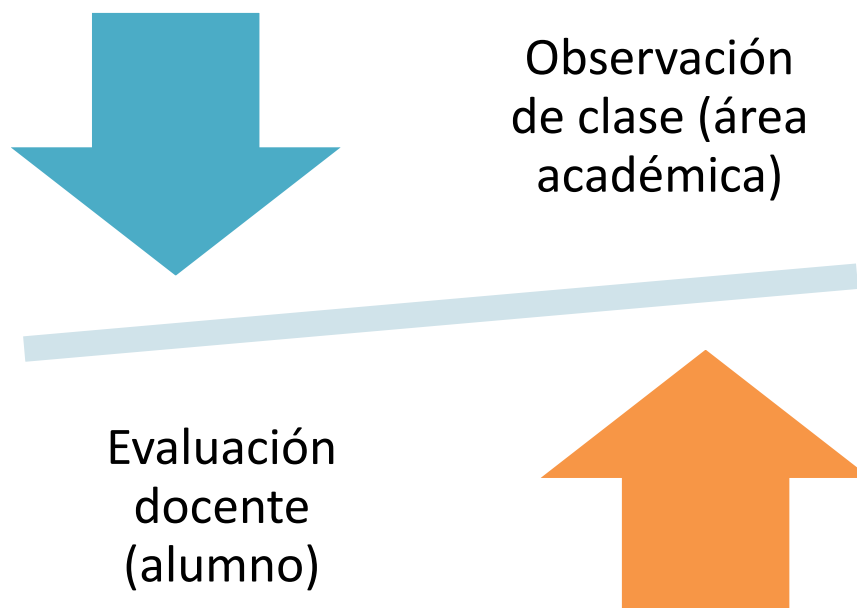
Fuente: Elaboración propia.

4.- Finalizando con la propuesta del Modelo de reclutamiento y selección docente, correspondiente a la fase de evaluación, es muy importante concluir con el proceso, haciendo las evaluaciones pertinentes, llevadas a cabo en dos fases:

1. La evaluación docente, llevada a cabo mediante una encuesta a los estudiantes en curso del docente; y otra por medio de
2. Observación de clase docente, llevada a cabo por parte del personal del área académica con el fin de poder observar su desempeño y desenvolvimiento dentro del grupo como su función docente.

Lo anterior con el fin de poder tener información complementaria e integral al área académica, para saber si el docente continua o no laborando en la institución, dado sus resultados evaluados desde una perspectiva integral, asegurando de que los docentes que continúen estando activos modulo tras modulo escolar, sean quienes estén aportando mediante sus competencias, con el logro de los objetivos institucional, enfocándose en los conocimientos, habilidades y actitudes mediante una formación de calidad, que es lo que ofrece la Universidad, lo anterior se puede observar en la Ilustración 5.5.

Ilustración 5. 5 Fase de evaluación del modelo de reclutamiento y selección docente UNIDEP.



Fuente: Elaboración propia.

También, derivado de los resultados de la investigación, se propone dar capacitación al personal del área académica respecto a las técnicas efectivas de reclutamiento y selección que actualmente son utilizadas en otras instituciones educativas, haciendo uso de Benchmarking para mejorar los procesos institucionales.

Lo anterior con el fin de proveer al personal del área académica, ya definido como el actor dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal docente de la Universidad del Desarrollo Profesional, las herramientas y conocimientos requeridos.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez B. (2013). Recursos humanos y la importancia del proceso de reclutamiento y selección.

Alles, M. (2005) Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal. Ediciones Granica S.A.

Alles, M (2006). Selección por competencias, Ediciones Granica S.A.

Axin, W, Pearce L. (2006) Mixed Method Data Collection Strategies. Cambridge University Press

Carrasco J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo para la administración local. Revista electrónica CEMCI. Número 2.

Celis, M. (2017), Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío Permanente.

Contreras B. (2020) Cómo hacer un plan de reclutamiento y selección eficaz.

Dessler, G. (2009) Administración de Recursos Humanos, Ed. Pearson.

Díaz-L; Torruco U, Martínez,M; y Varela M (2013) La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, 2013, pp. 162-167 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México

Dolan S., Valle R., Jackson E., Schuler s. (2003) La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Mc Graw Hill.

Equipo Vértice. (2007). Selección de personal. Editorial Vértice.

García, N., Hierro, D. y Jiménez B. (2001). Selección de personal. Sistema integrado. Editorial ESIC.

Gómez-Mejía L., Balkin D., Cardy R. (2008) Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación, S.A.

Grados, J. (2013) Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. 4ª edición. Manual Moderno.

Gouveia, E., Montiel, K., (2006). El proceso de selección de personal docente basado en el enfoque de competencias. Una propuesta. Telos, Vol. 8, num. 2.

Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos. Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I (2009) Gestión del talento humano. Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I (2011) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc. Graw Hill.

Hamlin, K (s.f) ¿Qué es una entrevista por competencias?. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-entrevista-por-competencias-11488.html>

Hernández, S., Fernández C., y Baptista L (2010). Metodología de la Investigación. México D.F: The McGraw-Hill.

Hernández, S., Fernández C., y Baptista L (2014). Metodología de la Investigación. México D.F: The McGraw-Hill.

Pérez G. (2006). Microsoft Excel, una herramienta para la investigación. Medisur, Vol. 4, núm 3. 2006. Pp-68-71.

Pérez, O. (2016). Importancia de la gestión del talento humano en la empresa. Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>

Raffino M. (2019). Demografía. Consultado en línea de: <https://concepto.de/demografia/>.

Regader, B. (2017). Los 22 tipos de preguntas y sus características.

Reyes, P. (2005). Administración de personal. Relaciones humanas. Recuperado de: Editorial Limusa.

Rodríguez, V. (2007). Administración moderna de personal. Cengage Learning Editores. S.A de C.V.

Soto, B. (s.f) Gestión por competencias. Qué es la gestión del talento. Recuperado de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>

Unidep (2003). Misión e historia. Recuperado de: <http://unidep.mx/conocenos/pagina-ejemplo/>

Universidad Politécnica de Cartagena. (s.f) Gestión del empleo. Entrevista de selección de personal. Recuperado de:

https://www.upct.es/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf

Werther W., Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Mc. Graw Hill.

Werther W., Davis K., Guzmán M. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. Mc Graw Hill Education.

Werther W., Davis K., & Guzmán P., (2019). Administración del Capital Humano, Octava Edición. Mc. Graw Hill México.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO

El presente cuestionario se realiza debido a que actualmente se está elaborando un proyecto de tesis titulado “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. EL CASO DE LA UNIDEP”, esto con el fin de conocer su opinión en aspectos relevantes en cuanto al proceso de reclutamiento de personal docente, y así poder sugerir un modelo de reclutamiento de selección de personal docente, por lo que se solicita su apoyo para responder el siguiente instrumento.

INFORMACIÓN GENERAL

Genero	M	F			
Edad	18 a 28 años	29 a 39 años	40 a 50 años	51 años o más	
Escolaridad	Carrera trunca	Licenciatura, ingeniería o equivalente	Posgrado	Otro:	
Puesto:					
Antigüedad	1 a 5 años	6 a 15 años	16 a 25 años	26 a 35 años	Otro:
Mencione los cursos a los que ha asistido en los últimos tres años (nombre del curso, año, organizado por, duración, costo)					

INSTRUCCIONES	
Por favor lea las siguientes preguntas y responda con toda honestidad. Marque la opción que considere conveniente con una X.	
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PROFESORES EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN	
1.- ¿Se tiene en UNIDEP algún sistema de reclutamiento para profesores?	
SI	NO
En caso de responder Si a la pregunta anterior, responda lo siguiente, de lo contrario pase a la pregunta 5.	
2. ¿Se aplica regularmente dicho sistema de reclutamiento para profesores?	
SI	NO
3.- Si respondió a la pregunta Si a la pregunta anterior, ¿qué departamento o autoridad es responsable de llevarla a cabo?.	
a) La dirección y/o subdirección académica o administrativa.	
b) Las coordinaciones de área o comités académicos.	
c) El departamento de recursos humanos de la escuela en coordinación con otro departamento de la misma.	
4. ¿Se tiene por escrito en algún manual de procedimiento o reglamento interno de la facultad el modelo de reclutamiento para profesores que se aplica?.	
SI	NO
TIPO DE MÉTODO EMPLEADO PARA RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS DOCENTES EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.	
5.- Indique el o los métodos empleados para reclutar y seleccionar a los docentes contratados en los últimos cinco años.	
a) Recomendados de autoridades (director o personal administrativo, otros docentes) por sus antecedentes.	

b) Profesionistas con perfil deseado invitados a participar en la docencia. c) Convocatoria abierta publicada en periódicos y medios digitales. d) Otros medios.	
INFORMACIÓN DE LA REALIDAD DEL CUERPO DE DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD CON RESPECTO A SU CONTRATACIÓN HORAS-CLASE	
6.- ¿Cuántos docentes de nuevo ingreso se han contratado al inicio de cada cuatrimestre, en los últimos cinco años?	
a) De 0 a 5 docentes b) De 6 a 10 docentes. c) De 11 a 15 docentes d) De 16 a 20 docentes.	
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROFESORES EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN	
7. De los contratados en los últimos cinco años ¿cuál o cuáles categorías predominan como criterios de selección y en qué proporción lo hacen?	
a) Recomendados de autoridades (director o personal administrativo, otros docentes) por sus antecedentes. b) Profesionistas con perfil deseado invitados a participar en la docencia. c) Convocatoria abierta publicada en periódicos y medios digitales. d) Otros medios.	
8. De los profesores contratados en los últimos cinco años ¿cuáles de los siguientes perfiles han predominado?	
a) Ciencias sociales b) Ingeniería c) Artes y Diseño d) Otros.	
9. ¿Se cuenta en esta escuela con criterios de selección definidos que minimicen las posibilidades de contratar a alguien que no se desempeñe adecuadamente?	
SI	NO
10. ¿Se aplican dichos criterios de selección de docentes cada vez que se hace una nueva contratación?	
SI	NO
11. Mencionar los criterios aplicados.	
a) Que tenga grado de licenciatura o maestría como criterio deseable mas no indispensable. b) Que apruebe el examen de oposición y en su caso los psicométricos y médicos. c) Evaluación de su currículum. d) Que posea habilidades para impartir cátedra, facilidad para desenvolverse en el grupo, capacidad para	

<p>comunicarse, interrelacionarse o interactuar con la gente, facilidad para utilizar equipo audiovisual o cualquier herramienta para impartir la clase, que conozca el sistema de enseñanza de la institución, etc.</p> <p>e) Que tenga experiencia profesional y docente.</p>	
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN	
12. ¿Se tiene alguna estimación del número o proporción de profesores de nuevo ingreso que requieren ser contratados al inicio de cada ciclo (cuatrimestre)?	
SI	NO
13. Favor de citar el número de docentes estimados.	
<p>a) De uno a 10</p> <p>b) De 11 a 20</p> <p>c) De 21 a 30</p>	
14. ¿Se cuenta con alguna anticipación del perfil de puesto de los docentes de nuevo ingreso, estimados a contratarse al inicio de ciclo (cuatrimestre)?	
SI	NO
Si respondió Si a la pregunta anterior, responda lo siguiente, de lo contrario pase a la pregunta 20	
15. ¿cuántos perfiles profesionales distintos están considerados para ser contratados?	
<p>a) Un solo perfil.</p> <p>b) De dos a cuatro perfiles.</p> <p>c) De cinco a 10 perfiles.</p> <p>d) Más de 10 perfiles.</p>	
16. ¿Se ha establecido algún procedimiento de búsqueda de los posibles candidatos a ocupar los puestos que se estima estarán vacantes al inicio del ciclo escolar?	
SI	NO
17. Si respondió positivamente la pregunta anterior señale los métodos utilizados:	
<p>a) Búsqueda entre los maestros activos en la institución.</p> <p>b) En agencias de empleo.</p> <p>c) En anuncios de periódicos y publicaciones de organizaciones profesionales.</p> <p>d) Convocatoria abierta al público en medios digitales.</p>	
18. Como resultado de esos procedimientos de búsqueda, ¿El plantel educativo cuenta con una cartera de posibles	

profesores, que cumplan con los requisitos previamente establecidos?	
SI	NO
19. Si contestó positivamente la pregunta anterior, ¿cuántos candidatos o futuros docentes han sido localizados?	
<ul style="list-style-type: none"> a) De uno a cinco. b) De seis a 10. c) De 11 a 15. d) Más de 15. 	
OPINIONES SOBRE LA PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROFESORES EN LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD.	
20. De las siguientes alternativas, indique cual le parece la más apropiada para organizar, administrar y ser responsable del proceso de reclutamiento y de selección de profesores.	
<ul style="list-style-type: none"> a) Una oficina propia de la universidad especializada en reclutamiento y selección. b) Una oficina externa de especialistas en reclutamiento y selección y envíe opciones a una comisión interior de la escuela. c) Una comisión académica de la facultad integrada por miembros docentes externos y personal académico de la institución. 	
21. ¿Considera necesario tener por escrito, como parte de la planeación del personal docente, un modelo de reclutamiento que analice los puestos, defina el perfil de los candidatos idóneos a satisfacerlos y desarrolle un plan sistemático para localizar, identificar y atraer posibles aspirantes a ocupar un puesto docente vacante?	
SI	NO
22. ¿En qué tipo de documento considera que deberían aparecer dichos procedimientos?	
<ul style="list-style-type: none"> a) Dentro de un manual de procedimientos de contratación de personal en Recursos Humanos de UNIDEP? b) Dentro de un reglamento interno de la institución. c) Dentro de un manual de procedimientos internos de la escuela. 	
23. ¿Quién considera sería la persona indicada para manejar el proceso de selección?	
<ul style="list-style-type: none"> a) Profesionistas especializados que trabajen dentro de la universidad (área de Capital Humano) b) Profesionistas especializados externos c) El área de coordinación académica que conozcan a fondo el perfil de cada una de las personas a contratar. 	

Agradecemos su tiempo y su valioso apoyo. ☺

NOMBRE DEL TRABAJO

**164_MA_Carolina del Carmen Pérez Abril
.pdf**

AUTOR

Carolina del Carmen Pérez Abril

RECUENTO DE PALABRAS

18008 Words

RECUENTO DE CARACTERES

101555 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

81 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.0MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 11, 2022 2:47 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 11, 2022 2:49 PM GMT-7**● 18% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 15% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)