



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA DEL PLAN PARA LA ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y
RETENCIÓN DE DOCENTES EN UN CENTRO DE IDIOMAS”**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración**

Presentado por:

Úrsula Christy Alvarez León

Asesor: Profesor Rubén Esquives Guerra

2019

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo propone un plan para gestionar la atracción o reclutamiento, selección y retención de docentes de inglés de un Centro de Idiomas. La evidencia en la literatura señala que contar con procesos sistemáticos para gestionar a las personas, impacta de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones. Así mismo, contar con prácticas sistemáticas de recursos humanos contribuye con el bienestar de los trabajadores.

De acuerdo, al análisis interno y externo del Centro de Idiomas, la gestión de estos subsistemas de recursos humanos se convierte en un proceso crítico para garantizar la entrega de la propuesta de valor al cliente. La propuesta de valor incluye asegurar una plana de docentes calificados para el puesto, que brinden un servicio académico de alta calidad. Es por ello, que es importante la gestión adecuada de los procesos para la incorporación, contratación y retención de estos docentes.

Para el desarrollo de la propuesta se analizó el contexto de la institución y se revisó la literatura que profundiza en estos procesos de recursos humanos. Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos con la finalidad de adaptar lo revisado en la literatura y elaborar un planteamiento adecuado para el Centro de Idiomas.

En la propuesta se han incorporado elementos que el Centro de Idiomas no tenía implementado en sus procedimientos, y que serán un gran aporte para su gestión. Como punto de partida, se ha propuesto la conformación de un Comité para la Gestión de Recursos Humanos del Centro de Idiomas. En el proceso de reclutamiento, se está incorporando la teoría de *Realistic job preview* (Chen & Cheng, 2012), así como una mejora en la descripción del puesto con la teoría de las características del trabajo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016) y la integración de las competencias (Alles M. A., 2006). En la gestión de la selección, se establecerá un proceso con diversas etapas, la definición de criterios de éxito y predictores que aplicarán para todos los procesos de selección, con ello se logra una coherencia y estandarización de los procedimientos. En el proceso de retención, se han establecido políticas que se aplicarán en diversas situaciones, y contribuirá con la reducción del riesgo de rotación.

Finalmente, se concluye que la implementación de la propuesta es viable económicamente; presentando una inversión inicial de S/ 9,816 y un VAN positivo de S/ 133,095.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	ii
Índice de Tablas.....	v
Índice de Gráficos	vi
Índice de Anexos.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO DE TRABAJO.....	2
1. Descripción de la Organización	2
1.1 Nombre de la Organización.....	2
1.2 Misión, Visión y Valores de la Universidad	2
1.3 Misión y Visión del Centro de Idiomas	3
1.4 Productos y Servicios	3
1.5 Ventas / facturación	4
1.6 Análisis del Modelo de Negocio por línea comercial	4
1.7 Áreas funcionales y Estructura Organizacional:.....	8
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1. Análisis FODA.....	10
1.1 Fortalezas	10
1.2 Debilidades.....	10
1.3 Oportunidades	10
1.4 Amenazas	11
2. Análisis de la Problemática	11
3. Alcance	13
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	14
1. La evolución de la Gestión De Recursos Humanos y su importancia.....	14
2. Atracción (Reclutamiento)	17
2.1 Etapas del Proceso de Atracción.....	17
2.2 Evaluación de los resultados del proceso de atracción.....	21
2.3 Descripción de puestos	22
3. Selección	24
3.1 Criterios de éxito	25
3.2 Predictores	26
3.3 Evaluación de resultados de la selección	31
4. Retención.....	32
4.1 Factores que influyen en la Rotación.....	32
4.2 Estrategias de Retención.....	33

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA	38
1. Conformación del Comité de Gestión de Recursos Humanos de CI	38
2. Plan de Atracción (Reclutamiento).....	39
2.1 Política de Atracción	39
2.2 Proceso de Atracción.....	40
2.3 Evaluación de resultados del proceso de atracción	43
3. Plan de Selección	44
3.1 Política de Selección	44
3.2 Proceso de Selección.....	45
3.3 Evaluación de los resultados de selección.....	49
4. Plan de Retención	50
4.1 Política de Retención	50
4.2 Proceso de Retención	51
4.3 Evaluación de los resultados de retención.....	53
CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO	54
1. Ingresos potenciales por la implementación de la propuesta	54
1.1 Elementos que impactan en los ingresos	54
1.2 Cálculo de ingresos potenciales por docente en el Centro de Idiomas	54
2. Costos incrementales por la implementación de la propuesta	56
3. Cálculo del Valor Presente Neto	56
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS	63

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelo de Negocio: (a) Programa de Idiomas / (b) Cursos Especializados / (c) Cursos In-house.....	5
Tabla 2. Modelo de Negocio: (d) Asesoría Pedagógica.....	6
Tabla 3. Modelo de Negocio: (e) Exámenes de Cambridge.....	7
Tabla 4. Perfil de competencias del docente del Centro de Idiomas.....	45
Tabla 5. Requisitos de formación y experiencia del docente del Centro de Idiomas.....	46
Tabla 6. Proceso de Selección del Centro de Idiomas – Criterios de éxito y predictores	49
Tabla 7. Factores que influyen en la retención vs. Estrategias de retención a implementar	51
Tabla 8. Cálculo de la rentabilidad generada por cada docente	55
Tabla 9. Costos Incrementales de la Implementación de los Planes de Reclutamiento, Selección y Retención para el Centro de Idiomas	56
Tabla 10. Flujo de caja de la implementación de los planes propuestos.....	56

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Organigrama del Centro de Idiomas	9
Gráfico 2. Criterios para la redacción de un anuncio:	19

Índice de Anexos

Anexo 1. Descripción del puesto de docente del Centro de Idiomas	64
Anexo 2. Elaboración de la descripción del puesto para la convocatoria	66
Anexo 3. Solicitud de Empleo.....	67
Anexo 4. Formato para el registro de entrevistas por competencias – Área de personal.....	69
Anexo 5. Formato para el registro de entrevistas por competencias – Equipo del Centro de Idiomas.....	71
Anexo 6. Comprobación de referencias	72
Anexo 7. Formato para el registro de entrevistas por competencias – Comité de Gestión de Recursos Humanos del Centro de Idiomas	73
Anexo 8. Entrevista de análisis de necesidades del Centro de Idiomas	74
Anexo 9. Entrevista de salida del Centro de Idiomas.....	75
Anexo 10. Programa de Inducción del nuevo docente del Centro de Idiomas.....	76

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la problemática presentada en el Centro de Idiomas acerca de la falta de procesos y procedimientos para la gestión de la atracción o reclutamiento, selección y retención de docentes de inglés idóneos para la institución. De acuerdo a un estudio elaborado por la consultora Arellano Marketing realizado para la institución en el año 2018, se reveló que contar con docentes de inglés altamente calificados es un factor importante en la valoración que realiza el cliente al momento de elegir un centro de idiomas. La carencia de procesos sistemáticos para la gestión de recursos humanos en el Centro de Idiomas, especialmente de los subsistemas de reclutamiento, selección y retención, dificulta contar con un *staff* de docentes de inglés calificados, con lo que se pone en riesgo la generación de valor para el cliente.

En ese sentido, se realizó un análisis del entorno interno y externo de la institución para conocer el contexto actual del Centro de Idiomas, y determinar la problemática existente. Asimismo, se revisó la literatura con respecto a la evolución y la importancia de la gestión de recursos humanos, y los principales modelos de atracción o reclutamiento, selección y retención. Sobre la base de este análisis, se propone la implementación de un plan para la gestión de los procesos de recursos humanos referidos al reclutamiento, selección y retención de docentes de inglés para el Centro de Idiomas. Para conocer el impacto generado por la implementación de estos procesos, se realizó una valoración económica de la propuesta. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Con este estudio se reafirma la importancia de contar con una gestión sistemática de los recursos humanos, pues la literatura revisada así lo corrobora; no solo desde el punto de vista de la empresa en el sentido de contar con procesos ordenados y mejorar el desempeño financiero de las organizaciones, sino también desde la perspectiva del empleado, pues contribuye con su desarrollo profesional y bienestar personal.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DE TRABAJO

1. Descripción de la Organización

1.1 Nombre de la Organización

La organización en estudio es un Centro de Idiomas que forma parte de una Universidad local.

1.2 Misión, Visión y Valores de la Universidad¹

1.2.1 Misión

La Universidad² brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad. A lo largo de los años, ha consolidado un reconocido prestigio por su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional.

La Universidad ha sido creada con el objeto de contribuir, de acuerdo con la genuina misión de la universidad, a la elaboración de una síntesis de la cultura, que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana, iluminada y unificada por la fe cristiana.

Forma parte de su misión:

- Favorecer la formación integral de sus alumnos.
- Promover y divulgar la investigación científica en todos los campos del saber humano; haciendo de la búsqueda de la verdad, la razón de ser de la actividad intelectual.
- Proporcionar una formación de calidad que armonice la especialización con la visión de conjunto y el buen conocimiento de la realidad circundante.
- Fomentar la sensibilidad social para mantener una permanente atención a los problemas concretos del hombre y de la sociedad, orientando la investigación y el estudio a la solución de dichos problemas.

1.2.2 Visión

La Universidad se proyecta a ser un referente de excelencia de la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida.

Para alcanzar este nivel de calidad, la Universidad buscará siempre vincular a personas de la mayor idoneidad posible en su plana docente, administrativa y de gobierno, ofreciéndoles los medios para su continua formación humana y profesional, buscando su identificación con

¹ Versión obtenida de la página web de la Universidad en estudio.

² En el presente estudio “La Universidad” se referirá la Institución Casa Matriz del Centro de Idiomas.

la misión y objetivos de la Universidad y su compromiso con la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio.

1.2.3 Valores

- Laboriosidad
- Honradez y entereza
- Respeto a la diversidad de opiniones
- Exigencia académica
- Confianza
- Sensibilidad social
- Búsqueda de la verdad
- Dedicación y competencia profesional

1.3 Misión y Visión del Centro de Idiomas

1.3.1 Misión

Somos un centro académico que brinda capacitación, asesoría y enseñanza de idiomas de manera personalizada con enfoque humanístico en la asesoría al alumno, contando docentes con una alta excelencia académica y alianzas internacionales.

1.3.2 Visión

Ser un Centro de Idiomas reconocido como un referente por la excelencia académica en enseñanza de idiomas, asesoría pedagógica y como centro examinador de exámenes internacionales.

1.4 Productos y Servicios

El Centro de Idiomas es un área de la Universidad que fue creada para brindar servicios de enseñanza del idioma inglés a los alumnos de pre-grado y post-grado; pero con el tiempo se convirtió en una unidad de negocios que brinda servicios al público externo también.

El Centro de Idiomas cuenta con 5 líneas comerciales:

a. Programa de Idiomas

El servicio consiste en la enseñanza de idiomas, mediante clases presenciales o semi-presenciales. Actualmente, el Centro de Idiomas solo ofrece el programa de idioma inglés, con 6 niveles.

b. Cursos Especializados

En esta línea comercial se incluyen aquellos cursos especializados, como por ejemplo:

- Cursos de preparación para exámenes internacionales
- Cursos de metodología para la enseñanza de idiomas

- Cursos de desarrollo profesional dirigido a docentes de idiomas

c. Cursos In-house

Los cursos que se incluyen en esta línea comercial, son programas de inglés que se ejecutan en las instalaciones del cliente. Pueden ser clases individuales, enfocadas a los niveles ejecutivos de empresas e instituciones educativas; así como también, pueden ser clases grupales dirigidos a mandos medios.

En esta línea también se incluyen cursos especializados diseñados específicamente para una institución educativa y se ejecutan en las instalaciones del cliente.

d. Asesoría Pedagógica

El servicio consiste en brindar asesoramiento al área de inglés de la institución educativa con el objetivo de realizar mejoras en el programa de inglés alineándolo a la visión de la dirección.

El Centro de Idiomas asigna un asesor que realiza un diagnóstico del área de inglés de manera integral evaluando a los profesores, en cuanto al dominio del idioma como en la metodología de enseñanza, asimismo, analiza los materiales y la currícula del programa. También se realizan reuniones con la dirección de la institución, con el coordinador del área y con los profesores. Esta información se analiza de manera conjunta para emitir un diagnóstico y planes de acción sugeridos. Luego de esta fase inicial, se realiza la asesoría propiamente dicha para implementar los planes de acción acordados con la dirección.

e. Exámenes Internacionales

El Centro de Idiomas es un centro autorizado para administrar exámenes internacionales de Cambridge. Este servicio se ofrece al público en general, así como también a colegios. Los exámenes se aplican de manera masiva, para varios colegios, en fechas establecidas por el Centro de Idiomas. También se administran los exámenes de manera individual para el colegio, en sus instalaciones, en fechas convenidas por ambas partes.

1.5 Ventas / facturación

El Centro de Idiomas tiene una facturación de más de S/ 3.500.000.

1.6 Análisis del Modelo de Negocio por línea comercial

A continuación, se presenta el análisis del modelo de negocio según las 5 líneas comerciales que tiene el Centro de Idiomas.

Tabla 1. Modelo de Negocio: (a) Programa de Idiomas / (b) Cursos Especializados / (c) Cursos In-house

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de la Universidad que asigna aulas.(a,b) - Asesores de la Universidad que guían a los alumnos en sus estudios. (a) - Editoriales de textos educativos que promocionan nuestros cursos con sus usuarios. (b, c) - Áreas de recursos humanos de las empresas. (c) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño académico del curso. - Selección de profesores altamente calificados. - Capacitación y evaluación de desempeño de profesores. - Atención oportuna de inscripciones (web, telefónica, presencial) 	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de objetivos profesionales a través del idioma. - Asesoría personalizada después de clases. - Clases de inglés con profesores altamente calificados. - Convalidación directa del requisito de inglés en la Universidad (a). - Clases en el mismo campus de la Universidad. - Flexibilidad en períodos de exámenes de la Universidad (a). 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personal en la oficina del Centro de Idiomas. - Atención telefónica. - Redes Sociales - Mailing de contenido y comerciales. - Información a través de la página web. - Visita de asesor comercial (c) 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes de la Universidad (pregrado y post-grado), entre 17 y 45 años, que requieren el requisito de inglés para graduarse (a). - Personas entre 17 y 35 años que aspiran mejorar su perfil profesional mediante el dominio de un idioma (a). - Docentes de inglés y profesionales de otras carreras que buscan obtener una certificación internacional (b). - Ejecutivos que requieren perfeccionan su nivel de inglés (c). - Empresas o instituciones educativas que requieren capacitar a sus empleados en inglés o cursos especializados (c).
<p style="text-align: center;">Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los principales costos: pago de profesores, costo del libro, costo de copias de materiales, gastos fijos (servicios generales administrativos, infraestructura) 		<p style="text-align: center;">Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago del precio del curso, en cuotas. - Venta del libro para el curso de inglés (a). 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Modelo de Negocio: (d) Asesoría Pedagógica

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Editoriales de textos educativos con las que hacemos visitas conjuntas a colegios. - Área de admisión de la Universidad que tiene visitas a diversos colegios. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección del asesor altamente calificado y con experiencia relevante. - Capacitación y evaluación de desempeño de profesores. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de valor en la propuesta educativa del colegio, a través de un programa de inglés mejorado. - Mediante el diagnóstico de la situación actual del programa del programa de inglés, planteamiento de planes de acción y asesoría para la implementación de dichos planes de acción. - Atención y mentoría personalizada a la realidad de cada institución. 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visita de asesor comercial. - Atención telefónica. - Información a través de la página web. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instituciones educativas que requieren mejorar el programa de inglés que ofrecen.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesor altamente calificado y con experiencia relevante. - Actualización constante en las tendencias actuales de la enseñanza en inglés. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia del asesor académico en las instalaciones de la institución educativa. 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los principales costos: pago de asesor, y capacitaciones de actualización. 			<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago solo de la fase de diagnóstico. - Pago mensual de la asesoría por contrato de 1 año. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Modelo de Negocio: (e) Exámenes de Cambridge

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Editoriales de textos educativos con las que hacemos visitas conjuntas a colegios. - Cambridge English Assessment que proveen de materiales y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y capacitación de los examinadores. - Gestión oportuna de las inscripciones y pagos. - Coordinación de los equipos que administrarán los exámenes. - Coordinación logística de los materiales e infraestructura necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del perfil profesional con un certificado que lo sustenta. - Asesoría a la institución y profesores desde la selección del examen, hasta la capacitación de los docentes para la gestión. - Atención personalizada y examinadores altamente calificados. - Atención individualizada en sesiones especiales para las instituciones. - Charlas gratuitas a los docentes para la preparación de sus alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita de asesor comercial a instituciones educativas. - Atención telefónica y personal en la oficina del Centro de Idiomas. - Información a través de la página web. - Redes Sociales - Mailing de contenido y comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alumnos en etapa escolar que deseen obtener una certificación internacional. - Padres de familia que desean que sus hijos obtengan una certificación internacional. - Instituciones educativas que preparan a sus alumnos para obtener una certificación internacional. - Profesionales o estudiantes adultos de diversas carreras que desean obtener una certificación internacional.
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Examinadores calificados y con experiencia. - Coordinador general de la administración de exámenes. - Sistema on-line que permita un ágil proceso de inscripciones y pago. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los exámenes se llevan a cabo en: ✓ Aulas de la Universidad ✓ Aulas de 2 colegios céntricos para exámenes masivos. ✓ Instalaciones del propio colegio. 	
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Los principales costos: pago de examinadores, materiales y costo de los exámenes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Pago adelantado (6 semanas) por inscripciones. 		

Fuente: Elaboración propia

1.7 Áreas funcionales y Estructura Organizacional:

El Centro de Idiomas, se divide en 2 grandes áreas:

a. Área Académica:

El área académica tiene como función principal velar por la excelencia en los servicios brindados.

Las funciones específicas son:

- Diseñar la estructura académica de los cursos y servicios que se brinden.
- Analizar y seleccionar los materiales de enseñanza para brindar los servicios.
- Atraer y seleccionar los docentes adecuados para ejecutar los servicios ofrecidos, asegurándose de mantener la excelencia académica y el cumplimiento del ideario de la Universidad.
- Realizar las evaluaciones de desempeño y asesoramiento al staff de profesores.
- Capacitar y actualizar al staff docente.
- Proponer nuevos cursos de acuerdo las necesidades del mercado.

El área está compuesta por:

- 01 Director Académico
- 03 docentes a tiempo completo
- 01 asesor académico
- 10 docentes a tiempo parcial

b. Área Comercial y Administrativa:

El área comercial y administrativa tiene como función principal velar por el cumplimiento del presupuesto de ventas asignado por la Universidad, así como, gestionar adecuadamente los procesos administrativos (finanzas, contabilidad, logística, sistemas) para asegurar el correcto funcionamiento del Centro de Idiomas.

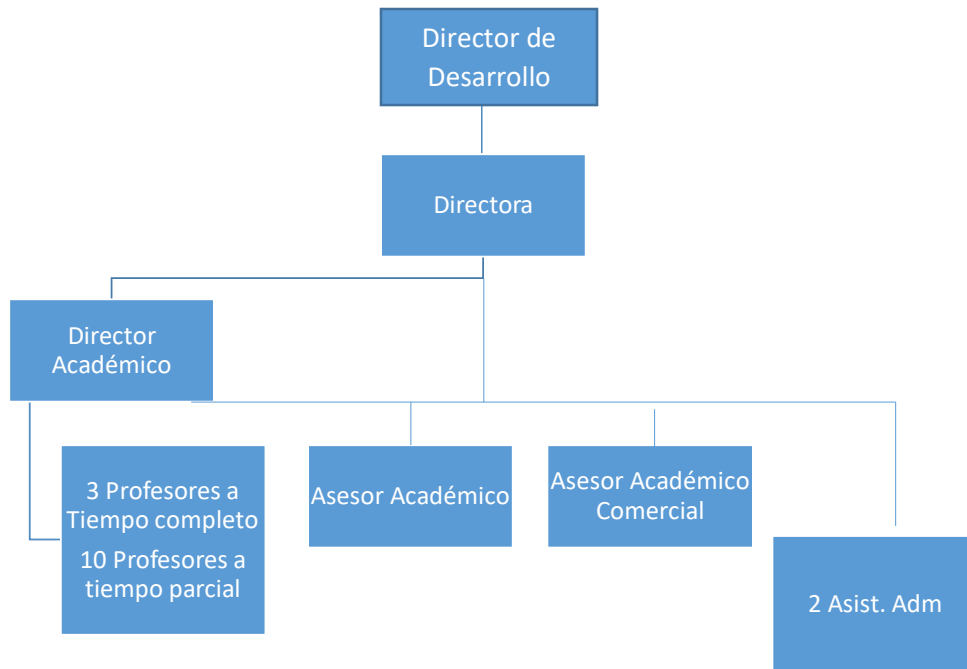
Las funciones específicas son:

- Administración general del Centro de Idiomas y supervisión del área académica.
- Generar y gestionar el plan anual financiero del Centro de Idiomas
- Generar y gestionar el plan anual de marketing y ventas.
- Asegurar los recursos para el correcto funcionamiento del centro.
- Gestionar los procesos y procedimientos administrativos.

El área está compuesta por:

- 01 Directora General
- 01 Asesor académico comercial
- 02 Asistentes administrativos

Gráfico 1. Organigrama del Centro de Idiomas



CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Comité del Centro de Idiomas, conformado por la Directora del Centro de Idiomas, el Director de Desarrollo, un asesor de la facultad de Administración, y un asesor de la facultad de la facultad de Ingeniería, realizó un análisis FODA (Gürel & Merba, 2017) a inicios del año 2018, con este análisis se pueden detectar factores críticos para el crecimiento del Centro de Idiomas:

1. Análisis FODA

1.1 Fortalezas

- Prestigio de la Universidad, de la que forma parte el Centro de Idiomas.
- Ubicación privilegiada en el centro de Miraflores.
- Alianza con Cambridge Assessment English que le permite administrar exámenes internacionales.
- Alianza con las editoriales de textos que promocionan nuestros servicios con sus usuarios.
- Calidad de plana docente.
- Equipo de profesores cohesionado, lo que se traduce en un ambiente de cooperación.
- Adaptación de programas a distintos requerimientos de las facultades y clientes.

1.2 Debilidades

- Disponibilidad de aulas y horarios dependen de la asignación que la Universidad determine.
- Procesos administrativos de matrícula, pagos y facturación poco automatizados
- No se dispone de cursos on-line estructurados.
- El reclutamiento de docentes no es estructurado y depende solo de los referidos que se puedan obtener.

1.3 Oportunidades

- Se incluyó en la ley universitaria, el requisito que indica que se requiere contar con conocimientos de un idioma extranjero para la obtención del grado de bachiller, de preferencia inglés o lengua nativa (MINEDU, 2014), lo que favorece la demanda en los centros de idiomas.
- Fomento de la importancia del idioma inglés, por parte del gobierno a través del MINEDU con la implementación del Plan Nacional “Inglés, puertas al mundo”. Con este plan nacional se fomenta en las instituciones educativas elevar el nivel de inglés brindado en dichas instituciones. Esto genera que los colegios busquen asesoría pedagógica para mejorar sus áreas de inglés.
- La Universidad cuenta con una nueva facultad de medicina, lo que genera clientes potenciales para el servicio de programas regulares de inglés.

- El área internacional de la universidad está desarrollando nuevas alianzas con universidades extranjeras, lo que genera mayor demanda para el aprendizaje de idiomas.
- Los precios de los programas de inglés ofrecidos por la competencia se encuentran en promedio en un 24% a 30% más alto que los del Centro de Idiomas.
- El mercado laboral exige que los potenciales trabajadores cuenten con conocimiento del idioma inglés (Olivera Aravena, 2012).
- La dinámica favorable de la actividad económica en los últimos meses de 2018, proyecta un crecimiento del PBI en torno al 4% para el 2019. El sector servicios también tuvo un buen desempeño en el 2018, creciendo un 4.7% en el mes de noviembre. (Diario Gestión, 2019)

1.4 Amenazas

- Crecimiento de otros Centros de Idiomas, que cuentan con buenas ubicaciones y mayor disponibilidad de horarios.
- Oferta de programas de inglés gratuitos on-line.
- Escasez de profesores de inglés calificados. Solo 3 de cada 10 profesores cuenta con la licencia para dictar el curso de inglés (Diario La República, 2017).
- Escasez de locales, en caso se proyecte crecer con un local fuera de la universidad.
- Si bien el movimiento político del Perú está siendo visto con tranquilidad por los mercados externos (Diario Gestión, 2019); es posible que si los casos de corrupción siguen en aumento, esto afecte el empleo, la disponibilidad de efectivo y por ende la demanda de los cursos de inglés.

2. Análisis de la Problemática

Como se puede observar en el análisis FODA existen importantes oportunidades para el Centro de Idiomas, que pueden incrementar la demanda de sus servicios. Sin embargo, para poder atender esta demanda en crecimiento se requiere de profesores altamente calificados y con la experiencia necesaria para brindar los servicios. Como se aprecia en el análisis del modelo de negocio (Tablas 1, 2 y 3), éste es uno de los recursos claves y que es común a todas las líneas comerciales del Centro de Idiomas.

En ese sentido, el recurso humano en el Centro de Idiomas es un factor que debe ser gestionado adecuadamente. De acuerdo al informe elaborado por la consultora Deloitte (2018) se menciona que una adecuada gestión estratégica de los recursos humanos reconoce que el capital más valioso que tiene una empresa son sus empleados. La administración óptima de sus conocimientos, habilidades y creatividad, constituye el fundamento de los buenos o malos resultados que la organización pueda obtener.

Por otro lado, el Centro de Idiomas realizó un estudio de mercado, a cargo de la consultora Arellano Marketing, entre diciembre de 2017 y febrero de 2018, el cual tuvo como objetivo conocer cuáles eran aquellos atributos que los alumnos valoran más al momento de tomar la decisión de inscribirse en un Centro de Idiomas. Este estudio cualitativo- exploratorio se llevó a cabo en la ciudad de Lima, mediante entrevistas en profundidad a los públicos objetivos de cada línea comercial del centro. Este estudio concluyó que cuatro atributos son los más apreciados por los clientes: calidad educativa, prestigio, certificaciones internacionales y conveniencia.

Como descripción del atributo “calidad educativa”, se mencionó que los alumnos escogen a un Centro de Idiomas, por contar con una plana docente altamente calificada, con metodología para la enseñanza, con estrategias para generar clases interactivas, y contar con materiales y recursos adaptados al perfil del alumno.

El atributo de “prestigio” se describió como el reconocimiento de la marca de la institución, que es definido por el respaldo de las alianzas con otras instituciones, y calidad de docentes que permiten lograr altos resultados en sus alumnos.

El aspecto relacionado a las “certificaciones internacionales”, se define como la posibilidad de que la institución pueda ser un agente autorizado para administrar certificados internacionales, o los brinde dentro de sus programas.

La “conveniencia” se define como aquellas cualidades de la institución que brindan beneficios a los alumnos, como por ejemplo: ubicación, horarios, facilidad en los trámites, entre otros.

Es decir, dos de los cuatro atributos que más valoran los estudiantes para seleccionar un centro de idiomas, están determinados por la calidad de los docentes. Por tal razón, se vuelve una prioridad que un centro de idiomas tenga profesores altamente calificados y motivados.

Por otro lado, un aspecto externo que influye en la problemática presentada, se refiere a la implementación del “Plan de Inglés Puertas al Mundo” (Ministerio de Educación, 2016) por parte del gobierno, a través del cual se pretende mejorar el nivel de inglés en las escuelas públicas de educación básica regular y educación superior. El ministerio está llevando a cabo estrategias para atraer a los mejores docentes de idiomas, a través de diversos incentivos y beneficios. En ese sentido, el Estado se convierte en un importante reclutador de docentes de inglés. Este tipo de políticas también impulsa a los colegios privados a continuar mejorando el nivel de inglés que ofrecen en sus escuelas, buscando profesores con mejores calificaciones; por lo que, actualmente los profesores de inglés tienen una alta demanda en el mercado laboral.

Por último, el Centro de Idiomas actualmente no cuenta con políticas ni procedimientos establecidos para los procesos de recursos humanos que contribuya con la gestión de las personas. Los procesos se llevan a cabo de manera empírica. La atracción de docentes, se realiza a través

de la fuente de referidos, que, si bien es un recurso aceptable, sin embargo, no es el más de adecuado para todos los casos. La selección del docente, si bien contiene algunas etapas de evaluación, no se llevan a cabo de manera estandarizada para todos los candidatos, ya que no existe un proceso documentado. Por otro lado, la retención del docente no sigue un enfoque sistemático que permita retener a los docentes de alto desempeño.

Por lo tanto, no contar con un proceso sistémico que permita reclutar, seleccionar y retener a un *staff* de docentes altamente calificados, presenta un riesgo para el Centro de Idiomas en la capacidad para generar la propuesta de valor para sus clientes.

3. Alcance

El alcance del presente estudio se centrará en los procesos de atracción, selección y retención de los docentes del Centro de Idiomas ubicado en Lima.

El plan a implementar abarcará acciones tanto para los 4 docentes (incluye el asesor académico) a tiempo completo como para los 10 profesores a tiempo parcial del Centro de Idiomas. Así como, acciones para los futuros docentes que serán seleccionados.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

1. La evolución de la Gestión De Recursos Humanos y su importancia

La historia y la evolución de la gestión de los recursos humanos, nos ayuda a entender cuál es el rol que cumple ésta área en una organización y cuál es la importancia que ha adquirido en la gestión y sostenibilidad de toda institución.

La administración de recursos humanos es un área que surgió debido al crecimiento de las empresas y a que las compañías comenzaron a ser más complejas. Se inició a comienzos del siglo XX, como resultado del fuerte impacto de la Revolución Industrial; iniciándose el área con el nombre de Relaciones Industriales. A partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

En los años 80, surgieron autores como Charles Fombrun con el “*matching model*”, y Michael Beer con el marco de referencia de Harvard, con los que ampliaron los roles de la administración de recursos humanos, señalando que esta administración debe estar alineada a la estrategia de la compañía; y en el modelo de Harvard se añadió que las gerencias de todas las áreas deben estar involucradas con la administración de recursos humanos (Armstrong & Taylor, 2014).

En el transcurso de los años la administración de recursos humanos fue evolucionando, y ahora en los años 2000 se enfocan en el desarrollo de talento. (Alles M. , 2011).

En la era industrial, el capital financiero era el enfoque principal de las empresas, pero actualmente es el capital intelectual que actúa como base fundamental de las operaciones empresariales. Las empresas han comenzado a invertir en las personas que son el capital intelectual para mejorar su ventaja competitiva, puesto que los factores tradicionales de producción ya no aportan ventajas al negocio. Las empresas que consiguen diferenciarse son las que se han transformado en empresas educadoras y en organizaciones del conocimiento (Chiavenato, 2011).

En cuanto a la definición del concepto de la administración de recursos humanos, éste tiene relación con todos los aspectos de cómo las personas son empleadas y dirigidas en las organizaciones. Cubre las actividades de estrategia de la administración de recursos humanos, dirección del capital humano, gestión del conocimiento, responsabilidad social corporativa, desarrollo organizacional, recursos (planificación de la fuerza laboral, reclutamiento, selección y gestión del talento), aprendizaje y desarrollo, desempeño, y manejo de las compensaciones, relaciones laborales, bienestar, y la provisión de servicios al empleado (Armstrong & Taylor, 2014).

El término de “administración de recursos humanos” también ha ido evolucionando y cambiando de nombre de acuerdo a los nuevos roles y perspectivas que van adquiriendo. La "Gestión del

capital humano" es un término que reconoce que son los activos intangibles en una organización los que potencian la creación de valor (ya sea financiero o no financiero). Además, el valor solo es mantenido y aumentado por las personas, no solo como contribuyentes individuales sino como equipos de trabajo (Mayo, 2012).

El capital humano se define como el stock de conocimientos, habilidades, experiencia, atributos personales y valores que influyen en el poder productivo de un individuo. Este es un concepto fundamental en la sociología del trabajo porque describe un aspecto de los seres humanos que influye en las experiencias individuales del mercado laboral, las interacciones interpersonales, los resultados organizativos, el funcionamiento de los mercados laborales y el desarrollo de economías nacionales (Smith & Shauman, 2013).

Dado que el capital humano genera valor, la importancia de una adecuada implementación y gestión de este capital también se ha revisado en la literatura, tal como se presenta a continuación. Según Amin *et al* (2014) las prácticas de la gestión de recursos humanos tienen un impacto significativo en el desempeño de la organización. Se ha encontrado que el rendimiento en instituciones como las universidades, puede ser influenciado por las prácticas de gestión de recursos humanos, incluido el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del rendimiento, la planificación de la carrera, la participación de los empleados, la definición de puestos de trabajo y la compensación.

Otro estudio demuestra que la perspectiva conductual de la gestión de recursos humanos, la teoría del capital humano y la visión basada en los recursos, se relaciona positivamente con el desempeño financiero al alentar los comportamientos deseados de los empleados y al construir un valioso capital humano. (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012)

La autora Katou (2017), menciona que, para mejorar el rendimiento operativo, las organizaciones deben aplicar prácticas de recursos humanos para mejorar la satisfacción laboral y la motivación. Se sugiere que prácticas tales como el desarrollo de los empleados (incluidas las descripciones de puestos, la evaluación del desempeño, y la capacitación y el desarrollo) con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral; y las recompensas (incluida la compensación, la promoción, los incentivos) con el objetivo de mejorar la motivación de los empleados, serán de mayor influencia en la mejora del rendimiento operativo de la empresa. Sin embargo, con estas sugerencias no se deja de lado los posibles efectos que los procesos de recursos humanos (incluido el reclutamiento, la selección y el trabajo flexible) y las relaciones con los empleados (incluida la participación y comunicación) puedan tener para desarrollar la satisfacción laboral, la motivación de los empleados y el compromiso organizacional. Se indica que el debido el uso de estas prácticas las organizaciones tendrán la oportunidad de maximizar los beneficios de su inversión en la gestión de recursos humanos.

Según Ulrich *et al* (2008), dentro del área de Recursos Humanos se desarrollan varias prácticas, que pueden dividirse en 4 categorías: (1) prácticas enfocadas en personas, son aquellas que manejan el flujo de las personas dentro de la organización (reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, desarrollo, retención, *outsourcing*, y otros), (2) prácticas enfocadas en desempeño, que tratan de garantizar la responsabilidad a través de la gestión del rendimiento de individuos, equipos y unidades organizativas (medición, evaluación del desempeño, compensación, recompensas y beneficios), (3) prácticas enfocadas en la información, centradas en los procesos de comunicación dentro de una empresa, como las relaciones públicas externas y las comunicaciones internas de los empleados. Las prácticas de comunicación deben estar alineadas con otras prácticas de recursos humanos para enviar señales a personas tanto dentro como fuera de la organización, (4) prácticas enfocadas en el trabajo, incluye: cómo trabajar en equipo, cómo diseñar y entregar políticas administrativas, cómo administrar los términos y condiciones de trabajo (por ejemplo, relaciones laborales), cómo facilitar el rediseño de los procesos de trabajo, cómo diseñar instalaciones físicas y espacio; y cómo estructurar una empresa para alinearla con la estrategia. Estas prácticas de recursos humanos también afectan tanto al talento como a la capacidad de organización.

Amstrong y Taylor (2014) diseñó el modelo de las “mejores prácticas”, que se basa en que existen prácticas de recursos humanos que son universales, en el sentido de que son las mejores en cualquier situación y que adoptarlas puede mejorar el desempeño organizacional: bienestar, contratación selectiva, equipos autogestionados, compensación y desempeño, capacitación para tener un personal motivado y entrenado, reducción de diferencias jerárquicas, compartir información.

Por otro lado, Dobre (2012) indica que el adecuado desempeño de la organización, dependerá esencialmente de que los empleados se alineen con los requerimientos estratégicos y operativos de la organización. Por lo tanto, una empresa debe seleccionar, desarrollar y retener a personas de alta calidad que sean capaces de desempeñarse eficientemente, ser productivas e innovar. Además, los empleados deben tener la capacidad de adaptarse al entorno competitivo cambiante, aprender nuevas habilidades y estar preparados para moverse en otra posición clave en toda la organización. Para retener a los empleados clave, las organizaciones deben desarrollar prácticas de participación y un clima que fomente el compromiso y la cooperación.

En este sentido, las prácticas en la que se enfocará esta investigación son las que están enfocadas en las personas según la descripción de Ulrich *et al*(2008), específicamente en: reclutamiento, selección y retención.

2. Atracción (Reclutamiento)

El proceso de atracción trata de provisionar recursos estratégicos a las organizaciones, ésta es una parte fundamental en la gestión de recursos humanos. Sin embargo, es necesario alinear a estas personas a los requerimientos estratégicos y operacionales de la empresa; y asegurar que sus habilidades sean aprovechadas en su totalidad. No solo es obtener y mantener un número y calidad de empleados sino seleccionar y promover a las personas que se ajusten (*fit*) con la cultura y los requerimientos estratégicos de la organización (Armstrong & Taylor, 2014).

Así como las organizaciones compiten globalmente por productos, tienen que competir por el talento de recursos humanos en el siglo XXI. El talento del futuro serán los jóvenes altamente capacitados que buscan enormes beneficios y recompensas monetarias por cumplir con sus deseos materialistas. Esa generación buscaría empresas en las que podrían trabajar con lealtad y compromisos, siempre y cuando la organización los mantenga satisfechos o intenten satisfacer a los empleados cumpliendo con las condiciones acordadas (Hassan, Mehmood, Naeem, & Badar, 2014).

Chiavenato (2011) define la atracción como un sistema de información, a través del cual la organización oferta sus oportunidades laborales hacia el mercado. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un número adecuado de candidatos para proporcionar postulantes suficientes al proceso de selección. Es decir, la función del proceso de atracción es la de suministrar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la institución. Tomando en cuenta los requerimientos de personal presentes y futuros de la organización.

Es importante considerar que el reclutamiento debe ser visto como un proceso de intercambio de dos vías de decisión, y no solamente visto desde el punto de vista de la organización quien decide hacer una oferta al candidato. El candidato también toma la decisión de empezar una relación con una empresa que podría ser terminada en cualquier momento. Las dos vías de decisión no deben verse como un problema, sino como un proceso social. (Storey, 2007)

2.1 Etapas del Proceso de Atracción

Chiavenato (2011) indica que el proceso de atracción requiere de una planeación que tiene tres etapas del proceso de atracción o reclutamiento: (1) Investigación interna de las necesidades; (2) Investigación externa del mercado; (3) Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

Descripción de cada etapa del proceso de reclutamiento:

2.1.1 Investigación interna de las necesidades.

En esta etapa se deben determinar los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo. Para ello se debe tomar en cuenta los planes futuros de crecimiento y desarrollo. Esta investigación se realiza mediante la planeación de personal.

Según Chiavenato (2011) existen 5 modelos de planeación de personal: modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, modelo basado en el segmento de puestos, modelo de gráfica de reemplazos, modelo basado en el flujo de personal, modelo de planeación integrada. Siendo éste último modelo que se seleccionará para este estudio, pues incluye factores como cambios tecnológicos, condiciones de oferta y demanda en el mercado, volumen planeado de ventas, planeación de carrera dentro de la organización. Es importante para el Centro de Idiomas considerar los cambios tecnológicos, pues se está migrando hacia la tendencia de tener una mayor oferta de cursos digitales; además, se toma en cuenta las condiciones de oferta del mercado pues se crean nuevos cursos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, Tatari *et al* (2016) realizó un meta-análisis sobre modelos de reclutamiento en instituciones educativas, encontrando elementos cruciales para una efectiva búsqueda de profesores:

a. Conformación de comité de atracción. A diferencia de un comité de búsqueda tradicional, se recomienda el modelo de comité proactivo. En el comité de búsqueda proactiva, la composición, diversidad y preparación son importantes.

Para que el comité funcione efectivamente, se recomienda un grupo de 5 a 9 personas en la mayoría de las instituciones. La diversidad en el comité se debe considerar a diferentes stakeholders, además de diversidad de género. La preparación del Comité es muy importante para una búsqueda efectiva. Todos los miembros del Comité deben participar en talleres educativos sobre el proceso de búsqueda y formas justas de búsqueda.

El Comité tomará decisiones en cuanto a la descripción del puesto, responsabilidad, criterios de decisión en la etapa de reclutamiento y selección; y el método de toma de decisiones más usado por la mayoría de instituciones es el consenso.

Este elemento será aplicado en la propuesta de mejora, ya que coincide con la forma de tomar de decisiones en la Universidad de manera colegiada. La formación de comités es parte de la cultura organizacional de la Universidad.

b. Descripción de la posición hacia el mercado externo. Tatari *et al* (2016) pone especial énfasis en la importancia de la adecuada descripción del puesto hacia los candidatos. Esta descripción debe tener una redacción atractiva para que aumente la diversidad y la fuente de los solicitantes. Las instituciones que han logrado atraer a diversos postulantes han mostrado flexibilidad en los anuncios de sus puestos, muestran las características distintivas de la institución, e incluyen las habilidades, capacidades y experiencias en relación con los trabajos. La redacción de los avisos basada en competencias proporcionará un reclutamiento específico y brindará un conjunto de expectativas claras para los posibles candidatos. Debe haber suficiente información para que las personas puedan autoevaluarse y decidir si son adecuadas para el trabajo. También ahorra tiempo a la empresa.

Un buen entendimiento del trabajo ofrecido (*Realistic job previews – RJPs*) permite que los empleados tengan un mejor desempeño en el trabajo, una mejora en la satisfacción laboral y una menor intención de rotación, lo que significa que es importante asegurar que los postulantes entiendan claramente el ambiente de trabajo, la carga laboral, el salario y los beneficios. Los empleadores deben proveer información más precisa para ayudar a los postulantes a decidir sobre el trabajo ofrecido, y así evitar que tengan altas expectativas que no son reales (Chen & Cheng, 2012).

Los candidatos que tienen un entendimiento realista del puesto pueden percibir si se ajustan o no a la organización (*person/job – organization fit*) y de acuerdo a su evaluación postulará a la organización. Existen dos condiciones que elevan la influencia de RJP en la toma de decisión de postulación, la primera se refiere a que el candidato tenga escasa referencia del puesto, y la segunda se refiere a la posibilidad de candidato de declinar a opciones laborales. Es importante mencionar que la manera de proveer información sobre el puesto también es un aspecto a considerar, las más comunes son información en el aviso del puesto, videos con imágenes reales del puesto de trabajo, folleto con información detallada, información brindada en la entrevista de manera personalizada y por último una visita al trabajo in situ (Breugh, 2008).

La teoría del ajuste (fit) persona-cultura organizacional propone que los postulantes se sienten más atraídos a ambientes de trabajo con características compatibles con sus propias características. (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Los autores coinciden acerca de la importancia sobre presentar a los candidatos una descripción realista del puesto. Por lo que, este elemento se incluirá en la propuesta de mejora, con el fin de atraer a los candidatos cuyas expectativas coincidan con lo ofrecido por el Centro de Idiomas, y reducir el riesgo de insatisfacción laboral y rotación.

A continuación, se presenta un modelo de Porret (2012) sobre los criterios a tener en cuenta para la redacción de un anuncio de empleo:

Gráfico 2. Criterios para la redacción de un anuncio:

Requisitos del anuncio	Generales	Adecuada elección de canal, día, lugar y forma. Destacar lo que se solicita, redactar claro y sencillo. Indicar zona geográfica del puesto de trabajo. Orientación sobre la retribución (Fijo + variable). Precisar forma de contacto (teléfono, correo electrónico).	
	Referente al puesto	Destacar lo positivo	- Descripción del ambiente laboral agradable. - Horarios de trabajo (turnos, horarios flexibles) - Otras circunstancias especiales
		Destacar requisitos	- Formación académica - Idiomas - Experiencia profesional
	- Descripción funcional (de quién dependerá dentro de la estructura organizacional)		

Fuente: (Porret, 2012)

Estos criterios serán tomados en cuenta para la elaboración del anuncio, con el fin de presentar de manera organizada las características realistas del puesto.

Otros aspectos a tomar en cuenta en la primera etapa de reclutamiento, es que algunas políticas de la organización pueden tener una influencia directa sobre este proceso, como por ejemplo: política de compensaciones, política de contratación, política de contratación internacional, política de promoción interna (Werther & Davis, 2000).

Para la atracción de candidatos potenciales existen dos variables que juegan un papel fundamental: (1) La imagen de marca como empleador (*employer branding*), elemento que se relaciona con la reputación de la empresa como buen empleado. Es una etiqueta que otorgan los principales públicos que se relacionan con una organización, es el resultado de cómo perciben y valoran esta relación, y que cada persona ha desarrollado en función a su propia experiencia; (2) Las condiciones laborales tendrán que ser lo suficientemente cautivadoras para que despierten el interés de los candidatos a los puestos ofertados. (Pereda & Berrocal, 2011)

Para fines del presente trabajo no se profundizarán en las dos variables antes mencionadas, ya que implican decisiones que escapan del alcance de la Dirección del Centro de Idiomas.

2.1.2 Investigación externa de las necesidades.

Con respecto a la etapa 2, sobre la investigación externa del mercado, Chiavenato (2011) menciona que esta fase se realiza con el objeto de segmentarlo en diferentes clases de candidatos con características determinadas, para después analizarlos y comunicarse con ellos de manera específica. Cada organización realiza la segmentación de acuerdo a su propia experiencia, cada segmento de mercado debe tener características propias y utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferenciada.

2.1.3 Estrategias del proceso de atracción

Para seleccionar las estrategias de reclutamiento en la etapa 3, se identifica como las principales fuentes de reclutamiento: promoción interna, referencias de empleados actuales, antiguos empleados, anuncios en prensa, anuncios en internet y en páginas web especializadas, agencias de empleo, reclutamiento en centros de formación superior, clientes, programas de capacitación, contacto con universidades, ferias de empleo y la aplicación espontánea de candidatos (Chiavenato, 2011; Gómez-Mejía *et al*, 2016; Dolan *et al*, 2003, Snell & Bohlander, 2012, Porret, 2012).

Según el meta-análisis realizado por Breaugh (2008) el método más usado es reclutar mediante la referencia de actuales empleados, pues presentan beneficios como el de contar con más candidatos, más contrataciones, y mayores ratios de permanencia en la organización. Sin embargo, hay factores como, por ejemplo, el desempeño del empleado actual que lo refiere, o la permanencia del mismo que influyen en los beneficios mencionados.

La selección de la mejor estrategia de reclutamiento dependerá del contexto de la organización. Otros factores que influyen en el éxito de la estrategia pueden ser las prácticas de contratación de otras empresas, las condiciones del mercado laboral, el contexto del sector en que se desenvuelve, entre otros (Boxall, Purcell, & Wright, 2008). El presupuesto que se tenga para invertir en el reclutamiento también es un factor determinante en la elección de las estrategias. (Bratton & Jeff, 2012)

Las estrategias de reclutamiento que se tomarán en cuenta en la propuesta de mejora, se determinarán en base al análisis de la literatura que será corroborada mediante una entrevista a expertos del área de personal, la dirección académica, y en base a la experiencia de la propia dirección del Centro de Idiomas.

2.2 Evaluación de los resultados del proceso de atracción

El principal desafío del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Chiavenato (2009) menciona que existen tres criterios de medida para evaluar el reclutamiento son: los globales (puestos ocupados, puestos ocupados en fecha, puestos ocupados a bajo costo, puestos ocupados por personas que permanecen un año en la empresa), los orientados al evaluador (número de entrevistas realizadas, calidad de candidatos que pasan a entrevista, porcentaje de candidatos que son admitidos y que tienen buen desempeño) y los orientados al método utilizado para el reclutamiento (número de candidatos que se presentan, número de candidatos calificados que se presentan, costo por candidato, tiempo requerido para generar candidatos, costo por admisión, calidad de candidatos-desempeño, rotación, otros).

Snell & Bohlander (2012) sugiere el índice de resultados para medir la efectividad de la fuente de reclutamiento, que es el porcentaje de los candidatos que pasan a una siguiente etapa y que provienen de determinada fuente. También sugiere combinar este índice con el costo por fuente de reclutamiento, que se obtiene dividiendo el costo total del reclutamiento entre el número de candidatos contratados.

Otros métodos para medir la efectividad del reclutamiento son a través del indicador denominado *Yield Ratio* el cual expresa la relación entre las solicitudes presentadas y las rechazadas; o a través del indicador *Time Lapse Data* que refleja el tiempo transcurrido entre que se toma la decisión de reclutar hasta la contratación. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuller, 2003)

La intensidad del reclutamiento es la medición que determina la cantidad de postulantes por cada vacante. Este indicador puede incrementarse, cuando las organizaciones mejoran su reputación en responsabilidad social, ofrecen salarios altos y altos beneficios como parte de sus prácticas de reclutamiento. (Boxall, Purcell, & Wright, 2008)

2.3 Descripción de puestos

La descripción de puestos incluye el detalle de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos muestra los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto (Chiavenato, 2011).

Alles (2006) describe este proceso como una técnica de recursos humanos que, de forma resumida, organizada y clara, recoge la información básica del puesto de trabajo en una institución determinada. Identifica las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto.

Los métodos más relevantes para elaborar las descripciones de puestos son: observación directa, cuestionario por escrito al ocupante del puesto, entrevista estructurada, y métodos mixtos donde se combinan los métodos anteriores (Chiavenato, 2011; Gómez-Mejía 2016; Alles, 2006).

Gómez-Mejía (2016) resalta la importancia de la teoría del ajuste laboral que sugiere que la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dependen del correcto engranaje entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización. Un mal ajuste puede provocar baja motivación. Es por ello, que es importante diseñar adecuadamente el perfil del puesto no solo para atraer un buen candidato a la institución sino también para que el candidato se sienta motivado en su puesto.

Gómez-Mejía (2016) presenta la teoría de las características del trabajo, desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, la cual afirma que los empleados estarán más motivados y más satisfechos con su trabajo si éste tiene determinadas características esenciales.

Existen cinco características esenciales del trabajo que despiertan tres estados psicológicos críticos. Las características esenciales del empleo son las siguientes:

- a. Variedad en la cualificación. El grado en que un trabajo requiere que una persona haga cosas distintas y utilice diferentes habilidades y talentos.
- b. Identidad de la tarea. El grado en que una persona puede hacer el trabajo de inicio a fin con un resultado objetivo.
- c. Relevancia de la tarea. Es el grado en que el trabajo tiene un impacto significativo sobre los demás, tanto de dentro como de fuera de la institución.
- d. Autonomía. Es el grado de independencia y discreción que el trabajador tendrá en áreas como la organización del trabajo, la toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo.
- e. Retroalimentación. El grado en que el trabajo ofrece al empleado datos claros y directos sobre su desempeño y sus resultados.

En base a ello los tres estados psicológicos críticos que se ven afectados por las anteriores características esenciales del trabajo son las siguientes:

1. **Significatividad experimentada.** El grado en que el trabajador siente que su labor es importante y valiosa.
2. **Responsabilidad experimentada.** El grado en que el empleado se siente personalmente responsable de los resultados de su trabajo.
3. **Conocimiento de los resultados.** El grado en que el empleado sabe si está haciendo su trabajo de forma eficaz o no.

La significatividad experimentada del trabajo está vinculada con la variedad de la cualificación, la identidad de la tarea y la relevancia de la misma. La retroalimentación está relacionada con el conocimiento de los resultados, y la autonomía se relaciona con a responsabilidad experimentada.

Chiavenato (2011) menciona que sobre la base de este enfoque motivacional del diseño de puestos se desarrolló una teoría para la implementación de las cinco características del trabajo y los tres estados psicológicos. Los seis conceptos de implementación son los siguientes:

- a. Tareas combinadas:** consiste en integrar y reunir varias tareas separadas en una sola. Tradicionalmente se divide el trabajo en tareas especializadas, sin embargo, ahora se reúnen esas partes en trabajos integrados. Este cambio aumenta la diversidad en el trabajo y la identificación con la tarea.
- b. Formación de unidades naturales de trabajo:** consiste en tomar diferentes tareas, agruparlas en responsabilidades significativas y asignárselas a una sola persona, permitiendo la noción integral del trabajo.
- c. Relación directa con el cliente o usuario:** consiste en dar a cada puesto un cliente siendo el principal objetivo del enriquecimiento de los puestos. El cliente puede ser interno o externo. Si calidad significa atender las exigencias del cliente, entonces lo primero por investigar es cuáles son aquellos criterios de calidad que valora el cliente.
- d. Carga vertical:** consiste en una integración que enriquece el puesto mediante la suma de tareas de más responsabilidad y/o de actividades administrativas. Esto se puede obtener al fijar objetivos de rendimiento y darle al trabajador la independencia suficiente para resolver sus problemas y tomar decisiones sobre cuándo y cómo realizar las tareas. La carga vertical aumenta la autonomía de la persona.
- e. Apertura de canales de retroalimentación:** asignar una tarea que permita tener información sobre cómo está llevando a cabo el trabajo la persona, en lugar de depender de la gerencia o de terceros. Es más probable que cuando la retroalimentación se obtiene a través del propio puesto es más aceptada que cuando se obtiene a partir de la gerencia o de alguna otra área.
- f. Creación de grupos autónomos:** las tareas individuales se pueden asignar a grupos interactivos o equipos de trabajo. Las investigaciones han demostrado que la

dinámica que ocurre dentro de los grupos proporciona mayor satisfacción, debido a que se pueden llegar a soluciones de trabajo con más eficacia que de manera independiente. Lo fundamental en la es que la responsabilidad sea entregada de inicio a fin, junto con autonomía suficiente para decidir su ejecución. También es importante incluir rotación de las personas que realizarán las diversas actividades, esto permite capacitación, visión integral, variedad e identificación con la tarea.

Este modelo será tomado en cuenta para la descripción de puestos, ya que, considera no solo una descripción de funciones, sino también toma en cuenta el impacto que genera en el bienestar del empleado.

Alles (2006) menciona los principales ítems en un formulario de descripción de puestos: (1) título del puesto, división, sector o gerencia, (2) sumario: breve definición de la tarea: puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos, (3) deberes y responsabilidades, (4) capacidades y requisitos educacionales, (5) interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad, (6) otras condiciones labores (ejemplo: horarios, viajes), (7) otros requisitos: de personalidad, competencias, (8) indicar quién preparó y aprobó el formulario y la fecha.

La descripción del puesto de trabajo debe incluir las competencias que se deriven de la misión y los objetivos de la organización. Incluir las competencias en la descripción del puesto puede asegurar que el reclutamiento y el proceso de entrevista sea sistemático y enfocado (Tatari, Ahmady, Yazdani, & Hosseini, 2016).

Por otro lado, Dolan *et al* (2007) resaltan la importancia de la redacción y recomiendan: utilizar un estilo directo, emplear el tiempo presente, empezar cada frase con un verbo activo, reflejar en cada frase un objetivo, incluir solo información necesaria, emplear palabras que tengan una sola connotación.

3. Selección

Se define como selección de personal al proceso mediante el cual se elige a la persona –entre un grupo de postulantes– más adecuada para realizar un determinado puesto de trabajo. “Adecuado” no significa que la persona elegida deba ser necesariamente la que cuente con mayor experiencia o conocimiento en relación con el puesto, sino la más idónea –adecuada y apropiada– en función de las características del puesto, sus relaciones con otras personas, su compensación, su proyección a medio y largo plazo, entre otros (Gan & Berbel, 2012).

La política de contratación en instituciones educativas debe promover la selección científica de los posibles empleados. Los candidatos deben seleccionarse en función del conocimiento, la

actitud y la cualificación de las habilidades requeridas utilizando técnicas de selección apropiadas (Amin, Wan Ismail, Rasid, & Selemani, 2014).

Existen dos factores claves en el proceso de selección: uno radica en el puesto que será cubierto y el otro en las competencias. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en la información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función a las competencias que la organización desea (Chiavenato, 2011).

Según Gan & Berbel (2012) los elementos sobre los que se fundamenta un proceso de selección son los siguientes:

- a. **Criterios de éxito.** Son aspectos que la organización considera imprescindibles para que una persona ocupe un puesto. Estos criterios indican relaciones de causalidad entre las características de la persona y su desempeño y comportamientos que se perciben como deseables en el rendimiento del trabajo.

Entre los criterios de éxito se encuentran: aptitudes y habilidades, características de personalidad, características de perfil emocional, actitudes para adaptarse al grupo, valores propios, experiencia deseada, formación requerida.

- b. **Predictores.** son aquellas herramientas que se usan para poder predecir si esa persona ejecutará, o no, su papel profesional de acuerdo a los criterios previamente definidos. Entre los principales predictores se encuentran: currículum, biodata, cartas de recomendación, solicitudes de empleo, pruebas psicométricas, test de capacidad, test de personalidad, entrevistas, simulación o pruebas de situación, Assessment center, comprobación de referencias (Gómez-Mejía *et al*, 2016; Chiavenato, 2011; Dolan *et al*, 2007; Snell & Bohlander, 2012; Torrington *et al* 2009).

3.1 Criterios de éxito

La descripción del puesto es la base sobre la que se determinan los criterios oportunos, pertinentes e importantes. Para tomar una decisión de selección, habrá que determinar si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios (criterios) para llevar a cabo determinados desempeño están o no presentes en el candidato (Dolan, Valle-Cabrera, Jackson, & Shuler, 2007).

Un estudio realizado por Mason & Schroeder (2010) encontró que los criterios que los Directores de instituciones educativas comúnmente buscan en los profesores son: habilidades de comunicación verbal, entusiasmo, ética en el trabajo y apariencia; en cuanto a las habilidades profesionales buscaban un buen desempeño en la entrevista (siendo éste uno de los aspectos más importantes para la decisión de contratación), grados obtenidos, referencias profesores y adecuada experiencia.

En el estudio realizado por Kersten (2008) se encontró que los Directores prefieren profesores que estén actualizados en las recientes investigaciones, tendencias y mejores prácticas en sus

áreas, y que puedan explicar cómo usaron esos conocimientos en la enseñanza con sus alumnos o en la experiencia en la clase. Los mejores candidatos no solo entendieron cuál es la gestión exitosa de clase, sino también pueden explicar cómo incorporan las estrategias en su experiencia enseñando. Asimismo, prefieren profesores que estén altamente auto-motivados, entusiastas, con alta energía y que quieran invertir tiempo y energía necesaria en hacer la diferencia tanto en sus estudiantes como en la escuela.

La mayoría de los criterios de éxito utilizado en las decisiones de contratación se centran en la capacidad en vez de la motivación. Sin embargo, la capacidad y la motivación se relacionan para dar como resultado un cierto nivel de rendimiento ($\text{Rendimiento} = \text{Capacidad} \times \text{Motivación}$) (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

Tatari *et al* (2016) presenta el modelo triangular de Johnson de la estructura de competencias de los profesores mentores que consiste en tres elementos principales: virtud, habilidades y competencias. En este modelo la dimensión de la virtud es la base del modelo. Esta dimensión incluye tres componentes integridad, preocupación por el otro y prudencia. La dimensión de habilidad incluye los componentes: cognitivo, emocional y habilidades de relación. La dimensión de competencias comprende: desarrollo del estudiante, comunicación, estructura de las relaciones, roles de mentor, respeto por la independencia, y conciencia de sí mismo.

Para el presente estudio se tomará en cuenta el modelo triangular de Johnson, ya que coincide con el ideario de la Universidad y con uno de los aspectos de la propuesta de valor del Modelo de Negocio del Centro de idiomas (Tablas 1, 2 y 3) en donde la asesoría y atención personalizada es un factor clave. El modelo de Johnson propone un perfil de competencias para profesores mentores que brindan este tipo de servicio de asesorías y atención personalizada.

3.2 Predictores

Los predictores son las técnicas para determinar si el candidato cumple con los criterios de éxito. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas al final (Chiavenato, 2009). En un estudio realizado en Inglaterra, el 78% de las organizaciones indicaron que usan la entrevista basada en competencias, seguido de un 64% que usa las solicitudes de empleo y revisión de CV, 61% paneles estructurados de entrevistas, y un 47% entrevista telefónica, el 42% centros de evaluación. Otros métodos usados fueron la verificación de referencias, tests para habilidades específicas, de aptitudes, actitudes y personalidad. Sin embargo la elección de las estrategias a usar dependerá de cada organización (Bratton & Jeff, 2012).

Guerrero *et al* (2013) resalta que McClelland y Spencer indican la existencia de optimización en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78% como producto de utilizar los métodos de

selección sobre la base de competencias; además, han demostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados.

A continuación, se describen los principales predictores:

- a. **Solicitud de empleo:** basado en que el comportamiento pasado es un buen predictor del comportamiento futuro, con las solicitudes se consigue información sobre el historial y la situación actual del candidato. Con esta data se realiza una exploración previa para decidir si los candidatos cumplen con los requisitos mínimos del puesto de trabajo. Algunas organizaciones le otorgan valoraciones a los diferentes requisitos para ponderar la información, sobre todo cuando tienen un gran número de candidatos (Dolan, Valle-Cabrera, Jackson, & Shuler, 2007).

Algunas organizaciones tienen este procedimiento como parte principal de su proceso, y solicitan información mucho más detallada para conocer más acerca del candidato. Las solicitudes electrónicas facilitan la búsqueda de los candidatos mediante palabras claves, preguntas de descarte y comunicación más rápida con los candidatos (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

- b. **Entrevista:** es un proceso de comunicación entre dos personas que interactúan con el fin de tener un mejor conocimiento e información del otro. Se pueden realizar dos tareas para mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: construcción del proceso de entrevista y el entrenamiento a los entrevistadores (Chiavenato, 2009). La entrevista por competencias, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato (Alles M. , 2013).

Las entrevistas estructuradas suelen ser más confiables al momento de predecir el éxito de una persona en el puesto de trabajo. La entrevista por competencias se basan en el supuesto que el comportamiento pasado es el mejor predictor del rendimiento futuro, y en consecuencia se le pide a los candidatos ejemplos concretos de cómo se han desempeñado en sus experiencias laborales pasadas (Dolan, Valle-Cabrera, Jackson, & Shuler, 2007).

La entrevista sigue siendo el pilar en el proceso de selección, porque esta práctica, sirve además para relaciones públicas. Sin embargo, la entrevista suele tener problemas de subjetividad y prejuicios personales, si es que no hay una adecuada capacitación y formalización del proceso. Dentro de los tipos de entrevista se suelen realizar entrevistas situacionales, de comportamiento, entrevistas panel y secuenciales, telefónicas, video conferencias (Snell, Bohlander, & Morris, 2018).

Tatari *et al* (2016) muestra en su estudio que la entrevista es la forma de evaluación más usada por las instituciones educativas, que se lleva a cabo en dos etapas: entrevista de selección preliminar y la entrevista en el campus. La entrevista de

selección inicial es una forma efectiva de reducir la cantidad de los postulantes y restringirla a los solicitantes que tienen la mayor correlación con la descripción de la posición. Las entrevistas también deben ser estructurada, ya que proporciona una evaluación justa y se harán las mismas preguntas a todos los solicitantes y el sesgo disminuirá en el reclutamiento. La entrevista en el campus, es una entrevista más extensa, estructurada y basada en competencias y en valores.

c. **Pruebas psicométricas:** Las pruebas psicométricas ofrecen a las organizaciones un proceso rentable en su búsqueda de las personas adecuadas para que coincidan con la personalidad de la empresa. Estas pruebas han sido estandarizadas, por lo que tienen un alto grado de validez (Bratton & Jeff, 2012).

- **Pruebas de personalidad:** revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos). Representa un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamiento en lo referente a las aptitudes de las personas. Dentro de los enfoques más aceptados respecto a las aptitudes es la teoría multifactorial de Thrustone (Chiavenato, 2009). Otras pruebas de personalidad son: el modelo de los cinco factores, el inventario de Myers-Briggd, el cuestionario de 16PFQ, Belbin Team Role, Occupational Personality Questionnaire (Bratton & Jeff, 2012).

En un estudio realizado por Shabani & Ghodrati (2018) determinó que los profesores que tenían un coeficiente de inteligencia emocional más alto, estaban más predispuestos a usar diversas estrategias para que sus alumnos usen el idioma. La medición la realizó a través del Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On (Bar-On, 1997).

- Las pruebas de aptitud: sirven para medir el potencial de rendimiento de los candidatos. Los instrumentos de medida la aptitud general conocidos como test de inteligencia. Estas pruebas se usan para medir el éxito académico en un marco tradicional (Dolan, Valle-Cabrera, Jackson, & Shuler, 2007).

Bratton & Jeff (2012) refirieron un meta análisis en el cual muestra que estos test son predictores válidos del desempeño en diferentes niveles de puestos.

- d. **Técnicas de simulación:** pueden ser grupales y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Una de las técnicas es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría de generar juego de roles. (Chiavenato, 2009)
- e. **Muestra del Trabajo:** evaluación del candidato en esquemas de entrenamiento en el puesto o puestos temporales. En algunos puesto las muestras del trabajo pueden realizarse durante la entrevista (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

- f. Centros de evaluación:** se busca determinar en qué grado los candidatos rendirían en un puesto de gestión o de nivel superior. En este centro de evaluación pueden participar varios candidatos, y es evaluado por los gerentes de la organización. Usa diversas técnicas: problemas de grupo, entrevistas, ejercicios de bandeja, pruebas objetivas, cuestionarios. Estas técnicas están diseñadas para detonar situaciones a los que se enfrentan habitualmente en el ocupante del puesto de trabajo. Estos centros de evaluación normalmente se observan: análisis, solución de problemas, toma de decisiones, creatividad, liderazgo, sociabilidad, planificación y organización. Esta técnica tiene una mejor capacidad predictiva frente a otras técnicas (Dolan, Valle-Cabrera, Jackson, & Shuler, 2007).
- El objetivo de usar este método es generar información acerca de la habilidad de trabajar bajo presión, las características de personalidad cuando interactúa con otras personas, estilos de trabajo, la habilidad para pensar rápido, la habilidad para hacer cálculos mentales rápidos, aptitudes para el servicio al cliente. (Bratton & Jeff, 2012)
- g. Comprobación de referencias:** Las referencias con mayor validez son las que se obtienen de las empresas en la que haya trabajado el candidato, supervisores, compañeros de trabajo o subordinados (Snell & Bohlander, 2012; Dolan *et al*, 2013).

Los predictores deben ser fiables y válidos (Gómez-Mejía *et al*, 2016; Dolan *et al* 2013, Chiavenato, 2011; Snell & Bohlander, 2012). La fiabilidad trata sobre la consistencia de la medida, en el transcurso del tiempo, pero también entre distintos evaluadores. Estas medidas pueden tener errores por defecto y error por contaminación. El error por defecto ocurre cuando un elemento de la variable que se está midiendo no se incluye en la medida; y el error por contaminación se produce cuando una medida incluye influencias no deseadas.

Los predictores también deben ser válidos, que se refiere al grado en que una técnica mide el conocimiento, las habilidades o capacidades deseadas. En el contexto de selección, significa que la validez es el grado en que las calificaciones de un test o en las entrevistas se corresponden con el desempeño real en el puesto. Hay dos formas de demostrar la validez de los métodos de selección: contenido y empírica. Una estrategia de validez de contenido evalúa el grado en que el contenido de la técnica de selección es representativo con el contenido del puesto. Una estrategia de validez empírica demuestra la relación entre la técnica de selección y el rendimiento en el puesto.

Existen dos tipos de validez empírica: concurrente y de predicción o predictiva. La de validez concurrente indica el grado en que las calificaciones obtenidas a través de una técnica de selección están relacionadas con los niveles de rendimiento en el puesto, cuando ambas están medidas más o menos en el mismo momento. La validez predictiva indica el grado en que las calificaciones

obtenidas a través de una técnica de selección están relacionadas con el rendimiento futuro en el puesto.

Torrington *et al* (2009) menciona que en un estudio realizado por Beardwell *et al* (2007) la técnica de Assessment center tiene un grado de validez mayor al de otras técnicas con 0.68 de validez, seguido por la entrevista estructurada con un 0.62 de validez, muestras de trabajo con 0.55, test de aptitudes con 0.54, pruebas de personalidad con 0.38 de validez. Cuanto mayor sea la validez mayor será la efectividad del método de selección para predecir el desempeño futuro del candidato.

Si bien el Assessment Center tiene un grado de validez mayor, un menor porcentaje de empresas lo usan como método de selección. Esto se debe al alto costo de implementación tanto en términos económico como en recursos humanos. Se debe considerar también tener evaluadores capacitados para realizar este tipo de método de selección. Además, algunos candidatos desertan del proceso debido a que el asistir al Assessment center implica que tengan que destinar varios días a la evaluación (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

La selección de los predictores que se ajustan mejor a los procesos y realidad del Centro de Idiomas, se determinarán en base a la entrevista a expertos del área de personal, dirección académica y dirección general del Centro de Idiomas.

El último paso en el proceso de selección es la contratación. Para ello, se tienen 3 estrategias básicas para determinar el orden de prioridad de los predictores a usar. La primera, denominada estrategia de múltiples obstáculos o salto de vallas, que es eliminatoria tras finalizar cada método de predicción. La segunda es la estrategia clínica, en la que se consideran todos los candidatos y se toma la decisión tras analizar de forma subjetiva toda la información para formarse un juicio general. La tercera es la una estrategia estadística, las diversas informaciones de los predictores se combinan con una fórmula matemática y el puesto se ofrece al candidato con mejor puntuación, y se toma en cuenta a todos los candidatos (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

Se propone para el Centro de Idiomas, utilizar la estrategia de salto de vallas, con el fin de eliminar en cada fase a los candidatos que no hayan cumplido con los requisitos en cada una de ellas; debido a que con esta técnica se emplean recursos de manera más eficiente en cada etapa reduciendo el número de candidatos.

Peterson (2002) sugiere que hay tres pasos para el proceso de decisión para la contratación, cada paso implica un aumento en la calidad del conocimiento sobre el candidato, así como un aumento en el costo de obtener esta información. El primer nivel se enfoca en revisar documentos del candidato, un proceso de bajo costo que produce información relativamente superficial y sirve para reducir el grupo de candidatos a un número manejable. El segundo nivel requiere un análisis más profundo de la documentación y las tareas que requieren más tiempo, como la interacción

con los candidatos y sus referencias. Normalmente, el segundo nivel es un proceso de costo medio que recopila información de una calidad mucho mayor. El tercer nivel consiste en selección y contratación. Dado que la información obtenida en el segundo nivel del proceso es en lo que se basa la mayoría de las contrataciones, es útil considerar qué elementos de este proceso tienen más peso y se consideran los más importantes.

Luego de tomar la decisión final, la comunicación con los candidatos seleccionados y no seleccionados es un paso importante. Es común contactar primero a los candidatos seleccionados, y es recomendable elaborar una carta formal de oferta. Sin embargo no se debe olvidar comunicar a los candidatos que no quedaron seleccionados que el proceso finalizó (Snell, Bohlander, & Morris, 2018).

Es importante considerar dentro del proceso de selección, la teoría de motivación del ajuste entre trabajo-persona (la relación entre las características de una persona y aquellas del trabajo o tareas que se realizan en el trabajo) que tiene influencia en el ajuste persona-organización. Existen dos conceptualizaciones básicas del ajuste trabajo-persona. El primero es el ajuste de demandas-habilidades, en el cual el conocimiento y las habilidades de los empleados son acordes con lo que el trabajo requiere. La segunda forma de ajuste de trabajo-persona se produce cuando los trabajos que realizan cumplen con las necesidades, deseos o preferencias de los empleados (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

3.3 Evaluación de resultados de la selección

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en realizar correctamente las tareas del proceso: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimiento que sean válidas y precisas, cumplir los plazos del proceso, generar un mínimo de costos de operación, involucrar a las gerencias en el proceso. La eficacia reside en obtener resultados y lograr objetivos: conocer cómo atraer a los mejores talentos a la empresa y, sobre todo, mejorar el rendimiento de la empresa. Muchas instituciones usan el cociente de selección para obtener una estimación general de la eficacia del proceso que es el cociente del número de candidatos admitidos entre el número de candidatos examinados. Otras medidas son: costo del proceso general y por persona, total de seleccionados, calidad del candidatos seleccionado. (Chiavenato, 2009)

Los costos de selección implican: los costos del proceso mismo, los costos futuros de inducción y entrenamiento, costos laborales de rotación si el candidato no es retenido (Bratton & Jeff, 2012).

El rendimiento en el trabajo y la rotación de personal son criterios de medición para la selección. Si existe una adecuación entre las preferencias, intereses, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y aptitudes y las necesidades de la organización la actividad de reclutamiento y

selección tendrá como resultado empleados de alto desempeño a largo plazo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuller, 2003).

Snell *et al* (2018) sugiere la siguiente fórmula para evaluar la calidad de la contratación del reemplazo:

Calidad de Contratación del reemplazo= (DR+ HP + HR) / N

DP = Desempeño promedio de los nuevos empleados (sobre una escala de 100)

HP = Porcentaje de los nuevos empleados con un nivel aceptable de productividad en un tiempo adecuado.

HR = Porcentaje de los nuevos empleados que son retenidos después de un año.

N = Número de indicadores

4. Retención

La retención es la habilidad de las organizaciones para conservar empleados de alto valor y continuar maximizando su contribución para la empresa. La retención de personas clave es un importante componente en la gestión del talento, ya que la rotación produce la pérdida de habilidad y conocimientos y por ende una reducción en la productividad. No existe un nivel óptimo de rotación pues dependerá de cada organización. Sin embargo, una baja de rotación puede causar dificultades por no incorporar a personas con ideas nuevas, nuevos puntos de vista, diferentes habilidades y experiencias (Beardwell & Thompson, 2014).

Gómez-Mejía *et al* (2016) señala que los costos de rotación suponen el 25 por ciento aproximadamente del salario anual más prestaciones sociales de los empleados que se marchan. Dentro de los principales costos están: separación (entrevista de salida, papeleo), reclutamiento (publicidad, honorarios del reclutador), selección (pruebas previas al empleo, entrevistas), contratación (inducción, formación), productividad (periodo de transición).

Los índices de rotación varían entre cada industria y entre empresas. No se puede indicar que exista un índice óptimo de rotación, sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo. La salida de empleados con bajo rendimiento puede ser considerada positiva para la organización, pero en el caso de la salida de empleados con alto desempeño, requerirá de un análisis de costos entre la salida y la retención de dicho empleado. Por lo tanto, el índice óptimo de rotación en una organización vendría determinado por el punto de corte de los costes de retención y rotación (Dolan, Valle-Cabrera, Jackson, & Shuler, 2007).

La tasa de rotación se calcula como el cociente del número de empleados que deja el puesto entre el número promedio de empleados durante el período, multiplicado por el cociente que resulte de 12 meses entre el número de meses del periodo a medir (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

4.1 Factores que influyen en la Rotación

Torrington *et al* (2009) manifiesta que son muchos los factores que influyen en la rotación, como factores externos (*external factors*), factores funcionales (*functional factors*), factores de motivación (*push factors*), y factores de estímulo (*pull factors*).

4.1.1 Factores externos.

Son aquellos que no tienen relación con el trabajo, por ejemplo, que la pareja del trabajador sea contratada en otro lugar y tenga que mudarse. Este tipo de factores pueden reducirse implementando licencias, trabajo flexible, o facilidades de guarderías.

4.1.2 Factores funcionales.

Son aquellos que los promueve el empleador. Por ejemplo, en los casos en que los trabajadores tienen un bajo desempeño o no se ajustan a la cultura de la organización.

4.1.3 Factores de motivación.

Estos factores tienen relación con la insatisfacción en el trabajo o en la organización; por ejemplo, pocas oportunidades de desarrollo, supervisión ineficiente, bajo compromiso laboral, desacuerdos por estilos de personalidad, entre los más comunes. El principal motivo por el que las organizaciones fallan en prever estos factores, es que no tienen un mecanismo para recoger sistemáticamente los signos de insatisfacción. La efectividad de las prácticas de recursos humanos está relacionadas con la rotación de los empleados (Tatlah, Anwar, & Amin, 2017).

4.1.4 Factores de estímulo.

Son los relacionados con la atracción ejercida por otros empleadores. Entre los factores más comunes son el nivel salarial, oportunidades de desarrollo, el deseo de trabajar en nuevas áreas, la oportunidad de trabajar con otro tipo de personas. En este sentido se tienen dos líneas de acción. La primera línea, se enfoca en conocer que ofrece el mercado y en la medida de lo posible ofrecer lo mismo. La segunda línea, se orienta a asegurarse de que el empleado aprecie lo que la organización le brinda. El énfasis es la comunicación efectiva de “la venta de los beneficios que nos hacen únicos” y en qué medida se ofrecen beneficios comparables a lo que ofrecen en otros lugares.

La respuesta directa a la pregunta de cómo retener mejor al personal es proporcionarles una mejor opción del que pudieran percibir que podrían obtener trabajando para otros empleadores. Los términos y condiciones juegan un papel importante, pero otros factores son más importantes. Por ejemplo, existe la necesidad de proporcionar puestos de trabajo satisfactorios, junto con oportunidades de desarrollo profesional, tanta autonomía como sea posible y, sobre todo, una línea gerencial competente (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

4.2 Estrategias de Retención

Dessler & Valera (2017) sugiere que se diseñen programas de retención que incluyan las siguientes estrategias:

4.2.1 Identificación de los problemas:

Las entrevistas de salida realizadas de forma efectiva ofrecen información útil sobre las áreas problemáticas que causan la rotación. Esto acompañando de una política de puertas abiertas y líneas telefónicas anónimas ayudan a los gerentes a identificar y a remediar problemas en el estado de ánimo de los empleados. No solo realizar entrevistas de salida sino entrevistas de permanencia, es decir, indagar aspectos de motivación mientras el empleado se encuentra aún en el puesto, para identificar problemas potenciales (Dessler & Varela, 2017).

Las entrevistas de salida son útiles para investigar las causas de la rotación. Éstas deben indagar sobre las razones de la renuncia, condiciones bajo las cuales el empleado se hubiera quedado, mejoras que la organización puede realizar en el futuro, el paquete de compensaciones en el nuevo empleador. También se pueden realizar cuestionarios con preguntas estandarizadas, pero se puede perder la oportunidad de indagar sobre factores adicionales. Otro método para investigar sobre las causas de rotación, son las encuestas de actitud a los empleados actuales de la organización, con las que se puede recoger información valiosa de manera proactiva para detectar potenciales problemas. Sin embargo, se debe tener cuidado de iniciar planes de acción necesarios ante los problemas detectados, pues de lo contrario se crearán expectativas en los empleados de que la organización realizará mejoras cuando no es así. El último método es el análisis de riesgo, que implica el estudio de dos factores la probabilidad de que el trabajador renuncie y las consecuencias de esta pérdida (Beardwell & Thompson, 2014).

4.2.2 Remuneración:

Definir un esquema de compensación atractiva. Hay cierto debate en la literatura acerca de si el aumento salarial reduce la rotación. Por un lado, hay evidencia que demuestran que las organizaciones que tienen un paquete de compensaciones más atractivo tienen una tasa de rotación menor. Sin embargo, en el lado opuesto, investigadores afirman que si bien la compensación juega un rol importante en la satisfacción en el trabajo, ésta no tiene efecto cuando existen factores de motivación para la rotación. La compensación es un factor higiénico más que un factor motivador (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

Las percepciones de las recompensas basadas en una evaluación justa y la seguridad laboral tienen un efecto en la retención. Es por ello, que los gerentes que realizan dichas evaluaciones deben ser capacitados para realizar esta labor (Yamamoto, 2013).

Las empresas que tienen sistemas de compensación más flexibles, es decir, aquellas que brindan mayor libertad a los trabajadores en la elección de sus beneficios y el diseño del sistema de

beneficios, reportan tener una mayor capacidad de atracción y retención que las empresas que ofrecen a sus empleados un paquete de beneficios único y similar para todos los empleados (Vidal-Salazar, Cordon-Pozo, & de la Torre-Ruiz, 2016).

4.2.3 Selección:

- a. **Manejo de expectativas:** Las organizaciones que presentan una propuesta de empleo realista (*realistic job preview*) tienen una tasa de rotación menor de los nuevos empleados (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

El mayor entendimiento del puesto de trabajo se correlaciona con una baja rotación y un alto desempeño en el puesto (Chen & Cheng, 2012).

- b. **Mejorar la calidad de la línea gerencial:** Algunas acciones para mejorar la efectividad de los supervisores son: seleccionar supervisores evaluando sus capacidades gerenciales, capacitar a los nuevos gerentes en el arte de la supervisión efectiva, evaluar constantemente a los gerentes en sus habilidades de supervisión (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

4.2.4 Desarrollo profesional:

Conocer las expectativas de los empleados, y hacer revisiones periódicas de desempeño. El desarrollo y las recompensas de los empleados son dos dimensiones principales de un sistema de prácticas de recursos humanos, ya que mejoran el rendimiento operativo, incluso en los casos en que la organización opera en un entorno de crisis económica (Katou, 2017).

El planeamiento de carrera contribuye al desempeño de la mayoría de las instituciones de educación. La gerencia debe entender los planes de carrera de sus empleados, de esta manera pueden hacer coincidir las aspiraciones de carrera de los trabajadores y las necesidades de las instituciones. Asimismo, incrementar el involucramiento de los empleados y su participación en la toma de decisiones con respecto a sus planes de carrera pueden mejorar el desempeño de la institución educativa (Amin, Wan Ismail, Rasid, & Selemani, 2014).

Dentro del ámbito de desarrollo profesionales, se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. **Inducción:** Es un proceso de socialización mediante el cual el nuevo empleado recibe información de nuevo puesto de trabajo, el papel que van a tener que desempeñar en la organización y la cultura de la empresa (Sastre & Aguilar, 2003). Este proceso reduce la rotación temprana. Tiene distintos propósitos que están orientados a preparar al nuevo empleado de manera oportuna para su nuevo trabajo. Ayuda al trabajador a adaptarse emocionalmente en su sitio de trabajo, le da la oportunidad de entender cómo funciona la organización, roles de las diferentes áreas y personas, y ayuda a transmitir información básica de procesos, procedimientos y

seguridad de la organización. Además, ayuda a integrarse en la cultura de la empresa (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

La orientación de los nuevos empleados es la actividad de recursos humanos que se ocupa de socializar a los nuevos empleados en la organización, en los objetivos de sus puestos y presentarles al equipo con el que trabajará. Sirve también para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que ayuda a la adaptación. En el entorno de la organización, las personas interiorizan los valores, aprenden cuáles son los comportamientos esperados y conocimiento sociales necesarios para sumir un papel dentro de la organización. Si el proceso de inducción no es el adecuado aumentará la tensión del empleado nuevo, pudiéndose convertir en un factor que contribuya a que este decida abandonar la organización (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuller, 2003).

Una de las prácticas que se sigue dentro del programa de inducción es adoptar la figura de *Buddy*, donde se asigna un compañero que cumplirá el rol de mentor para el nuevo empleado, de manera que pueda acudir a él cada vez que tenga una dificultad (Sastre & Aguilar, 2003).

- b. **Capacitación y desarrollo:** Con respecto a esta estrategia también hay dos puntos de vista opuestos. El primero es que la capacitación y desarrollo generan un compromiso en los empleados. El punto de vista opuesto, se refiere a que la capacitación hace más atractivo al trabajador en el mercado externo, y propenso a irse para desarrollar su carrera en otro empleador. Es necesario combinar la estrategia de capacitación y desarrollo con otras estrategias de retención (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).
- c. **Uso de prácticas de sistemas laborales de alto desempeño:** las prácticas de recursos humanos de alto desempeño reducen la rotación laboral, como empoderar a los empleados, grupos auto-dirigidos, inversión en desarrollo de carrera, salarios, entre otros (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

4.2.5 Ambiente de trabajo:

Los resultados revelan que, si a los empleados de la organización se les brinda un buen ambiente de trabajo, muestran un alto compromiso organizativo, y también, aporta estabilidad entre los empleados. El entorno de trabajo de la organización no incluye sólo la infraestructura física, sino también la herramienta, tecnología y maquinaria modernas. Si el empleado siente que puede hacer uso de la tecnología y ésta mejora su productividad, entonces aumenta la lealtad hacia la organización (Kaur Mahal, 2012).

4.2.6 Trabajo significativo y apropiarse de las metas:

Para retener a los empleados es necesario dejar claro qué se espera de su desempeño y cuáles son sus responsabilidades (Dessler & Varela, 2017).

4.2.7 Logro de un equilibrio entre la vida personal y el trabajo:

Definir un esquema que permita este equilibrio para los empleados (Dessler & Varela, 2017).
Prácticas relacionadas a la familia: Trabajo flexible, licencias de ausencia, guarderías, entre otros (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

La cultura de las organizaciones que promueve el soporte familiar y tiempo flexible es un factor importante en la retención de empleados (Afridi & Irshad, 2011).

4.2.8 Contraofertas:

Se recomienda contar con una política que especifique los puestos y el personal a quienes se les puede realizar una contraoferta, cuáles son los aumentos salariales permitidos y la forma de determinar la oferta (Dessler & Varela, 2017).

4.2.9 Medios sociales:

El reconocimiento de la empresa a sus empleados a través de medios sociales puede influir en el compromiso y retención de los empleados (Dessler & Varela, 2017).

El estudio realizado por De Vos & Meganck (2009) señala que los aspectos que más valoran los empleados en el contrato psicológico con la empresa, en orden de importancia son: oportunidades de desarrollo de carrera, clima social, contenido de su trabajo, compensación económica, balance vida personal y trabajo.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

La adecuada gestión de los recursos humanos tiene un alto impacto en el desempeño de toda organización (Amin *et al*, 2014; Hassan *et al*, 2014; Katou, 2017; Ulrich *et al*, 2008; Amstrong y Taylor, 2014). En ese sentido, se propone desarrollar planes para la gestión de los procesos de recursos humanos, específicamente de reclutamiento, selección y retención para el Centro de Idiomas. Estos procesos tienen como objetivo atender la problemática expuesta, que es la de contar con docentes altamente calificados de manera sistemática, con procedimientos definidos.

Como primer paso para la elaboración de los planes y políticas para la gestión de los tres procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección, retención), se propone conformar un Comité para la Gestión de Recursos Humanos, que intervenga en la toma de decisiones más importantes dentro de estos procesos. Si bien en la metodología presentada por Tatari *et al* (2016) la conformación del comité se recomienda para lograr un proceso de reclutamiento efectivo de profesores, se propone que este comité también participe en los otros procesos de selección y retención. La toma de decisiones a través de comités es parte de la cultura de la Universidad, por lo que, es parte importante en estos procesos.

1. Conformación del Comité de Gestión de Recursos Humanos de CI

a. Miembros del comité: El comité estará conformado por autoridades del Centro de Idiomas (CI) y de la Universidad, así como personal administrativo, que puedan aportar con una visión holística, en los procesos de recursos humanos. Los miembros del comité serán:

- Directora del Centro de Idiomas
- Director Académico del Centro de Idiomas
- Director de Desarrollo de la Universidad (Jefe inmediato de la Directora de CI)
- Jefe de Recursos Humanos de la Universidad
- Directora de Estudios de la Universidad (tiene a cargo la asesoría de carrera de los alumnos, por lo que, puede aportar una visión desde el lado del alumnado, pues tiene el feedback directo de parte de uno de nuestros públicos objetivos)

b. Roles y Responsabilidades: Las responsabilidades del comité estarán enfocadas en tomar las decisiones más críticas dentro de los procesos de la gestión de recursos humanos:

- Aprobar la política de atracción, selección y retención.
- En el proceso de atracción, aprobar la descripción del puesto del docente del Centro de Idiomas.

- En la etapa de selección: aprobar los criterios de éxito y predictores a ser usados en la selección, entrevistar a la terna finalista y tomar la decisión de contratación.
- En el proceso de retención: aprobar las estrategias de retención a implementarse.
- El método a usarse para la toma de decisiones será por consenso, en caso de lograr un consenso, la decisión se tomará por mayoría de votos.

2. Plan de Atracción (Reclutamiento)

El proceso de atracción o reclutamiento tendrá como base la siguiente política aprobada por el Comité de gestión de recursos humanos del Centro de Idiomas.

2.1 Política de Atracción

Esta política recoge alguna de las principales prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en la Universidad, pero que no se encuentra formalmente documentadas como una política de reclutamiento.

Se propone la siguiente política de atracción:

Objetivos:

- Optimizar el proceso de reclutamiento y unificar los criterios para realizar la labor.
- Proveer de candidatos idóneos que se alineen con las normativas e ideario de la Universidad.

Política:

- Todo proceso de recursos humanos respetará y estará alineado al ideario de la Institución.
- Se promoverá la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- La descripción de los puestos será aprobada por el Comité de Gestión de Recursos Humanos de CI.
- Todo puesto a contratar debe estar contemplado en el presupuesto del Centro de Idiomas.
- El proceso selección para docentes a tiempo parcial se realizará a través de convocatorias externas.
- Los nuevos docentes ingresarán en modalidad de empleados a tiempo parcial. Los puestos de docente a tiempo completo requieren de aprobación del Consejo Superior de la Universidad³.

³ El Consejo Superior de la Universidad es el órgano rector máximo en la jerarquía de la Institución.

- g. La remuneración está definida dentro de las escalas ya establecidas por el Centro de Idiomas.
- h. Se debe asegurar que todos los candidatos pasen por las mismas etapas establecidas en el proceso de reclutamiento.
- i. Se velará por la confidencialidad de las candidaturas.
- j. Los candidatos deben estar alineados con la cultura del Centro de Idiomas y de la Universidad.

2.2 Proceso de Atracción

El proceso de atracción o reclutamiento se inicia con la solicitud que realiza la Dirección del Centro de Idiomas hacia el área de personal. Este proceso se realizará en 5 etapas:

2.2.1 Identificación interna de necesidades:

Para identificar las necesidades internas se tomará en cuenta el modelo de planeación integrada descrito por Chiavenato (2011), pues el modelo que toma en cuenta una variedad más amplia de factores, el cual considera los siguientes aspectos:

- a. **Volumen planeado producción/ventas:** Anualmente el Centro de Idiomas realiza un estimado del presupuesto a cumplir en cuanto a ventas y gastos. Lo que se traduce en número de cursos y cantidad necesaria de profesores.
- b. **Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal:** Dentro del presupuesto se planifican los cursos que migrarán a versión *blended* (clases presenciales y virtuales), así como los nuevos cursos 100% virtuales. En base a ello, se determina el perfil de los profesores y la cantidad requerida.
- c. **Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes:** El Centro de Idiomas cuenta con canales para conocer los intereses de sus clientes: encuestas al finalizar workshops gratuitos que se ofrecen, encuestas de final de curso, y campañas en Facebook. Con este feedback del cliente, el monitoreo de la oferta del mercado se elabora la proyección de los cursos para el siguiente año o algunos cursos adicionales en el año en curso.
- d. **Planeación de carrera dentro de la organización:** El Centro de Idiomas mantiene una baja rotación de docentes tanto de tiempo completo (0%) como de tiempo parcial (10%). La principal necesidad de contratación se presenta ante el lanzamiento de nuevos cursos, es por ello, que se puede planificar con anticipación el reclutamiento de nuevos profesores. Por otro lado, anualmente se revisa la situación profesional de los docentes y las necesidades del Centro de Idiomas, con la finalidad de determinar si algún docente será promovido.

En resumen, se determinará el número de docentes a reclutar sobre la base del planeamiento del siguiente año que incluirá los nuevos cursos virtuales, los cursos sugeridos por los clientes, y la rotación del Centro de Idiomas.

2.2.2 Descripción del Puesto

Para describir el puesto se tomará en cuenta la teoría de las características del trabajo, así como un perfil de competencias alineadas a los valores de la Universidad.

La teoría de las “características del trabajo” (Chiavenato, 2011) se consideró para esta propuesta porque propone incluir no solamente un listado de funciones del puesto, sino también considerar factores que influyen en el estado psicológico de los empleados, lo que contribuirá con el bienestar del docente, lo que está alineado al ideario de la Universidad.

Para la recolección de información se entrevistó al Director Académico, pues tiene la visión del perfil ideal del puesto como jefe inmediato, y además, conoce el puesto de docente desde el punto de vista de ocupante del puesto pues también cumple ese rol en algunos cursos que se dictan en el Centro de Idiomas.

De acuerdo a la teoría de las “características del trabajo” (Chiavenato, 2011) para definir la descripción de puestos se ha tomado en consideración lo siguiente:

- a. **Tareas combinadas:** se reunirán tareas desde la revisión del syllabus, preparación de sesiones, dictado de clases, evaluación y asesoría del alumno. Con el fin de que el docente pueda darle sentido y tener una misión desde el rol que realiza.
- b. **Formación de unidades naturales de trabajo:** Tomando en cuenta la característica anteriormente descrita, en la descripción del puesto se consignarán roles significativos que le permita al docente tomar la responsabilidad de sus funciones de inicio a fin, que es la de asegurar una enseñanza integral al alumno.
- c. **Relación directa con el cliente o usuario:** Se incorporará dentro de las funciones del docente, conocer las necesidades del alumno (cliente) para poder adaptar en lo posible las sesiones de clases.
- d. **Carga vertical:** A inicios de año se incluirán reuniones con los docentes con el fin de definir proyectos en los cuáles tengan en interés en trabajar. Estos proyectos serán definidos en conjunto con la dirección académica, pero serán dirigidos y desarrollados por los mismos docentes.
- e. **Apertura de canales de retroalimentación:** se implementarán planes de acción que serán elaborados por los mismos docentes, a partir de las encuestas sobre la evaluación del docente y del curso, aplicadas a los alumnos. Esto le permitirá a los profesores tener una fuente de retroalimentación directa.

- f. **Creación de grupos autónomos:** se incorporará en las funciones la participación en grupos de docentes, para la planificación anual del programa de capacitación continua docente. Esto permitirá compartir experiencia y generar soluciones.

En el Anexo 1 se presenta la descripción del puesto de docente del Centro de Idiomas. El formato fue elaborado en base a la propuesta formulada por Alles, M.A. (2006), ya que presenta un detalle completo de los aspectos relevantes de un puesto.

Para definir las competencias se consideró el modelo triangular de Johnson de la estructura de competencias de profesores mentores (Johnson, 2003) y los valores de la Universidad. El modelo triangular de Johnson se seleccionó, pues el Centro de Idiomas, alineado con el ideario de la Universidad, brinda como valor agregado la asesoría personalizada y humanista al alumno; y este modelo propone un perfil de competencias para docentes que cumplan un rol de mentor que brinda el servicio de asesoría a sus alumnos.

Estas competencias fueron revisadas en conjunto con la descripción del puesto de docentes, por un Comité preliminar conformado por la Dirección del Centro de Idiomas, el Director Académico y el Director de Desarrollo; este perfil de competencias preliminar será aprobado por el Comité de Gestión de recursos humanos del Centro de Idiomas.

2.2.3 Elaboración de la descripción del puesto para la convocatoria

Se consideró tomar en cuenta el la teoría de *Realistic job previews RJP* (Cheng & Cheng, 2012; Breugh, 2008) que resalta la importancia de presentar una oferta de empleo realista a los candidatos, con el fin de acortar la brecha entre las expectativas de los candidatos y la realidad del puesto de empleo que encontrarán al ingresar al trabajo. Es importante para el Centro de Idiomas, conseguir candidatos que se ajusten mejor al puesto, usar los recursos de manera eficiente, y reducir el riesgo de una mayor rotación. En el anexo 2, se presenta el aviso de la convocatoria, el formato utilizado se elaboró tomando en cuenta algunos criterios que describe Porret (2012).

2.2.4 Investigación externa del mercado

Según Chiavenato (2011) en esta fase se segmenta al mercado de candidatos de acuerdo a sus características. Se ha identificado que la segmentación podría ser por ubicación geográfica, enfocándose en docentes que viven en Lima. No se ha identificado otro tipo de segmentación que diferencia a los docentes y que permita dividirlos en cuanto a su acceso a los diversos medios de comunicación.

2.2.5 Estrategias de atracción

Para seleccionar las estrategias de atracción o reclutamiento se realizaron entrevistas a expertos, con el área de personal y dirección académica del Centro de Idiomas.

Uno de los principales métodos mencionados en estas entrevistas es la solicitud de referencias a los empleados actuales, que coincide con lo mencionado por Breugh (2008) siendo las referencias una de las estrategias más efectiva de reclutamiento.

Para la aplicación en el Centro de Idiomas, cada vez que se apertura un proceso de selección de docentes, se enviará la comunicación a los profesores actuales del Centro de Idiomas y docentes de la Universidad, con la finalidad de que colaboren con el envío de referidos para el puesto. Todos los candidatos referidos serán entrevistados de manera telefónica (en caso no cumplan con el perfil) o de manera presencial si es que cumple con los requisitos. A los docentes que no cumplan el perfil, se les explicará el perfil del puesto siendo el motivo por el cual no podrá continuar en el proceso; sin embargo, se le agradecerá por su interés y se mantendrán sus datos registrados para futuros procesos. Este proceso se realizará solo con los candidatos referidos como una deferencia a los referentes.

Otro método a utilizar, y que ha sido observado en la literatura y recomendado por el área de personal, son los anuncios en páginas web de empleo y bolsas de empleo de las universidades. En estos canales se publicará el aviso formulado en el punto anterior. El área de personal es la responsable de iniciar este proceso a solicitud del Centro de Idiomas.

2.3 Evaluación de resultados del proceso de atracción

Según lo revisado con el Comité preliminar se seleccionaron los siguientes indicadores para la medición de resultados de reclutamiento:

- a. **Efectividad de la fuente de atracción** (Snell, Bohlander, & Morris, 2018): porcentaje de candidatos que provienen de una determinada fuente de reclutamiento y pasan a una siguiente etapa. Este indicador se seleccionó debido a que es necesario determinar cuáles son las fuentes más efectivas para optimizar los esfuerzos en esta etapa para reclutamientos futuros.
- b. **Costo por fuente de atracción** (Snell, Bohlander, & Morris, 2018) se obtiene del costo incurrido por cada una de las fuentes de reclutamiento. Este indicador se relaciona con el anterior para determinar cuál ha sido el más efectivo y el más eficientes en términos de costos.
- c. **Yield Ratio** (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuller, 2003): relación entre los candidatos presentados y los rechazados. Este ratio permitirá tener un dato histórico de cuánto candidatos se requieren para completar una vacante.

3. Plan de Selección

El plan de selección tendrá como base la siguiente política aprobada por el Comité de gestión de recursos humanos de Centro de Idiomas.

3.1 Política de Selección

Esta política toma en cuenta las principales prácticas de selección que se realizan en la Universidad.

Se propone la siguiente política de selección:

Objetivos:

- a. Compartir criterios para ser considerados en los procesos de selección del Centro de Idiomas.
- b. Contratar candidatos idóneos para el puesto respetando los principios de la Universidad.

Política:

- a. Se debe asegurar que cada candidato reciba el mismo trato durante el proceso.
- b. No podrán aplicarse exámenes que tengan carácter discriminatorio.
- c. Se debe llevar un registro de todos los postulantes, su calificación en cada etapa y los criterios de desestimación o aceptación.
- d. Informar a los candidatos que han sido desestimados del proceso de selección, al finalizar el mismo.
- e. El Comité de Gestión de Recursos Humanos del Centro de Idiomas, debe aprobar los criterios de éxito y predictores a ser usados en la selección de docentes. Anualmente el comité se reunirá para revisar los criterios y predictores aprobados y determinará si es necesario su actualización.
- f. El Comité de Gestión de Recursos Humanos entrevistará a la terna finalista y tomará la decisión de contratación a través del consenso. En caso no se logre el consenso, la decisión será tomado por mayoría.
- g. El proceso de selección considerará las siguientes etapas eliminatorias:
 1. Preselección curricular (Solicitud de empleo).
 2. Evaluación: Entrevista personal, pruebas psicométricas.
 3. Entrevista del equipo del Centro de Idiomas
 4. Comprobación de referencias
 5. Muestra del trabajo.
 6. Entrevista de la terna finalista por parte del Comité
 7. Contratación.

- h. Es ideal que se presente una terna para la evaluación por parte del Comité, en caso de no llegar a 3 finalistas, el mínimo requerido para llevar a cabo el proceso es de 2 candidatos elegibles.
- i. La etapa 2 de “Evaluación” del proceso de selección será realizada por el personal capacitado del área de personal de la Universidad.
- j. El Comité de Gestión de Recursos Humanos del Centro de Idiomas, recibirá capacitación para la ejecución de entrevistas y toma de decisiones.
- k. Se deberá mantener la confidencialidad de los candidatos.
- l. En los casos que por motivos de fuerza mayor, no se puedan llevar a cabo cada una de las etapas del proceso de selección, se someterá a evaluación del Comité de Recursos Humanos del CI, el procedimiento a llevar a cabo.

3.2 Proceso de Selección

Para llevar a cabo el proceso de selección se definirán los criterios de éxito y los predictores (Gan & Berbel, 2012) sobre los que se fundamentará el proceso.

3.2.1 Criterios de éxito

Los criterios de éxito han sido descritos en el Anexo 1 - Descripción del puesto, como las competencias necesarias para el puesto y los requisitos de experiencia y formación.

Este perfil de competencias se basó en el modelo de Johnson (2003) y en los valores de la Universidad. En el anexo 2, se profundizará en los comportamientos esperados por cada competencia, el cual se elaboró en conjunto con el Comité preliminar.

Tabla 4. Perfil de competencias del docente del Centro de Idiomas

Competencia	Nivel
<p>Integridad: honestidad y consistencia en el comportamiento en de distintas situaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse abierta y directamente en todo momento con honestidad. • Su actuar y su comunicación van alineados con las buenas costumbres. • Es capaz de reconocer sus errores y rectificarlos. 	A
<p>Prudencia: capacidad para planificar, demostrar cautela apropiada y evidencia de buen juicio en la toma de decisiones, tanto personales como profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica su trabajo para cumplir con los plazos establecidos. • Analiza diversos factores antes de tomar una decisión. • Solicita feedback y otras opiniones para tener mayor información al evaluar una decisión. 	B
<p>Habilidad cognitiva: capacidad para asimilar las innovaciones teóricas y aplicarlas en la práctica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de analizar nuevos métodos y técnicas para desarrollar conclusiones acerca de las mejores prácticas que pueden ser aplicadas. • Revisa sus procesos actuales, los compara con los nuevos métodos y define un plan de acción para adaptarse. • Propone y enseña a otros los nuevos métodos aprendidos. 	A
<p>Dedicación y competencia profesional: mantenerse actualizado en su área de especialización actualización y realizar investigaciones que permitan mejorar su desempeño profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se informa de manera proactiva sobre las novedades en su área de especialización. • Se involucra en desarrollar nuevas investigaciones o colaborar con otros para obtener nuevos conocimientos. 	B
<p>Entereza: fortaleza necesaria para que cada uno asuma, con responsabilidad personal, las consecuencias de sus decisiones y actos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumple fielmente con las obligaciones en diversas situaciones y escenarios. • Se compromete con sus responsabilidades de inicio a fin. 	A

<p>Habilidades relacionales: capacidad para comunicarse de manera empática, generar un clima de respeto y confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una comunicación asertiva a todo nivel. • Demuestra respeto y empatía al momento de comunicarse. • Desarrolla relaciones adecuadas con otros y propicia un adecuado clima. 	A
<p>Brindar asesoría: mantener una preocupación genuina por desarrollo del alumno, generar espacios para ayudar al alumno a que trabaje en su propio autodesarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por obtener información de las necesidades de sus clientes. • Genera espacios para brindar apoyo a sus alumnos en las necesidades más relevantes. • Ayuda a los alumnos a descubrir sus propios recursos para contribuir con su autodesarrollo. 	B
<p>Competencia técnica: aplica un método de enseñanza que permite que el alumno pueda adquirir e interiorizar los conocimientos expuestos, y se asegura que los aplique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepara lecciones de clase adaptas a los estilos de aprendizaje de sus alumnos. • Elabora técnicas que le permitan verificar que los alumnos adquirieron el conocimiento y lo aplican de manera efectiva. • Su comunicación durante la clase es clara, precisa y entendida por la audiencia. 	A
<p>Motivación – Ajuste trabajo-persona-organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le motiva y disfruta de enseñar a otros. • Le motiva conocer las necesidades de sus alumnos con el fin de brindarle ayuda y formarlo. • Se siente a gusto en una institución con un enfoque humanista. <p>(Se evaluará al conocer el grado de motivación al realizar los comportamientos descritos en las competencias: brindar asesoría y competencia técnica.)</p>	A
<p>El nivel se define de acuerdo a la escala elaborada por Alles M.A. (2003) :</p> <p>A: Alto</p> <p>B: Muy bueno, por sobre el estándar</p> <p>C: Bueno, grado satisfactorio, no significa una subvaloración de la competencia</p> <p>D: Grado insatisfactorio</p>	

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente a las competencias se evaluarán los requisitos de formación y experiencia:

Tabla 5. Requisitos de formación y experiencia del docente del Centro de Idiomas

REQUISITOS:
Experiencia: Mínimo 3 años en instituciones educativas como docente de inglés. Mínimo 1 año de experiencia como tutor en cursos virtuales.
Educación: Licenciado en educación con especialidad en lengua inglesa. Mínimo nivel B2 en inglés, acreditado con una certificación internacional. Deseable con certificación en diseño o tutoría de cursos virtuales.
Otros requisitos: Disponibilidad para trabajar en diversos horarios (mañanas, tardes, noches y sabatino)

Fuente: elaboración propia

3.2.2 Predictores

Para la selección de los predictores se llevaron a cabo entrevista con expertos con el área de personal de la Universidad y la dirección académica.

Según lo mencionado en la literatura los predictores con mayor grado de validez son el Assessment center, entrevistas estructuradas, muestras de trabajo y test de aptitudes y personalidad (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009). Se propone incorporar como parte del proceso de selección las técnicas de: entrevistas estructuradas, muestras de trabajo y test de aptitudes y personalidad. No se incluirá la técnica de Assessment center por el costo que implica, y la falta de recursos humanos capacitados y dedicados a esta labor en el Centro de Idiomas.

Además se incluirá la revisión de las solicitudes de empleo como medida para descartar aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos mínimos (Dolan *et al*, 2007).

Por último, se realizarán las referencias laborales en los dos últimos centros de labores del candidato, o máximo con 5 años de antigüedad.

Se utilizará la estrategia de múltiples obstáculos para priorizar los resultados de cada predictor (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016). Con esta estrategia se eliminan a los candidatos que no cumplen con los requisitos mínimo luego de cada etapa del proceso de selección.

Se realizará una selección por competencias (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2013), con el fin de alinear el proceso con los criterios que se han definido como necesarios para el éxito del candidato en el puesto.

3.2.3 Descripción de las etapas del proceso de Selección

El proceso de selección se inicia a solicitud de la Dirección del Centro de Idiomas hacia el área de personal. Las etapas del proceso de selección serán las siguientes:

3.2.3.1 Preselección curricular

En esta etapa se reciben las hojas de vida de los candidatos que respondieron a la convocatoria. Se enviará por correo electrónico una solicitud de empleo (Tovalino, 2011) que contenga preguntas específicas sobre los requisitos mínimos del puesto (ver anexo 3).

El área de personal será el primer filtro de las solicitudes de empleo que cumplan con los requisitos mínimos solicitados en la descripción de puestos. Las solicitudes que aprueben este primer filtro, pasarán a ser revisadas por el equipo del Centro de Idiomas para un segundo filtro en los casos que el área de personal tenga alguna duda sobre los candidatos.

3.2.3.2 Evaluación

En esta segunda etapa se evaluarán a los candidatos que aprobaron el filtro de la preselección curricular. Esta fase estará a cargo del área de personal con profesionales capacitados para realizar las entrevistas y aplicar las pruebas psicométricas.

Las entrevistas serán estructuradas y por competencias a través de la descripción de conductas en situaciones pasadas, siendo administradas las mismas preguntas a todos los candidatos por igual (Dolan *et al*, 2007; Alles, M. 2013).

Se generó un formato de entrevista (ver anexo 4) sobre la base de las competencias a ser evaluadas, el cual debe ser aplicado para todos los candidatos. Con esta entrevista se verifica que el candidato cumpla con los criterios de éxito de requisitos de formación, experiencia, competencias y motivación y ajuste persona-puesto-organización.

Por otro lado, en esta etapa los profesionales del área de personal, aplicarán pruebas psicométricas para contar con otros criterios en la evaluación de algunas competencias que son críticas para el puesto. Según el estudio realizado por Shabani *et al* (2018) el grado de inteligencia emocional influye en las estrategias de enseñanza usadas por los docentes. Los componentes de la inteligencia emocional son: habilidades interpersonales, habilidades intrapersonales, adaptabilidad, manejo del estrés, estado de ánimo (Bar-On, 1997). Estos componentes se

relacionan con los comportamientos descritos en las competencias de habilidad relacional, prudencia y entereza. Es por ello, que se evaluará este aspecto a través del inventario de inteligencia emocional de Bar-On, en la que se describe 5 escalas y 15 subescalas de los componentes de la inteligencia emocional.

3.2.3.3 Entrevista del equipo del Centro de Idiomas

El equipo del Centro de Idiomas conformado por el Director Académico y la Directora del Centro de Idiomas, entrevistará a los candidatos que aprobaron la etapa anterior. Con un mínimo de 6 candidatos por vacante. El equipo del Centro de Idiomas será capacitados por los profesionales del área de personal en la ejecución de entrevistas por competencias.

La entrevista (ver anexo 5) se realizará de manera individual por cada miembro del equipo del Centro de Idiomas, luego se reunirá para evaluar y decidir por consenso los candidatos que pasarán la siguiente etapa.

3.2.3.4 Comprobación de referencias

Se realizarán las referencias laborales (ver anexo 6) a los candidatos que hayan aprobado la etapa anterior. En esta etapa se comprobarán algunos datos de su experiencia laboral, además de las competencias de integridad y competencia técnica. El área de personal será encargada de realizar las referencias laborales.

3.2.3.5 Muestra del trabajo

Los candidatos que aprueben la etapa anterior realizarán una clase modelo, con alumnos reales en lo posible. Se entregará al candidato, el material y pautas con lo que preparará su clase, y se le asignará un horario de clases con alumnos reales. Esta clase será observada por el Director Académico, para poder evaluar las competencias de habilidades cognitivas, habilidades relacionales, y competencia técnica.

3.2.3.6 Entrevista de la terna finalista por parte del Comité de Gestión de Recursos Humanos

El comité será capacitado en la ejecución de entrevistas por competencias a la terna finalista. La entrevista (ver anexo 7) se realizará en panel, es decir varios entrevistadores y 1 candidato. En esta etapa se evaluarán las competencias críticas: integridad, habilidad cognitiva, entereza, y habilidades relacionales.

3.2.3.7 Contratación

Al finalizar las etapas del proceso, el Comité se reunirá para evaluar a los candidatos de la terna finalista, y elegirá por consenso al candidato seleccionado. Luego esta última etapa se comunicará a todos los postulantes si fue elegido o no en el proceso, además de agradecer su participación.

A continuación, se presenta un cuadro en donde se observan los predictores y los criterios de éxito que serán evaluados en cada etapa, así como los responsables de cada una de las fases.

Tabla 6. Proceso de Selección del Centro de Idiomas – Criterios de éxito y predictores

Predictores Criterios de éxito	Etapa 1	Etapa 2		Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
	Preselección curricular	Evaluación		Entrevista Equipo CI	Comprobación de referencias	Muestra de trabajo	Entrevista Terna Finalista
	Solicitud de empleo	Entrevista Personal	Pruebas psicométricas				
Integridad		X		X	X		X
Prudencia		X	X	X			
Habilidad cognitiva		X		X		X	X
Dedicación y competencias profesional		X		X			
Entereza		X	X	X			X
Habilidades relacionales		X	X	X		X	X
Brindar asesoría		X		X			
Competencia técnica		X		X	X	X	
Requisitos de formación y experiencia	X	X		X	X		
Motivación		X		X			
Responsable	Área de Personal y Equipo CI	Área de Personal		Equipo CI		Área de personal	Comité Gestión de RRHH

Fuente: Elaboración propia

3.3 Evaluación de los resultados de selección

Para medir los resultados de selección se propone utilizar los siguientes ratios;

a. Calidad de contratación (Snell, Bohlander, & Morris, 2018)

$$(DR + HP + HR) / N$$

DR = Desempeño promedio de los nuevos empleados (sobre una escala de 100)

Actualmente se cuenta con una evaluación de desempeño anual sobre la base de una escala del 1 al 5. Para efectos de esta fórmula se usará regla de 3 simple, donde 5=100%, 4=80%, 3=60%, 2=40%, y 1=20%

HP = Porcentaje de nuevos empleados con un nivel aceptable de productividad en un tiempo adecuado.

El tiempo adecuado será entre 6 meses y 1 año de evaluación.

El nivel aceptable de desempeño es nivel de 3 ó más, es decir, más de 60%.

HR = Porcentaje de los nuevos empleados que son retenidos después de un año.

N = Número de indicadores (3)

El nivel aceptable de calidad será a partir de 60%, acorde con el nivel aceptable de desempeño. Este nivel se irá ajustando de acuerdo a la data histórica que se recoja en el transcurso del tiempo.

b. Costo de selección por candidato (Chiavenato, 2011)

Se obtiene de la sumatoria de los costos del proceso de selección dividido entre el número de candidatos seleccionados.

Entre los costos se encuentra: costo del aviso en las bolsas de empleo, honorarios de profesionales para las evaluaciones (en caso de ser necesario), costo de capacitación e inducción.

4. Plan de Retención

El plan de retención tendrá como base la siguiente política aprobada por el Comité de gestión de recursos humanos de CI.

4.1 Política de Retención

Se ha elaborado esta política sobre la base de las normativas de la Universidad que se relacionan con estos temas. Se propone la siguiente política de retención:

Objetivos:

- a. Establecer procedimientos y normas para el uso de estrategias que permitan retener a los docentes del Centro de Idiomas.
- b. Retener a los mejores docentes que se alineen a los objetivos del Centro de Idiomas y al ideario de la Universidad.

Política:

- a. Las estrategias de retención deben estar alineadas al ideario de la Universidad.
- b. Las estrategias de retención seleccionadas no deben contener elementos de carácter discriminatorios.
- c. Se establecerán estrategias de retención preventivas que aplicarán a todos los docentes.
- d. Las estrategias de retención reactivas y específicas para un docente serán propuestas por la Dirección del Centro de Idiomas, al Comité de Gestión de Recursos Humanos que evaluará el caso. En ningún caso el coste de retención excederá el coste de rotación del docente, el cual se define como el 25% del salario anual más prestaciones, (Gómez-Mejía *et al*, 2016).
- e. No se considerarán contraofertas de carácter remunerativo.
- f. Las estrategias de retención deben encontrarse dentro de las escalas salariales y de compensaciones de la Universidad.
- g. Las estrategias de retención deben respetar las normativas generales de la Universidad.

4.2 Proceso de Retención

El proceso de retención se fundamenta en los factores que influyen en la rotación como lo indica Torrington et al (2009), y en las estrategias revisadas en la literatura. Sobre la base de ambos enfoques se ha elaborado la siguiente propuesta de un modelo para aplicar las estrategias de retención para el Centro de Idiomas.

Tabla 7. Factores que influyen en la retención vs. Estrategias de retención a implementar

Factores Externos (<i>No relacionados con el trabajo. Ej. mudanza</i>) 1.a Entrevista de análisis de necesidades 6.a. Licencia sin goce de haber	Factores Funcionales (<i>Promovidos por el Centro de Idiomas. Bajo desempeño o no ajuste cultural</i>) 4.b Evaluación de desempeño anual
Factores de Motivación (<i>Insatisfacción con el trabajo</i>) 1.a Entrevista de análisis de necesidades 1.b Entrevista de salida 2.a Remuneración en promedio del mercado 2.b Comunicación del paquete de compensaciones y beneficios 3.a Propuesta de empleo realista 4.a Inducción al nuevo empleado 4.b Evaluación de desempeño anual 4.c Capacitación y desarrollo 5.a Proyectos individuales	Factores de Estímulo (<i>Atracción de otros empleadores</i>) 1.a Entrevista de análisis de necesidades 2.a Remuneración en promedio del mercado 2.b Comunicación del paquete de compensaciones y beneficios 4.b Evaluación de desempeño anual 4.c Capacitación y desarrollo 5.a Proyectos individuales

Fuente: elaboración propia

En base al modelo anterior se ha elaborado el siguiente Programa de Retención que comprende las siguientes etapas y estrategias:

4.2.1 Identificación del Problema:

Se realizarán entrevistas de salida y entrevista a los empleados para recoger información valiosa de manera proactiva. En base a ello se ha elaborado los siguientes formatos:

1.a Entrevista de análisis de necesidades

Esta entrevista (ver anexo 8) será realizada una vez al año, por el área de personal o por un consultor externo para mantener la confidencialidad de la información, y para que los docentes puedan expresar con mayor libertad sus opiniones. Con toda esta información se elaborará un informe con los planes de acción sugeridos para la retención.

1.b Entrevista de salida

La entrevista de salida (ver anexo 9) será realizada por el área de personal, cada vez que un docente presente su carta de renuncia. Se enviará un reporte a la Dirección del Centro de Idiomas, con la información recogida para su análisis. Estas entrevistas serán analizadas también cuando se presente el informe anual del análisis de necesidades.

4.2.2 Remuneración

Como indica Torrington *et al* (2009) en su estudio, la remuneración es un factor higiénico más que motivador para los empleados; sin embargo, el no tener un adecuado paquete de compensación es un factor influyente para la rotación.

2.a Remuneración acorde de mercado

El Centro de Idiomas alineado con la Universidad, mantiene un sistema de remuneraciones acorde al mercado que es revisado anualmente. Los docentes ingresan a la escala de remuneraciones de acuerdo al perfil y experiencia establecidos para cada una.

2.b Comunicación de paquetes de remuneraciones y beneficios

Se propone tener un manual de los beneficios otorgados por el Centro de Idiomas, además de recordatorios en el boletín informativo que reciben todos los empleados de la Universidad. Además, se propone realizar charlas semestrales sobre los beneficios con campañas como “Estrategias para usar adecuadamente tu bono anual”, “Uso de los exámenes preventivos de la EPS”, entre otras. Entre los beneficios ya establecidos, otorgados son: acceso a descuentos para cursos de la Universidad, rendir los exámenes de certificación que el Centro de Idiomas administra a costo cero, capacitaciones programadas durante el año, además, de los beneficios de EPS, y de un bono anual a partir del tercer año de permanencia.

4.2.3 Selección:

Dentro del plan de selección se han tomado en cuenta la estrategia de la presentación de la propuesta de empleo realista.

3.a Propuesta de empleo realista: en el plan de selección se plantea la comunicación del aviso de empleo con los datos más realistas posibles, para que los postulantes puedan tomar las mejores decisiones, y reducir el riesgo de rotación o falta de ajuste al puesto.

4.2.4 Capacitación y desarrollo:

4.a Inducción al nuevo empleado: el proceso de Inducción reduce la rotación temprana, prepara al nuevo empleado para su nuevo trabajo, y lo ayuda a adaptarse emocionalmente (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2009).

En el anexo 10 se plantean los módulos de la información más importante que deberá recibir todo nuevo docente que ingrese a la Institución (Lopez et al, 2016; Dolan et al 2003). También se le asignará un *buddy* con la finalidad de que cumpla el rol del mentor durante el período de Inducción (Sastre & Aguilar , 2003).

4.b Evaluación de desempeño: es importante conocer las expectativas de los docentes y hacer revisiones periódicas de desempeño (Katou, 2017), lo que permitirá recompensar a los mejores docentes y reorientar a los que tienen un menor desempeño. Para ello, se emplearán las evaluaciones de desempeño periódicas que posee el Centro de Idiomas, y se incorporarán las competencias que se proponen en el presente estudio. Actualmente, la evaluación se enfoca principalmente en la competencia técnica. La evaluación está a cargo de la Dirección Académica del Centro de Idiomas, quien es el jefe directo de los docentes. Estas evaluaciones son revisadas con la Dirección del Centro de Idiomas, para

nutrirla con feedback sobre el docente desde un punto de vista diferente, para llegar a un consenso sobre la evaluación final.

4.c Capacitación y Desarrollo: actualmente el Centro de Idiomas brinda capacitación técnica a través del cronograma anual programado. Sin embargo, a raíz de este estudio, se incorporará capacitación en competencias.

Luego de la evaluación de desempeño por competencias, se definirán las necesidades de capacitación. Se incluirá en el programa anual, aquellos temas en los que el grupo, de manera general, tiene mayores deficiencias. Además, la Dirección Académica trabajará de manera individual con cada docente para desarrollar las competencias con menor evaluación, y que haya sido acordado en la reunión de feedback de la evaluación de desempeño.

Por otro lado, dentro las responsabilidades descritas en la descripción del puesto del docente, éste participará en elaboración en conjunto del plan anual de capacitación, lo cual contribuye con su desarrollo.

4.2.5 Trabajo Significativo:

Para retener a los empleados es necesario dejar claro que es lo que se espera de ellos (Dessler & Varela, 2017).

5.a Proyectos Individuales: Dentro de la descripción de puesto propuesta en este trabajo, se le asigna la responsabilidad al docente de acordar con la Dirección Académica, aquellos proyectos en los que se trabajará durante el año, asumiendo el liderazgo del proyecto y las coordinaciones necesarias.

4.2.6 Equilibrio entre vida personal y trabajo:

La cultura de la Universidad está orientada a buscar el bienestar de las personas. Es por ello, que es importante definir un esquema que permita un equilibrio para los empleados.

6.a Licencia sin goce de haber: Esta licencia sin goce será otorgada a aquellos docentes que tengan una permanencia mayor a 1 año, evaluación de desempeño promedio mayor a 3 (escala de puntuación del 1 al 5), y siempre y cuando el motivo de la ausencia sea por temas familiares (viaje, enfermedad) o de estudio.

4.3 Evaluación de los resultados de retención

Para medir los resultados de retención se usará el indicador de rotación de personal (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).

Rotación =
$$\frac{\text{Número de docentes que deja el puesto voluntariamente durante el período}}{\text{Número promedio de docentes durante el período}}$$

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO

Para medir el impacto de la implementación de estos planes, se analizarán los gastos incrementales en los que se incurrirán y los ingresos potenciales que se obtendrán en un período de 5 años.

1. Ingresos potenciales por la implementación de la propuesta

1.1 Elementos que impactan en los ingresos

En un estudio realizado por Simona *et al* (2009) se indica que las actitudes o comportamientos de los empleados influye en la satisfacción del cliente, y éste a su vez en las ventas de una empresa. Por lo que, para este análisis se asumirá que el comportamiento de los docentes, tienen impacto en la satisfacción de los clientes y en las ventas del centro.

También se asume que los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas (Kotler & Armstrong, 2008).

1.2 Cálculo de ingresos potenciales por docente en el Centro de Idiomas

1.2.1 Indicadores a considerar en el cálculo de los ingresos

1.2.1.1 Retención de alumnos

Se asume que los clientes satisfechos vuelven a comprar, por lo que, los alumnos que se vuelven a inscribir en un nuevo ciclo consecutivo del Centro de Idiomas, se considerará como clientes satisfechos que están realizando una recompra.

1.2.1.2 Nuevos clientes referidos

Otro supuesto es que los clientes satisfechos comunican a otros sus experiencias positivas, por lo que, se está considerando como elemento que influye en los ingresos a aquellos alumnos que se inscriben en el Centro de Idiomas como referencia de alumnos satisfechos. Para calcular este indicador, se tomará en cuenta a aquellos alumnos que indican en su ficha de inscripción que se enteraron de nuestros servicios a través de la referencia de alumnos actuales del Centro de Idiomas.

1.2.1.3 Rentabilidad por cliente

El Centro de Idiomas tiene un indicador de la rentabilidad promedio por cliente. Este indicador es resultado de la rentabilidad bruta de los cursos dividido entre el número de alumnos inscritos. Para este análisis se está considerando la rentabilidad bruta promedio de los servicios de cursos regulares, cursos especializados y cursos in-house, ya que es en estos cursos en donde se contrata la mayoría de docentes para el Centro de Idiomas.

En un escenario conservador, se asume que la contratación de nuevos docentes con los nuevos procesos planteados en el presente estudio, por lo menos mantendrán el nivel actual de los indicadores antes mencionados.

Los niveles actuales de los indicadores en el Centro de Idiomas son:

- (1) Retención de alumnos = 65%⁴ de alumnos inscritos por ciclo
- (2) Nuevos clientes referidos = 3%⁵ de alumnos inscritos por ciclo
- (3) Rentabilidad bruta promedio por cliente = S/490⁶ por alumno

1.2.2 Formulación para el cálculo de los ingresos potenciales

Con los indicadores anteriores calcularemos la rentabilidad bruta anual que generan los clientes satisfechos:

$$\text{Rentabilidad bruta anual por clientes satisfechos} = (\text{Alumnos Retenidos} + \text{Clientes referidos}) \times \text{Rentabilidad por cliente}$$

Como se asume que los empleados influyen en la satisfacción del cliente. Se tiene como supuesto que los docentes impactan en la rentabilidad bruta anual generada por los clientes satisfechos. Por lo que, la rentabilidad bruta de los clientes satisfechos dividida entre el número de docentes, da como resultado la rentabilidad generada por cada docente actualmente.

Tabla 8. Cálculo de la rentabilidad generada por cada docente

Promedio alumnos anual	Alumnos Retenidos	Clientes Referidos	Rentabilidad bruta por cliente	Rentabilidad bruta por clientes satisfechos Anual	Rentabilidad bruta generada por cada docente (13 docentes)
1,150	747.5	34.5	490	S/. 383,180	S/ 29,475

Fuente: Elaboración propia

Además, se incluye como parte de los beneficios que se lograrían, el ahorro al implementar estas estrategias, como el costo que significaría el gasto de rotación del nuevo docente, que según Gómez-Mejía et al (2015) puede plantearse en un 25% del salario anual más prestaciones. Considerando la rotación promedio del Centro de Idiomas del 10%, y el número de docentes del centro es de 13; en el año se tendría la rotación promedio de 1 docente. Calculando en base a un sueldo promedio más prestaciones, el costo de rotación anual sería de S/ 10,935.

Por lo que, el ingreso potencial total generado por cada docente es de S/ 40,410, que es el resultado de la suma de la rentabilidad bruta generada por cada docente más el ahorro en rotación.

⁴ Porcentaje promedio obtenido de los informes anuales del Centro de Idiomas en los últimos 2 años.

⁵ Porcentaje promedio obtenido de los informes anuales del Centro de Idiomas en los últimos 2 años.

⁶ Porcentaje promedio obtenido de los informes anuales del Centro de Idiomas en los últimos 2 años.

2. Costos incrementales por la implementación de la propuesta

Para calcular los costos generados para implementar esta propuesta, se está considerando las siguientes variables: (1) Costo por hora de cada miembro del Centro de Idiomas, del Comité de Gestión de Recursos Humanos, del Comité preliminar del CI, del área de personal, del Director Académico, del docente asignado como “buddy” y del área de comunicaciones; (2) Horas asignadas para cada labor; (3) la cantidad de veces que se llevará a cabo la labora durante el año. Además, se ha asumido un incremento anual en los costos del 2.1% asumiendo una inflación promedio del 2018, 2019 y el proyectado para el 2020 (BCR - Banco Central de Reserva del Perú, Junio 2019).

Se han proyectado los costos para los siguientes 5 años, considerando que en el año 0, se incurren en mayores costos por la implementación del Comité de Gestión de Recursos Humanos.

Tabla 9. Costos Incrementales de la Implementación de los Planes de Atracción, Selección y Retención para el Centro de Idiomas

Responsable de la actividad	Año 0	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Comité Gestión RRHH	2,430	1,885	1,924	1,965	2,006	2,048
Comité Preliminar	981					
Director Académico	1,063	1,085	1,108	1,131	1,155	1,179
Área de Personal y Comunicaciones	4,622	4,092	4,157	4,223	4,291	4,381
Buddy	720	735	751	766	782	799
TOTAL DE GASTOS expresado en Soles (S/)	9,816	7,797	7,940	8,086	8,234	8,407

3. Cálculo del Valor Presente Neto

Se realizará el cálculo del valor presente neto (VAN) tomando en cuenta los ingresos potenciales y los gastos que se generan de implementación de los planes propuestos para 1 docente.

Se asume que la tasa de retorno es la tasa promedio para depósito a largo plazo de 1 año que es de 4.9% anual (SBS, 2019).

Tabla 10. Flujo de caja de la implementación de los planes propuestos

Flujo de Caja	Año 0	1er año	2do año	3er año	4 año	5to año
Ingresos						
• Rentabilidad bruta anual generada por docente		S/ 40,831	S/ 41,689	S/ 42,564	S/ 43,458	S/ 44,371
• Ahorro por costo de rotación						
Costos						
• Costos incrementales incurridos en la implementación de los planes	S/ 9,816	S/ 7,797	S/ 7,940	S/ 8,086	S/ 8,234	S/ 8,407
Flujo Neto	-S/ 9,816	S/ 33,034	S/ 33,749	S/ 34,479	S/ 35,224	S/ 35,964

$$VAN = - Inversión + \frac{\text{Flujo neto}}{(1 + \text{tasa retorno})} + \frac{\text{Flujo neto}}{(1 + \text{tasa retorno})^2} + \frac{\text{Flujo neto}}{(1 + \text{tasa retorno})^3} + \frac{\text{Flujo neto}}{(1 + \text{tasa retorno})^4} + \frac{\text{Flujo neto}}{(1 + \text{tasa retorno})^5}$$

$$VAN = S/ 133,095$$

Considerando los resultados del valor presente neto de la implementación de estos planes, se recomienda llevarlos a cabo.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La literatura revisada para el presente estudio reafirmó la importancia de gestionar los recursos humanos en toda institución. No solo desde el punto de vista de la empresa, en el sentido de ordenar los procesos, o de gestionar e incrementar el desempeño de los trabajadores; sino también desde el punto de vista del empleado, pues contribuye a su desarrollo profesional y bienestar personal.
- Gestionar con prácticas modernas de recursos humanos a los docentes, quienes son un factor clave en la propuesta de valor al cliente, tendrá un impacto positivo en el sostenimiento de la ventaja competitiva del centro de idiomas.
- La formación del Comité de Gestión de Recursos Humanos para toma de decisiones críticas dentro de estos procesos, es un elemento clave para que la implementación de estos planes se lleve a cabo satisfactoriamente. Al involucrar a las personas que toman las decisiones importantes en el Centro de Idiomas, pero además a miembros de otras áreas de la Universidad, se logra que la decisión pueda incorporar diferentes puntos de vista y llegar a una conclusión de una manera más informada.
- Dentro de la etapa de reclutamiento se ha resaltado la importancia de presentar al candidato una oferta realista del puesto. Siendo éste un importante cambio en el proceso de reclutamiento actual del Centro de Idiomas, pues los avisos de empleo anteriores eran muy concretos, y recibíamos gran cantidad de postulantes que no cumplían con el perfil. Esperamos que con esta implementación podamos llegar a más postulantes que se alineen al perfil que solicitamos.
- La teoría de las características del trabajo ha servido para poder elaborar la descripción del puesto, pues se han planteado las funciones del docente de una manera distinta, pero además incorporando elementos que influyen en el estado psicológico del profesor.
- La incorporación de las competencias en estos procesos es un aporte significativo para el Centro de Idiomas, pues no se estaban considerando dichos comportamientos en las evaluaciones para selección ni desempeño. Esto significará que el docente pueda ser desarrollado no solo en su competencia técnica sino también en las otras competencias que son críticas para su puesto.
- La definición de entrevistas estructuradas por competencias permitirá que el proceso de selección se lleve a cabo con mayor objetividad, pues los candidatos pasarán por el mismo tipo de evaluación, reduciendo la subjetividad en las entrevistas. Además,

se incluye la visión de otras personas que participarán en el proceso, dándole una mayor solidez a la toma de decisiones en los procesos de contratación.

- En cuanto al plan de retención, se puede concluir que al reconocer los factores que influyen en la rotación de los empleados y las diferentes dimensiones en que están segmentadas las estrategias de retención, se pudo elaborar un plan acorde para poder disminuir en lo posible el riesgo de rotación en caso se presenten dichos factores que impactan en la rotación.
- La implementación de la propuesta es rentable según lo analizado en el capítulo V “Valoración de impacto”, por lo que, se sugiere la Universidad invierta en este planteamiento.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que la Universidad tome como plan piloto la implementación de estos planes en el Centro de Idiomas, para que pueda ser extendido en otras áreas.
- Es importante que la Universidad reconozca la importancia de gestionar los recursos humanos, institucionalizando los procesos que se llevan a cabo de manera empírica y que no se encuentran documentados, para poder tener un solo lenguaje en cuanto la gestión de personas.
- Se recomienda las autoridades puedan involucrarse en los comités de gestión de recursos humanos que puedan generarse en cada área, de esta manera poder llevar a cabo procesos sólidos para el reclutamiento, selección y retención del personal.
- Se recomienda que una vez establecidas las políticas y procesos de Recursos Humanos, puedan ser compartidas con todo el personal de la Universidad para generar transparencia e información de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Afridi, M., & Irshad, F. (2011). Factors affecting employee retention: Evidence from literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 307-339.
- Alles, M. (2003). *Gestión por competencias : el diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2013). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Amin, M., Wan Ismail, W. K., Rasid, S. Z., & Selemani, R. D. (2014). The impact of human resource management practices on performance. Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142. doi:10.1108
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, UK: Kogan Page Limited.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. . Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R., Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2012). The role of personality traits, core self-evaluation, and emotional intelligence in career decision-making difficulties. *Journal of employment counseling*, 118-129.
- BCR - Banco Central de Reserva del Perú. (Junio 2019). *Síntesis - Reporte de Inflación*. Lima-Perú.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2014). *Human Resource Management. A contemporary approach*. Edinburgh Gate, UK: Pearson Education Limited.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2008). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Bratton, J., & Jeff, G. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 103-118.
- Chen, Y.-G., & Cheng, J.-N. (2012). The relationships among recruitment channels, understanding of prospective job, job performance and turnover intention among Taiwanese kindergarten teachers. *Social Behavior and Personality*, 93-103.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value. Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Emerald Group Publishing Limited*, 45-60.

- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos*. Quito, Ecuador.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Diario Gestión. (18 de Enero de 2019). <https://gestion.pe/economia>. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/moody-s-demanda-interna-apuntalara-crecimiento-economico-peru-nndc-256103>
- Diario Gestión. (15 de Enero de 2019). <https://gestion.pe/economia/>. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mef-2019-iniciara-fuerte-impulso-economia-peruana-255749>
- Diario La República. (31 de Octubre de 2017). <https://larepublica.pe/sociedad/>. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/1138844-solo-3-de-cada-10-maestros-de-ingles-de-secundaria-tiene-certificacion-para-ensenar-el-idioma>
- Dobre, O. I. (2012). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. *Management Research and Practice*, 4(4), 37-46.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuller, R. (2003). *La gestión de recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana de España.
- Dolan, S., Valle-Cabrera, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2007). *La gestión de recursos humanos*. España: Interamericana de España S.A.U.
- Gan, F., & Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Education.
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. T. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 251-288.
- Gürel, E., & Merba, T. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hassan, D., Mehmood, A., Naeem, A., & Badar, H. (2014). Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective. *International journal of human resource studies*, 3(3), 87-96.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Johnson, W. B. (2003). A Framework for Conceptualizing Competence to Mentor. *Ethics & Behavior*, 127-151.
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6(66), 797-821. doi:10.1108
- Kaur Mahal, P. (2012). HR Practices as Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention. *IUP Journal of Management Research*, 37-53.

- Kersten, T. (2008). Teacher Hiring Practices: Illinois' Principals Perspective. *The Educational Forum*, 72, 355-368.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 281-324.
- Lopez, A., Gómez, B., & Garcés, R. (2016). La inducción como «danza generativa: lineamientos teóricos y metodológicos para el diseño de un programa de inducción docente en las Instituciones de Educación Superior de personal docente y no. *Unipluri/versidad*, 52-62.
- Marketing, A. (Febrero de 2018). Estudio exploratorio Centro de Idiomas. Perú.
- Mason, R., & Schroeder, M. (2010). Principal Hiring Practices: Toward a Reduction of Uncertainty. *The Clearing House*, 186-193.
- Mayo, A. (2012). *Human Resource or Human Capital. Managing people as assests*. New York, USA: Ashgate Publishing.
- MINEDU. (08 de Julio de 2014). Ley 30220 - Ley universitaria. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2016). *Decreto Supremo 007-2016 - MINEDU*. Lima.
- Olivera Aravena, J. A. (2012). El perfil de competencia del administrador de empresas peruano, desde una perspectiva de mercado labora. Peru: PIRHUA.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Peterson, K. (2002). *Effective Teacher Hiring : A Guide to Getting the Best*. Virginia, USA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Sastre, M. A., & Aguilar , E. M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill/ Interamericana de España S.A.U.
- SBS. (Julio de 2019). *sbs.gob.pe*. Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=C>
- Shabani, K., & Ghodrati, A. (2018). Iranian EFL Teachers' Emotional Intelligence and their Use of Speaking Strategies. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 146-179.
- Simona, D., Gómez, M., McLaughlin, E., & Wittink, D. (2009). Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Sales Performance: Assessing the Linkages in US Grocery Stores. *Managerial and Decision Economics*, 27-41.
- Smith, V., & Shauman, K. (2013). *Sociology of work : an encyclopedia*. Thousand Oaks, California: Sage Reference.
- Snell, S., Bohlander, G., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Cengage Learning Editores SA.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*. . London: Thomson Learning.

- Tatari, F., Ahmady, S., Yazdani, S., & Hosseini, S. (2016). Human Resources Management models for Recruitment of Faculty Members: A Critical Review. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 417-428.
- Tatlah, I., Anwar, M., & Amin, M. (2017). Effect of Human Resource Practices on Employees' Retention in a Private University of Pakistan. *Journal of Educational Research*, 100-112.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Tovalino, F. (2011). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Lima, Perú: Ediciones Caballero Bustamante.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies : mastery at the intersection of people and business*. USA: Society for Human resource Management.
- Vidal-Salazar, M., Cordon-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. (2016). Flexibility of benefit systems and firms' attraction and retention capacities. *Emerald Group Publishing Limited*, 486-504.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *The International Journal of Human Resource Management* , 747-767.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción del puesto de docente del Centro de Idiomas

Organización: Centro de Idiomas	Fecha: 2019
<p>OBJETIVOS DEL PUESTO: Velar que el alumno obtenga una experiencia de aprendizaje que le permitan tener competencia en las habilidades comunicativas del idioma y de los temas presentados; así como, brindarle una asesoría integral.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</p>	
<p><i>Dependencia:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> a. De línea: Dirección académica b. Funcional: Dirección académica c. Áreas a cargo: ninguna 	
<p><i>Dibujo del Organigrama:</i></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Dirección CI] --- B[Dirección Académica] B --- C[Docente] </pre> </div>	
<p><i>Principales funciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una experiencia de aprendizaje para el alumno, con el objetivo que sea competente en las habilidades comunicativas del idioma. Comprende: la revisión del syllabus en conjunto con la dirección académica, preparación de sesiones, dictado de clases, diseñar las evaluaciones adecuadas para el curso, y brindar asesorías a los alumnos con el fin de completar su experiencia de aprendizaje. - Recopilar información acerca de las necesidades y expectativas de los alumnos, mediante entrevistas individuales o encuestas, con el fin de incorporar las adaptaciones necesarias a los cursos en proceso. Así como también brindar reportes a la dirección académica para contribuir con la mejora continua. - Definir los proyectos en los que se trabajará a inicios de año, en conjunto con la dirección académica, y asumir el liderazgo y las coordinaciones necesarias. - Proponer planes de acción para la mejora del desempeño personal en base a las encuestas realizadas a finales de curso. En conjunto, con la dirección académica definir las prioridades a trabajar. - Participar en el equipo de capacitación continua docente. Comprende: conformar el equipo para la revisión del plan de capacitación anual (insumos a tomar en cuenta: información de necesidades de alumnos, retroalimentación de los cursos, retroalimentación de la dirección del CI); programar las sesiones durante el año; diseñar la capacitación y ejecutarla. - Promover en el equipo humano del CI y alumnos, los valores e ideario de la institución. 	
<p>PLAN DE CARRERA:</p> <p>Cada 3 años, podrá postular a la siguiente categoría dentro de la escala docente. Para ello deberá cumplir con los requisitos correspondientes.</p> <p>En 5 años podrá ser evaluados para asumir cargos de liderazgo de grupos de profesores para proyectos en el CI.</p>	
<p>REQUISITOS:</p>	
<p><i>Experiencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 3 años en instituciones educativas como docente de inglés. - Mínimo 1 año de experiencia como tutor en cursos virtuales. 	
<p><i>Educación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciado en educación con especialidad en lengua inglesa. - Mínimo nivel B2 en inglés, acreditado con una certificación internacional. - Deseable con certificación en diseño o tutoría de cursos virtuales. 	

Otros requisitos:				
- Disponibilidad para trabajar en diversos horarios (mañanas, tardes, noches y sabatino)				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO:				
	Informar	Colaborar	Controlar	Relacionarse
Superiores	X			
Colegas		X		
Alumnos				X
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL				
a. Jefe: la dirección del Centro de Idiomas se encuentra enfocada en la calidad académica y calidad de servicio.				
b. Clientes más importantes: el público que atendemos son personas mayores de edad, estudiantes de nivel superior o personas que trabajan y desean aprender inglés para su desarrollo profesional.				
c. Colegas: los pares son docentes de inglés con un perfil similar.				
COMPETENCIAS REQUERIDAS:				
Competencia				Nivel*
<i>Integridad:</i> honestidad y consistencia en el comportamiento en distintas situaciones.				A
<i>Prudencia:</i> capacidad para planificar, demostrar cautela apropiada y evidencia de buen juicio en la toma de decisiones, tanto personales como profesionales				B
<i>Habilidad cognitiva:</i> capacidad para asimilar las innovaciones teóricas y aplicarlas en la práctica.				A
<i>Dedicación y competencia profesional:</i> mantenerse actualizado en su área de especialización actualización y realizar investigaciones que permitan mejorar su desempeño profesional.				B
<i>Entereza:</i> fortaleza necesaria para que cada uno asuma, con responsabilidad personal, las consecuencias de sus decisiones y actos.				A
<i>Habilidades relacionales:</i> capacidad para comunicarse de manera empática, generar un clima de respeto y confianza.				A
<i>Brindar asesoría:</i> mantener una preocupación genuina por desarrollo del alumno, generar espacios para ayudar al alumno a que trabaje en su propio autodesarrollo.				B
<i>Competencia Técnica:</i> aplica un método de enseñanza que permite que el alumno pueda adquirir e interiorizar los conocimientos expuestos, y se asegura que los aplique.				A
<i>Motivación: Ajuste person-trabajo-organización:</i> disfruta de enseñar a otros, demuestra preocupación genuina por entender las necesidades de sus alumnos, se siente motivado por trabajar en una institución con enfoque humanista.				A
*El nivel se define de acuerdo a la escala elaborada por Alles M.A. (2003) :				
A: Alto				
B: Muy bueno, por sobre el estándar				
C: Bueno, grado satisfactorio, no significa una subvaloración de la competencia				
D: Grado insatisfactorio				
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN				
d. Sueldo fijo de acuerdo al número de horas semanales definido en el contrato.				
e. Variable en caso realice otros trabajos que no están definido en su contrato.				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Elaboración de la descripción del puesto para la convocatoria

Aspectos positivos del puesto	<p>El Centro de Idiomas se encuentra en la búsqueda de docentes de inglés.</p> <p>La función principal del puesto es velar por que el alumno obtenga una experiencia de aprendizaje que le permitan tener competencia en las habilidades comunicativas del idioma y de los temas presentados, así como brindar asesorías a los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo se realizará en el campus universitario, teniendo la oportunidad de participar en los distintos eventos realizados por la Universidad. • Se promueve el trabajo en equipo con el grupo de docentes del Centro de Idiomas para la participación en proyectos académicos de manera anual. • Se promueve una alta exigencia académica y calidad de servicio. • Se requiere disponibilidad para trabajar en horarios mañana, tarde, noche y/o sábados. • El tipo de contratación es a través de contrato a plazo fijo de tiempo parcial.
Requisitos y dependencia funcional	<p>Se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad para comunicarse y relacionarse con otros, demostrar calidad académica, asumir responsabilidades con integridad y entereza. • Ser licenciado en educación con especialización en lengua inglesa. • Mínimo nivel B2 en inglés, acreditado con una certificación internacional. • Deseable con certificación en diseño de cursos virtuales. • Mínimo 3 años en instituciones educativas como docente de inglés. • Mínimo 1 año de experiencia como tutor en cursos virtuales.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Solicitud de Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO – CENTRO DE IDIOMAS				Fecha:			
Nombres y Apellidos:				DNI:			
				Tiene más de 18 años: Si__ No:__			
Dirección:				Teléfono:			
				e-mail:			
Datos del empleo (*esta sección es eliminatoria, excepto las preguntas 3 y 4)							
1. ¿Está dispuesto a trabajar con contrato a plazo fijo con horario parcial? Si__ No__				2. Indique su disponibilidad horaria:			
¿En qué distritos estaría dispuesto a trabajar?				Lunes:			
_____				Martes:			
_____				Miércoles:			
_____				Jueves:			
				Viernes:			
				Sábados:			
3. Si está trabajando actualmente, ¿podemos ponernos en contacto con su actual empleador para solicitar referencias?				4. Indique por qué medios se enteró de la oferta laboral:			
Si__ No__				Aviso en página web _____			
				Referencias _____			
				Envío CV por iniciativa propia _____			
				Otros _____			
Expectativas salariales (*esta sección es eliminatoria del proceso):							
Tarifa por hora:							
Otros beneficios requeridos:							
Trayectoria Laboral (*esta sección es eliminatoria del proceso):							
Del mes/año	Al mes/año	De /	Al /	De /	Al /	De /	Al /
Nombre de la Institución							
Puesto							
Funciones principales							
Nombre y nivel de los cursos dictados							
Nombre y cargo del supervisor directo / teléfono de contacto							
Razones para dejar la institución							
Educación (*esta sección es eliminatoria del proceso):							
Nombre de la Institución	Especialidad			Del mes/año Al mes/año		Grado obtenido	
				Del / Al /			
				Del / Al /			
				Del / Al /			
Idioma (*esta sección es eliminatoria del proceso):							
Nivel de Inglés según el marco común de referencia europeo: _____							
Certificado Internacional que lo acredite: _____							
Otros							
Indicar si cuenta con certificación en diseño o tutoría de cursos virtuales:							

Nombre de la institución: _____
Nombre del curso: _____
Duración del programa: Número de horas _____ Inicio (mes/año) _____ Fin (mes/año): _____
Grado obtenido: _____

Indicar si cuenta con experiencia en tutoría de cursos virtuales (**esta sección es eliminatoria del proceso*):

1. Nombre de la institución: _____
Nombre del curso y nivel de inglés: _____
Duración del programa: Número de horas__ Inicio (mes/año) _____ Fin (mes/año): _____

2. Nombre de la institución: _____
Nombre del curso y nivel de inglés: _____
Duración del programa: Número de horas__ Inicio (mes/año) _____ Fin (mes/año): _____

(** Estas acotaciones no serán visibles en la versión para el candidato*)

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Formato para el registro de entrevistas por competencias – Área de personal

REGISTRO DE ENTREVISTA	
Nombre del Candidato:	Nombre del puesto Fecha:
Recomendaciones para el entrevistador - Introducción a la entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Agradecer por haber asistido a la entrevista. • Indicar el puesto de la vacante y las condiciones (Docente de inglés del Centro de Idiomas. Es un puesto con contrato a plazo fijo con horario parcial). • Indicar las funciones del puesto: desarrollar una experiencia de aprendizaje para el alumno, con el objetivo que sea competente en las habilidades comunicativas del idioma. Comprende: la revisión del syllabus en conjunto con la dirección académica, preparación de sesiones, dictado de clases, diseñar las evaluaciones adecuadas para el curso, y brindar asesorías a los alumnos con el fin de completar su experiencia de aprendizaje. • Confirmar el interés en la vacante: Luego de escuchar sobre el puesto ¿Está Ud. de acuerdo con continuar con esta entrevista? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Explicar la metodología a seguir en la entrevista: esta es una entrevista basada en competencias, por lo que, le pediremos nos comente sobre alguna situación que ocurrió en el pasado, y cuál fue su rol específico en dicha experiencia. Le pediremos que siempre hable en primera persona y sobre lo que Ud. hizo específicamente. 	
Indagar sobre la experiencia laboral y formación:	
Trayectoria Laboral	
Nombre de la Institución	Verificar los datos con el candidato sobre las 2 últimas experiencias laborales. Sobre sus funciones principales: <ul style="list-style-type: none"> • Detallar aquellas funciones que estaban a cargo del candidato específicamente. • Detallar aquellas funciones que eran de responsabilidad compartida con colegas o supervisor.
Puesto	
Funciones principales	
Nombre y nivel de los cursos dictados	
Nombre y cargo del supervisor directo / teléfono de contacto	
Razones para dejar la institución	
Educación: Verificar que el candidato haya obtenido el grado de licenciado en educación con especialidad en inglés, las fechas de inicio y culminación de la carrera, y la institución donde la realizó.	
Idiomas: Verificar que el candidato cuente con el nivel B2, y que cuente con el certificado internacional.	
Otros: Verificar que el candidato haya tenido experiencia como tutor de cursos virtuales: nombre de la institución, nombre y nivel del curso, inicio y culminación de la labor.	
Entrevista por competencias:	
Integridad:	
1. Cuénteme alguna situación en la que tuvo que comunicar lo que pensaba a pesar de que sus superiores opinaban lo contrario. 2. Todos cometemos algunos errores en nuestros trabajos, coménteme alguna ocasión en la haya sido difícil enfrentar un error que haya cometido.	
Prudencia:	
1. Cuénteme sobre algún proyecto que le hayan encargado realizar, cómo lo llevó a cabo. Coménteme sobre cada etapa. 2. Cuénteme sobre alguna situación en la que tuvo que analizar diversos factores antes de tomar una decisión. ¿Por qué le parecieron relevantes esos factores?	
Habilidad cognitiva:	
1. Cuénteme sobre el último método nuevo que haya aplicado en sus clases. ¿Cómo lo aprendió? ¿Qué tuvo que hacer para poder aplicarlo? 2. Coménteme sobre alguna ocasión en la que haya podido enseñar a otros un nuevo método de enseñanza.	
Dedicación y competencia profesional:	
1. Coménteme cómo se mantiene actualizado en su área de especialidad.	

2. Cuénteme sobre alguna investigación en la que haya participado.
Entereza:
1. En algunas situaciones no nos es posible cumplir con todas las tareas que nos solicitan. Coménteme alguna situación en la que no pudo cumplir con lo asignado, y qué hizo. 2. Coménteme sobre alguna responsabilidad que le hayan encomendado y haya sido la más retadora.
Habilidades relacionales:
1. Coménteme sobre algún grupo de alumnos que haya sido un reto manejarlos por la dificultad en mantener la disciplina. ¿Cómo lo manejó? 2. Cuénteme sobre alguna situación en la que tuvo que lidiar con algún colega que no opinaba igual que Ud.
Brindar asesoría:
1. Coménteme sobre algún grupo de alumnos muy diverso por sus necesidades específicas de aprendizaje. ¿Cómo lo manejó? 2. Cuénteme sobre algún alumno con el que haya colaborado para su desarrollo. ¿Qué es lo que más le gustó de esta situación? ¿Qué es lo que menos le gustó? ¿Porqué? * Para observa la motivación ajuste persona-puesto
Competencia técnica:
1. Coménteme como ejecuta una clase específica. Detálleme el antes, durante y después. 2. Cuénteme sobre la actividad más reciente que realizó para verificar que los alumnos aplicaron los conocimientos aprendidos. ¿Qué es lo que más le gustó de esta situación? ¿Qué es lo que menos le gustó? ¿Porqué? * Para observa la motivación ajuste persona-puesto
Motivación – Ajuste trabajo-persona-organización
No es necesario que mencione el nombre de la institución, pero sí que la describa ¿Cómo era la institución en la que se sentía más a gusto? Y ¿Cómo era la institución en la que se sentía menos a gusto? ¿Porqué? ¿Cuál es la motivación para el cambio (si tuviera que dejar su actual empresa)? Económica _____ Desarrollo de carrera _____ Tipo de empresa _____ Está sin trabajo/posible retiro _____ Condiciones laborales actuales (Jefe/ horarios / viajes/ sueldo) _____
<i>El nivel se define de acuerdo a la escala elaborada por Alles M.A. (2003) :</i> A: Alto B: Muy bueno, por sobre el estándar C: Bueno, grado satisfactorio, no significa una subvaloración de la competencia D: Grado insatisfactorio

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Formato para el registro de entrevistas por competencias – Equipo del Centro de Idiomas

Entrevista por competencias – Equipo CI	
Nombre del Candidato:	Fecha:
Integridad:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme alguna ocasión en la que tuvo que comunicar sobre un hecho ocurrido, a pesar de que pudiera traer problemas a Ud. o a otra persona. 2. Coménteme alguna situación en la que sintió satisfacción por una buena acción realizada. 	
Prudencia:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme alguna situación en la que tuvo que solicitar mayor información o feedback para realizar una tarea encomendada. ¿Por qué le pareció importante hacerlo? 2. Coménteme cómo planificó sus actividades de esta semana. ¿Por qué consideró importante tomar en cuenta esos pasos? 	
Habilidad cognitiva:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre el método de enseñanza que mejor le funcione al momento de realizar sus clases. 2. Coménteme sobre alguna ocasión en la que trató de enseñar una nueva técnica a algún colega, pero no fue bien recibida. 	
Dedicación y competencia profesional:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme sobre alguna investigación en la que haya participado y ha permitido mejorar su desempeño. 2. Coménteme sobre alguna novedad sobre la que haya estudiado y haya contribuido con algún logro en su trabajo. 	
Entereza:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme sobre el último logro que haya obtenido en tu trabajo. 2. Coménteme sobre alguna ocasión en la que tuvo que asumir las consecuencias de sus actos. 	
Habilidades relacionales:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme alguna situación en la que aportó a la mejora del clima laboral en su área. 2. Coménteme sobre alguna ocasión en la que tuvo que afrontar a alguna persona (alumno/colega/superior) con una mala actitud. ¿Cómo lo manejó? 	
Brindar asesoría:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme alguna acción que haya podido tomar para poder ayudar a algún alumno en su desarrollo profesional. ¿Qué es lo que más le gusto? ¿Qué es lo que menos le gusto? ¿Por qué tomó esa acción? 2. Cuénteme sobre alguna ocasión en la que indagó sobre las necesidades de sus alumnos. ¿Por qué tomó esa acción? ¿Qué pasó luego? * Para observa la motivación ajuste persona-puesto 	
Competencia técnica:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coménteme sobre la clase más difícil que le haya tocado manejar. ¿Por qué fue difícil? ¿Cómo lo manejó? ¿Qué es lo que más le gustó de esta situación? ¿Qué es lo que menos le gustó? ¿Por qué? 2. Cuénteme sobre la última actividad que realizó para evaluar a sus alumnos en cuanto a la adquisición del conocimiento. 	
Motivación – Ajuste trabajo-persona-organización	
¿Qué le motiva a postular a este puesto?	
Coméntame dentro de sus experiencias pasadas, ¿Qué es lo que más le gustó hacer? ¿Qué es lo que menos le gustó hacer? ¿Por qué?	
<p><i>El nivel se define de acuerdo a la escala elaborada por Alles M.A. (2003) :</i></p> <p><i>A: Alto</i></p> <p><i>B: Muy bueno, por sobre el estándar</i></p> <p><i>C: Bueno, grado satisfactorio, no significa una subvaloración de la competencia</i></p> <p><i>D: Grado insatisfactorio</i></p>	

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Comprobación de referencias

<i>Nombre del Candidato:</i>	<i>Fecha:</i>
<i>Nombre y cargo del referente:</i>	<i>Institución:</i>
<p>a. ¿Cuál es su relación con el candidato (compañero, subordinado, superior)?</p> <p>b. ¿Cuáles fueron las fechas en la que estuvo empleado el candidato?</p> <p>c. ¿Cuál fue el cargo y las responsabilidades generales?</p> <p>d. ¿En qué áreas el candidato fue sobresaliente?</p> <p>e. ¿En qué áreas el candidato necesita mejorar?</p> <p>f. ¿Cómo calificaría su comunicación y su relacionamiento con otras personas? Explique con un ejemplo.</p> <p>g. ¿Qué podría decir acerca de la integridad del candidato? Explique con un ejemplo.</p> <p>h. ¿Cómo maneja el candidato situaciones conflictivas y de estrés? Explique con un ejemplo.</p> <p>i. ¿Por qué razón el candidato dejó su organización?</p> <p>j. Si pudiera contratar nuevamente a esta persona ¿lo haría? Explique por qué.</p> <p>k. ¿Tiene alguna información adicional que compartir con nosotros?</p> <p>l. ¿Lo recomendaría para la posición que estamos buscando? Explique por qué.</p>	

Fuente: (Snell, Bohlander, & Morris, 2018) y **elaboración propia**

Anexo 7. Formato para el registro de entrevistas por competencias – Comité de Gestión de Recursos Humanos del Centro de Idiomas

Entrevista por competencias – Comité de Gestión de Recursos Humanos CI	
Nombre del Candidato:	Fecha:
<i>Integridad:</i>	
1. Cuéntenos alguna situación en la que tuvo que corregir a otra persona por sus acciones o comentarios.	
<i>Habilidad cognitiva:</i>	
1. Coméntenos sobre alguna nueva técnica que aprendió, pero no le funcionó al momento de aplicarla. ¿Qué ocurrió? ¿Por qué considera que sucedió?	
<i>Entereza:</i>	
1. Cuéntenos sobre alguna tarea o responsabilidad que haya asumido en su trabajo y haya sido felicitado por ello.	
<i>Habilidades relacionales:</i>	
1. Coméntenos alguna ocasión en la que logró solucionar un problema a través de una adecuada comunicación.	
<p><i>El nivel se define de acuerdo a la escala elaborada por Alles M.A. (2003) :</i></p> <p><i>A: Alto</i></p> <p><i>B: Muy bueno, por sobre el estándar</i></p> <p><i>C: Bueno, grado satisfactorio, no significa una subvaloración de la competencia</i></p> <p><i>D: Grado insatisfactorio</i></p>	

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Entrevista de análisis de necesidades del Centro de Idiomas

ENTREVISTA ANÁLISIS DE NECESIDADES – CENTRO DE IDIOMAS	
Nombre del Docente:	Fecha:
1. ¿Cuáles son los aspectos positivos que resalta de su trabajo actual / de su jefe / de la institución?	
2. ¿Cuáles son los aspectos que debe mejorar su trabajo actual / de su jefe / de la institución para que usted se sienta satisfecho?	
3. ¿Cuáles son los aspectos más motivadores de su trabajo actual?	
4. ¿Cuáles son aquellos aspectos que no encuentra motivador en su trabajo actual?	
5. ¿Además de su trabajo en la institución que otros aspectos considera influyen en su satisfacción laboral?	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Entrevista de salida del Centro de Idiomas

ENTREVISTA DE SALIDA – CENTRO DE IDIOMAS	
Nombre del Docente:	Fecha:
1. ¿Por qué tomó la decisión de renunciar?	
2. ¿Cuáles son los aspectos positivos que resalta de su trabajo actual / de su jefe / de la institución?	
3. ¿Cuáles son los aspectos que debe mejorar su trabajo actual / de su jefe / de la institución para que usted se sienta satisfecho?	
4. ¿Qué aspectos hubieran hecho que no tomara esa decisión?	
5. ¿Qué institución será su nuevo empleador?	
6. ¿Cuál es el sueldo que le están ofreciendo? ¿Qué otros beneficios le ofrecen?	
7. ¿Qué recomendaciones finales nos brindaría como institución?	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Programa de Inducción del nuevo docente del Centro de Idiomas

Módulo	Tema	Responsable	Cronograma
Información Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Ideario de la Universidad. Historia del Centro de Idiomas y de la Universidad. Organigrama. Visión estratégica y Valores Institucionales. Normativas del Centro de Idiomas 	Dirección del Centro de Idiomas	1er día
Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del nuevo docente a los miembros del Centro de Idiomas Reconocimiento de las instalaciones. Presentación a colegas en diferentes áreas de la Universidad con las que interactuará. 	Dirección del Centro de Idiomas <i>Buddy</i> asignado	1er día 1era semana
Del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Funciones y Responsabilidades Procesos y forma de trabajo en el Centro de Idiomas. 	Dirección Académica del Centro de Idiomas	1era semana
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> Contrato y servicios del área del personal. Seguridad y salud ocupacional 	Área de personal	1er día
Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento el primer día en la hora de almuerzo 	1 miembro de la Dirección del CI y <i>Buddy</i> asignado.	1er día

Fuente: elaboración propia