



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

“Análisis del proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa durante el primer semestre del 2016”

Realizado por:
JUAN SEBASTIÁN MACKENZI ALBÁN

Director del Proyecto:
ING. DAVID A. ESPINOSA SANTAMARIA. MBA.

Como requisito para la obtención del título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Quito, Octubre de 2017

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Juan Sebastián Mackenzi Albán con cédula de identidad No. 1715312441, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Juan Sebastián Mackenzi Albán

C.I. 1715312441

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“Análisis del proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa durante el primer semestre del 2016”.

Realizado por:

JUAN SEBASTIÁN MACKENZI ALBÁN

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ha sido dirigido por el profesor

ING. DAVID A. ESPINOSA SANTAMARIA. MBA.

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

ING. DAVID A. ESPINOSA SANTAMARIA. MBA.

DIRECTOR

DEDICATORIA

Con la bendición recibida quiero dedicar el presente trabajo de tesis, primeramente a Dios, por ser entregarme la fortaleza y la sabiduría para cumplir con este objetivo personal y profesional.

También a mi Madre y Hermano personas que siempre me han brindado su apoyo incondicional en cada momento de mi vida personal y profesional.

Y de manera muy especial a mí Novia a Romí y mi Hijo quienes fueron el motor para yo empezar con este logro

Sebastián

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es el resultado de la perseverancia, dedicación y constancia de los docentes quienes conforman la prestigiosa Universidad Internacional SEK quienes día a día imparten sus conocimientos basados en sus niveles académicos y experiencias que alientan a la sociedad a mejorar cada día y forjar un país lleno de conocimiento.

En esta vez aprovecho para agradecer a las autoridades de la Universidad Internacional SEK, por permitirme haber sido parte de esta cuna de enseñanzas para ser una mejor persona y un excelente profesional.

Al Señor David Espinosa, Director de tesis, por sus conocimientos impartidos y más que todo por ser ese gran ser humano que día a día alienta para poder cumplir con los objetivos planteados siendo el apoyo incondicional del mismo.

Que mejor aprovechar este espacio para mencionar y agradecer infinitamente al PhD. Guillermo Terán, un gran ser humano quien con profesionalismo y gran experiencia supo ser quien me guió y me alentó para seguir creciendo personalmente y profesionalmente.

A todos mis amigos, compañeros y docente que aportaron para este resultado y a todas las instituciones que permitieron que este objetivo se cumpla y que sea de aporte para la sociedad.

RESUMEN

El objetivo fundamental de la investigación es analizar el proceso de selección y su impacto en el clima organizacional, a fin de motivar el sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa en el primer semestre de 2016.

Se procedió por caracterizar los procesos de selección para el ingreso de personal al INEVAL para lo cual la información y los fundamentos teóricos de la investigación poseen enfoques organizacionales, toma de decisiones, metodologías y estrategias alternativas de selección, desarrollo y clima organizacional e innovación orientados al fortalecimiento de la institución.

La metodología de investigación es cualitativa y cuantitativa, además de una investigación de campo, documental, de nivel descriptivo. Entre los principales hallazgos se determina que los procesos de selección en la Institución no cumplen con los parámetros adecuados, puesto que al momento de realizar un seguimiento de cumplimiento de metas y objetivos a los seleccionados, se determinó que los resultados son limitados, lo cual incide en el logro de un clima organizacional eficiente y eficaz.

A manera de propuesta se considera la implementación o mejora del proceso de selección, el cual nos permitirá el desarrollo y desenvolvimiento óptimo de los seleccionados, puesto que al realizar el levantamiento de los procesos de reclutamiento, selección y vinculación de personal, se tomará en cuenta parámetros que nos permitan seleccionar servidores de acuerdo a la necesidad institucional.

Toda vez que se cumpla con los parámetros de los procesos, se deberá realizar la socialización mediante la inducción al personal nuevo, de este modo se promoverá el sentido de pertenencia, lo que conlleva a la mejora continua del clima organizacional en cada una de las áreas, direccionando al mejor cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades y cumplir con las metas y objetivos de la institución.

Descriptor: Procesos de selección de personal, clima organizacional, metodologías y estrategias de selección, áreas sustantivas del INEVAL.

ABSTRACT

The fundamental purpose of the research is the analysis of the selection process and its impact on the organizational climate and sense of belonging in the substantive areas of the Instituto Nacional de Evaluación Educativa in the first half of 2016.

We proceeded to characterize the selection processes for the entry of personnel to INEVAL for which the information and theoretical foundations of the research have organizational approaches, decision-making, methodologies and alternative strategies of selection, development and organizational climate and innovation oriented to the strengthening of the institution.

The research methodology is qualitative and quantitative, in addition to a field research, documentary, descriptive level. Among the main findings it is determined that the selection processes in the Institution do not meet the appropriate parameters, since now of monitoring compliance with goals and objectives to the selected, it was determined that the results are limited, which affects in the achievement of an efficient and effective organizational climate.

As a proposal, we consider the implementation or improvement of the selection process, which will allow us to develop and optimize the selected ones, since when the recruitment process, selection and recruitment of personnel are surveyed, it will be taken into account parameters that allow us to select servers according to the institutional need.

Whenever the parameters of the processes are met, the socialization must be carried out by induction to the new personnel, in this way the sense of belonging will be promoted, which leads to a continuous improvement of the organizational climate in each one of the areas, directing to the best fulfillment of their attributions and responsibilities and to fulfill the goals and objectives of the institution.

Key words: Processes of selection of personnel, organizational climate, methodologies and selection strategies, substantive areas of the INEVAL.

TABLA DE CONTENIDOS

1. FASE I: El problema de investigación.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Sistematización del problema.....	2
1.1.3 Objetivo general.....	2
1.1.4 Objetivos específicos.....	3
1.1.5 Justificaciones.....	3
1.1.6 Identificación y caracterización de las variables.....	4
1.1.7 Novedad y/o innovación.....	5
1.2 El Método.....	6
1.2.1 Nivel de estudio.....	6
1.2.2 Modalidad de investigación.....	6
1.2.3 Método.....	7
1.2.4 Población y muestra.....	7
1.2.5 Operacionalización de variables.....	8
1.2.6 Selección instrumentos investigación.....	11
1.2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos.....	11
1.3 Aspectos administrativos.....	12
1.3.1 Talento Humano.....	12
1.3.2 Recursos técnicos y materiales.....	12
1.3.3 Recursos financieros.....	13
2. FASE II: Fundamentación teórica y diagnóstico.....	15
2.1 Fundamentación teórica.....	15

2.1.1	Marco conceptual	15
2.1.2	Marco teórico	16
2.1.3	Marco referencial	23
2.1.4	Marco legal.....	25
2.2	Diagnóstico	26
2.2.1	Ambiente externo	27
2.2.2	Ambiente interno (Institución)	36
2.2.3	Cadena de Valor	39
2.2.4	Organigrama Estructural	40
2.2.5	FODA.....	41
2.3	Investigación de campo	43
2.3.1	Elaboración de los instrumentos de investigación	43
2.3.2	Recolección de datos.....	47
2.3.3	Procesamiento, análisis e interpretación	48
3.	FASE III: Validación del proyecto de investigación y desarrollo	98
3.1	Resumen de Observación.....	98
3.2	Inducción.....	99
3.3	Hipótesis	100
3.4	Probar la Hipótesis por experimentación.....	100
3.4.1	Propuesta de Mejora	100
3.4.2	Objetivo:.....	101
3.4.3	Proceso de Reclutamiento.....	103
3.4.4	Proceso de Selección	108
3.4.5	Proceso de Vinculación	114
3.5	Demostración o refutación de la Hipótesis.....	117
3.6	Evaluación Financiera	118

4. FASE IV: Conclusiones y Recomendaciones	123
4.1 Conclusiones	123
4.2 Recomendaciones.....	124
Bibliografía	126
ANEXOS	130
ANEXO A.....	130
ANEXO B.....	133
ANEXO C.....	138
ANEXO D.....	158
ANEXO E.....	159
ANEXO F	160
ANEXO G	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalidad variable independiente	9
Tabla 2 Operacionalidad variable dependiente	10
Tabla 3 Coeficiente de Cronbach	12
Tabla 4 Recursos técnicos y materiales	12
Tabla 5 Recursos financieros	13
Tabla 6 Cronograma de Trabajo	13
Tabla 7 Análisis FODA	42
Tabla 8 Escala Likert	44
Tabla 9 Pregunta 1	49
Tabla 10 Pregunta 2	50
Tabla 11 Pregunta 3	52
Tabla 12 Pregunta 4	53
Tabla 13 Pregunta 5	55
Tabla 14 Pregunta 6	56
Tabla 15 Pregunta 7	58
Tabla 16 Pregunta 8	59
Tabla 17 Pregunta 9	61
Tabla 18 Pregunta 10	62
Tabla 19 Pregunta 11	64
Tabla 20 Pregunta 12	65
Tabla 21 Pregunta 13	67
Tabla 22 Pregunta 14	68
Tabla 23 Pregunta 15	70
Tabla 24 Pregunta 16	71
Tabla 25 Pregunta 17	72
Tabla 26 Pregunta 18	74
Tabla 27 Pregunta 19	75

Tabla 28 Pregunta 20.....	76
Tabla 29 Pregunta 21.....	78
Tabla 30 Pregunta 22.....	79
Tabla 31 Pregunta 23.....	80
Tabla 32 Matriz de Relaciones (Familias) vs. Categorías Madre – Emergentes	83
Tabla 33 Caracterización Proceso Reclutamiento.....	103
Tabla 34 Procedimiento Reclutamiento	106
Tabla 35 Caracterización Proceso Selección.....	109
Tabla 36 Procedimiento Selección	112
Tabla 37 Caracterización Proceso Vinculación.....	114
Tabla 38 Procedimiento Vinculación	116
Tabla 39 Presupuesto Operativo.....	119
Tabla 40 Presupuesto de Inversión.....	120
Tabla 41 Presupuesto Total	120
Tabla 42 Comparativo de Costos	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Fuerzas de Porter.....	31
Gráfico 2 Página de postulaciones	32
Gráfico 3 Gráfica del sector Público	33
Gráfico 4 Porcentaje de participación global a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017	35
Gráfico 5 Cadena de Valor.....	39
Gráfico 6 Organigrama INEVAL.....	40
Gráfico 7 Detalle Procesos INEVAL	40
Gráfico 8 Pregunta 1.....	49
Gráfico 9 Pregunta 2.....	51
Gráfico 9 Pregunta 3.....	52
Gráfico 11 Pregunta 4.....	54
Gráfico 12 Pregunta 5.....	55
Gráfico 13 Pregunta 6.....	57
Gráfico 14 Pregunta 7.....	58
Gráfico 15 Pregunta 8.....	60
Gráfico 16 Pregunta 9.....	61
Gráfico 17 Pregunta 10.....	63
Gráfico 18 Pregunta 11.....	64
Gráfico 19 Pregunta 12.....	66
Gráfico 20 Pregunta 13.....	67
Gráfico 21 Pregunta 14.....	69
Gráfico 22 Pregunta 15.....	70
Gráfico 23 Pregunta 16.....	71
Gráfico 24 Pregunta 17.....	73
Gráfico 25 Pregunta 18.....	74
Gráfico 26 Pregunta 19.....	75

Gráfico 27 Pregunta 20.....	77
Gráfico 28 Pregunta 21.....	78
Gráfico 29 Pregunta 22.....	79
Gráfico 30 Pregunta 23.....	81
Gráfico 31 Proyecto hermenéutico de la Investigación.....	83
Gráfico 32 Constructo 1 Procesos de selección del personal en el Instituto nacional de evaluación INEVAL.....	85
Gráfico 33 Constructo 2 Proceso de selección en función de requerimientos de la institución	86
Gráfico 34 Constructo 3 Procesos de inducción orientan eficazmente el cumplimiento de los objetivos de la institución.....	88
Gráfico 35 Constructo 4 Objetivos del INEVAL son cubiertos con el personal contratado... 89	
Gráfico 36 Constructo 5 El personal seleccionado o contratado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con buena actitud	91
Gráfico 37 Constructo 6 Estrategias del proceso de selección de la institución cumplen con las metas	93
Gráfico 38 Constructo 7 Metodologías para un eficiente proceso de selección: Permita un buen clima organizacional y sentido de pertenencia en cumplimiento de metas.....	95
Gráfico 39 Constructo 8: Recomendaciones para mejorar el proceso de selección.....	96
Gráfico 40 Mapa de procesos	100
Gráfico 41 Mapa de interrelación de procesos	102
Gráfico 42 Diagrama de Flujo proceso de reclutamiento.....	105
Gráfico 43 Diagrama de Flujo proceso de selección.....	111
Gráfico 44 Diagrama de Flujo proceso de vinculación.....	116

1. FASE I: El problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Ayala Hinojosa, 2008).

“Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación” (Constitución de la República, 2008).

Para el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, un factor muy importante es el Talento humano con el cual cuenta la Institución, el personal es el principal elemento de la empresa ya que hace posible el desarrollo y producción de la misma. Absolutamente todos los niveles representan una parte fundamental de la Institución sea la tarea que sea que desempeñen, sin embargo la mala selección en algunos de los casos lleva a ver una problemática en el clima organizacional y más aún el sentido de pertenencia que se debería crear cada que es seleccionada una persona para que ingrese a laborar en la Institución.

El Instituto Nacional de Evaluación Educativa posee un proceso de selección tradicional, el cual podría mejorar no solo observando la parte profesional si no también el sentido de pertenencia que se podría transmitir en las entrevistas previas a los posibles candidatos a ocupar los puestos para los que están siendo reclutados. La institución carece de capacitaciones dentro del proceso de selección para crear un buen clima laboral y el sentido de pertenencia en el mismo.

Otro aspecto se da por ser demasiado técnicos los puestos que se requieren en la parte sustantiva hacen que no se lleve a cabo un proceso de reclutamiento como es debido, a más de

que no existen los técnicos necesarios a nivel país para poder cumplir con estas plazas en las áreas requirentes el mismo que conlleva a que el personal que está siendo contratado entre simplemente por cumplir una necesidad mas no por aportar para el cambio en la institución y permitir sentirse parte de ella.

Cabe indicar que si esto se mantiene la rotación de personal será constante y la migración de talento será continua por lo que no se contara con una Institución consolidada con respecto al talento humano.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide el proceso de Selección teniendo impacto en el clima organizacional y en el sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa durante el primer semestre del 2016?

1.1.2 Sistematización del problema

1. ¿Cuál sería la metodología para llevar de la mejor manera los procesos de selección en el Instituto Nacional de Evaluación educativa?
2. ¿Qué impacto causó el proceso de Selección e inducción para que no se tenga un buen clima laboral y creando sentido de pertenecía en el personal de las áreas sustantivas?
3. ¿Cómo se podría aplicar una metodología incluyendo estos actores mencionados para poder crear estos sub factores en el personal que ingresa?

1.1.3 Objetivo general

1. Analizar el proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia de las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, durante el primer semestre del 2016 basándose en las normativas de selección para que se propongan mejoras en los procesos de selección en Talento Humano.

1.1.4 Objetivos específicos

1. Analizar el proceso de selección en el Instituto Nacional de Evaluación educativa, aplicando herramientas desarrolladas apegadas a las normativas legales vigentes, para que se genere una propuesta de mejora.
2. Definir el impacto que causa la mala selección e inducción en el personal que va ingresando a la Institución, mediante la recopilación de datos para optimizar tiempos en los procesos.
3. Estudiar el proceso de selección de personal, empleando información proporcionada por la Institución para dar a conocer como se encuentra el clima laboral y sentido de pertenencia en el personal contratado.

1.1.5 Justificaciones

Este proceso investigativo es importante porque se podrá analizar la problemática que conlleva el proceso de selección, clima laboral y sentido de pertenencia en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, sacando como resultados las posibles alternativas de cambios para un adecuado proceso; e incentivar al personal que no se sientan como cualquier persona contratada si no más bien que puedan sentirse parte de la Institución para el cual están siendo contratados.

La selección de personal del Instituto Nacional de Evaluación Educativa pretende seleccionar al personal idóneo para poder cubrir las necesidades institucionales para que desde su ingreso vayan creando el sentido de pertenencia hacia la institución, además es necesario verificar que el persona a ser contratado cumpla con los requisitos para el cargo y condiciones laborales aplicando los sub procesos como son de: reclutamiento, selección admisión e inducción, lo cual permitirá que se obtenga personal de calidad humano y profesional el cual favorecerá al desarrollo organizacional.

“Es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para poder abastecer su proceso selectivo. Por tanto el reclutamiento y la selección tienen como objetivos contratar personal eficiente para la organización motivándolo con un buen clima laboral y sentido de pertenencia hacia la misma” (Hualpa Morán, 2013).

1.1.6 Identificación y caracterización de las variables

El siguiente proyecto considera al Talento Humano como el factor clave del éxito de una organización, cabe recalcar que su gestión es la esencia de la Dirección Ejecutiva y cumplir su misión, visión, principios, valores entre otros factores importantes.

Variable Independiente.- *Proceso de Selección:*

Con una selección asertiva de gestión del talento humano, una organización eficiente ayudará a la calidad en el clima organizacional, con la finalidad de obtener sentido de pertenencia, además que si sus empleados se encuentran totalmente motivados realizarán sus funciones con resultados más eficientes, disminuyendo los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo

Variable Dependiente.- *Clima organizacional y sentido de pertenencia:*

El talento humano es la variable más competitiva, actualmente las organizaciones buscan atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos.

El presente estudio nos muestra la importancia del Análisis del proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, además de buscar mecanismos y herramientas con la finalidad de retener el capital humano.

“El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (García Ramirez & Ibarra Velasquez, 2012).

“El sentido de pertenencia se refiere a la satisfacción de sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una compañía. Tiene su origen en la familia que es el primer grupo al que todos pertenecemos” (La nueva ruta del empleo, 2016).

1.1.7 Novedad y/o innovación

De acuerdo a la situación descrita y apoyada en la revisión bibliográfica se pretende analizar el proceso de selección de personal en el INEVAL a través de la percepción de los directivos que allí desempeñan sus funciones y establecer la influencia en el clima organizacional y sentido de pertenencia de los funcionarios.

El aporte que tendrá el trabajo de investigación será el de proponer estrategias y metodologías de gestión innovadoras que contribuyan a mejorar el proceso de selección para lograr un buen clima organizacional y sentido de pertenencia de los servidores públicos.

1.2 El Método

1.2.1 Nivel de estudio

Con el objeto de poder contar con la información necesaria para la realización del proyecto se utilizará el siguiente tipo de investigación.

Investigación exploratoria: Busca esclarecer problemas que no están bien definidos o poco aclarados, este se estructurará en base a revisiones bibliográficas, opiniones.

Para esto el instrumento idóneo serán encuestas, entrevistas y recolección de información, para poder determinar la problemática existente y buscar mejoras para la misma.

Investigación descriptiva: Se basará también en la investigación descriptiva de la misma que “busca especificar las propiedades, las características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (García Ramirez & Ibarra Velasquez, 2012).

Con esto podremos obtener con precisión cuales son los factores para que las personas seleccionadas sientan un buen clima laboral y creen sentido de pertenencia.

1.2.2 Modalidad de investigación

De Campo:

La modalidad de investigación será de campo ya que los datos serán recogidos directamente en la Institución para poder alinear al objetivo de la investigación, esto se desarrollará mediante:

Encuestas: Funcionarios de la Institución

Entrevistas: Mandos medios de la Institución

Documental:

La investigación se apoyara también en el conocimiento que se recopile mediante medios digitales, impresos audios e información existente dentro de la Institución en lo que compete a la Selección del personal

1.2.3 Método

El proyecto se llevará a cabo una investigación de tipo inductivo – deductivo en el cual serán identificados y analizados los aspectos inmersos en el proceso de selección y su impacto en el clima organizacional y en el sentido de pertenencia del Instituto Nacional de Evaluación Educativa

“El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera” (Pérez Porto & Merino, Definición de método deductivo, 2008).

“El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares” (Pérez Porto & Merino, Definición de método inductivo, 2008).

1.2.4 Población y muestra

Población o universo, “...es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (Terán, 2006).

Población: Funcionarios que ingresaron en el primer semestre del 2016 a las áreas sustantivas en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa

Para el proyecto se aplicaran dos herramientas de investigación

Encuestas: Se realizarán encuestas en la ciudad de Quito en el que se encuentran los funcionarios, el objetivo de este será levantar la información si el proceso de selección es el adecuado y si se sienten parte de la Institución y como se encuentran en la misma.

Entrevistas: Se realizarán entrevistas a 3 personas de los mandos Medios, el mismo que tendrá como objetivo el conocer si dentro de sus equipos existe gente con las habilidades técnicas y conductuales de acuerdo a lo solicitado por sus partes y si esas personas se sienten parte de la Institución.

1.2.5 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Proceso de Selección

Tabla 1 Operacionalidad variable independiente

CONCEPTUALIZACIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p>Proceso de Selección: "Es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional". (IDALBERTO CHIAVENATO , 2002)</p>	Eficiencia	% De buenas entrevistas	Que tanto se conoce en la entrevista a la persona?	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados y Contratantes)
			Se genera una buena impresión y un excelente ambiente en la entrevista?	Entrevista estructurada a los Contratados
		% De Aplicación de pruebas de conocimiento validas y precisas	Las pruebas son de acuerdo a los perfiles solicitados las cuales no generan malestar en los postulantes??	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados)
		% De rapidez y agilidad de la selección	Se atiende los requerimientos en el tiempo solicitado y esto que resultado tienen dentro de la institución?	Entrevista estructurada a Directores de Áreas
	Eficacia	% Resultados	Se obtiene los resultados esperados con la gente que ingresa?	Entrevista estructurada a Directores de Áreas
		% Objetivos	Los objetivos planteados se cubren con el nuevo personal?	Entrevista estructurada a los Directores de área

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Variable dependiente: Clima organizacional y sentido de pertenencia

Tabla 2 Operacionalidad variable dependiente

CONCEPTUALIZACIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p>Clima Organizacional: (Anzola,2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (María Guadalupe García Ramírez, Luis Alberto Ibarra Velázquez, 2012)</p>	Estructura	% Satisfacción por lugares físicos de trabajo	A) Se siente satisfechos el personal con el espacio físico asignado?	Entrevista estructurada a los Contratados
	Responsabilidad	% De Cumplimiento de trabajo asignado	B) Se está cumpliendo con los trabajos asignados?	Entrevista estructurada a los Directores de Área
	Recompensa	% Satisfacción por reconocimientos	C) Existe satisfacción en el reconocimiento?	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados)
	Relaciones	% De satisfacción de mantener buenas relaciones	D) Las relaciones entre los operativos y jefes es la adecuada?	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados)
	Cooperación	% De apoyo entre los equipos de trabajo	E) Existe el trabajo en equipo?	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados)
	Estándares	% De cumplimiento de estándares	F) Cuantas normas de calidad se cumplen?	Entrevista estructurada a los Directores de Área
	Conflictos	% Cuantos conflictos se han resueltos	G) Resuelven de manera inmediata y coherente los conflictos?	Entrevista estructurada a los Directores de Área
<p>Sentido de pertenencia: El sentido de pertenencia se refiere a la satisfacción de sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una compañía. Tiene su origen en la familia que es el primer grupo al que todos pertenecemos. (14 de Junio, 2016 http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/el-sentido-de-pertenencia-clave-para-el-exito-de-una-empresa)</p>	Compromiso	% Personal comprometido	A) El compromiso con las Institución se da desde que ingresan?	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados)
	Lealtad	% De lealtad	B) Existe lealtad entre los trabajadores y con la Institución?	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados)
	Entrega	% De entrega	C) El personal es entregado?	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados)
	Identidad	% De personal que se siente identificados con la institución	D) EL personal se siente identificado con la institución?	Encuesta estructurada a los miembros de la empresa (Contratados)

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

1.2.6 Selección instrumentos investigación

La presente investigación utilizará como herramienta las encuestas con la finalidad de recolectar información que permitan conocer las perspectivas de los funcionarios.

Se aplicara entrevistas a los mandos medios de la Institución la misma que permitiera recoger información objetiva.

1.2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos

Validez

“Un instrumento es válido cuando, el constructor y contenidos del mismo, mide su propósito” (Terán, 2006).

Para determinar la congruencia, relevancia, tendencia y claridad se validó por expertos en el área.

Confiabilidad

“Define al nivel de precisión que tiene el instrumento” (Terán Tapia, 2017).

El coeficiente de Cronbach como plantea Terán (2006) es:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S_t^2}$$

Dónde:

α = “Alfa de Cronbach”

n = Número total de ítems

S_i^2 = Varianza

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la varianza

En función de los resultados de la tabla se observa que el Alfa de Cronbach es de 0,867 que representa muy alta confiabilidad.

Tabla 3 Coeficiente de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	24

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Terán, 2006)

1.3 Aspectos administrativos

1.3.1 Talento Humano

1. **Investigador principal:** Quien realizara la investigación directamente y tiene responsabilidad principal en la misma
2. **Tesista:** Se encargara de aplicar y recopilar la información, a más de realizar las encuestas y las entrevistas.
3. **Tutor:** Será la persona encargada de la revisión y validación de la tesis en general, de tal manera que realice observaciones válidas para la corrección y mejoramiento de la misma.

1.3.2 Recursos técnicos y materiales

Tabla 4 Recursos técnicos y materiales

No.-	Descripción
1	Paquete Microsoft office para procesar los datos y la información.
1	Computadora portatil
1	Esfero
1	Escritorio
1	Impresora
1	Libreta
1	Disco duro extraible (1 Tera)
1	Celular Samsung
1	Medio de transporte
1	Imprevistos

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

1.3.3 Recursos financieros

Tabla 5 Recursos financieros

Nro.	Descripción	Valor
1	Fase investigativa	\$ 80,00
2	Material de escritorio	\$ 50,00
3	Movilización	\$ 200,00
4	Honorarios por tutoría	\$ 450,00
5	Material de escritorio	\$ 150,00
6	Material de impresión	\$ 200,00
7	Imprevistos	\$ 50,00
Total		\$ 1.180,00

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Tabla 6 Cronograma de Trabajo

NO	ACTIVIDADES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE	RESPONSABLE	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4		
1	ELABORACION DEL PROYECTO DE GRADO	■	■	■	■																											AUTOR
2	ENTREGA PROYECTO DE GRADO					■																										AUTOR
3	ELABORACION Y REVISION CAPITULO 1					■	■	■	■																							AUTOR Y TUTOR
4	ELABORACION Y REVISION CAPITULO 2									■	■	■	■																			AUTOR Y TUTOR
5	ELABORACION Y REVISION CAPITULO 3													■	■	■	■															AUTOR Y TUTOR
6	ELABORACION Y REVISION CAPITULO 4																	■	■	■	■											AUTOR Y TUTOR
7	ENTREGA PRIMERA VERSION DEL PROYECTO																					■	■	■	■							AUTOR
8	REVISION PRIMERA VERSION PROYECTO																									■	■	■	■			TUTOR
9	CORRECCION PRIMERA VERSION PROYECTO																													■	■	AUTOR
10	ELABORACION DE INFORME FINAL																													■	■	AUTOR
11	ENTREGA VERSION FINAL DEL PROYECTO FINAL																													■	■	AUTOR
12	DEFENSA DE PROYECTO DE GRADO																													■	■	AUTOR JURADO

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

2. FASE II: Fundamentación teórica y diagnóstico

2.1 Fundamentación teórica

2.1.1 Marco conceptual

Proceso de Selección

“Es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional” (Chiavenato, 2002).

“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal” (Chiavenato, 2002).

“El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo” (Chiavenato, 2002).

Clima Organizacional

“El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Hernández & Méndez Álvarez, 2006).

Sentido de pertenencia

“El latín pertinentia, pertenencia es la relación que tiene una cosa con quien tiene derecho a ella. El concepto, por lo tanto, se utiliza para nombrar a aquello que es propiedad de una persona determinada. A nivel social, la pertenencia es la circunstancia de formar parte de un grupo, una comunidad u otro tipo de conjunto” (Pérez Porto & Gardey, 2011).

“El sentido de pertenencia supone que el ser humano desarrolla una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres” (Daza, 2014).

“Quien no tenga desarrollado el sentido social de la pertenencia, está en un lugar equivocado, se encuentra donde no le nace estar. La pertenencia nos da seguridad y autoestima; quien no tenga este valor debe hacerse una auto evaluación” (Gelvez Landazaba, 2011).

Desempeño Laboral

“Se define como el nivel de ejecución alcanzado por el colaborador, dentro del logro de metas, por un tiempo determinado por la organización” (Robbins, 2005).

“El desempeño es la eficacia del personal de las organizaciones, por lo que el desempeño laboral depende de gran manera del comportamiento organizacional del individuo” (Robbins, 2005).

2.1.2 Marco teórico

Reclutamiento y selección

Describe que “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2000).

“Define que las fases del proceso de reclutamiento son:

- A.- Personas que la organización requiere
- B.- Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle
- C.- Técnicas de reclutamiento por aplicar” (Chiavenato, 2000).

“Explica que las etapas del reclutamiento son:

A.- Investigación interna sobre necesidades.- Buscar dentro de la organización si existe el recurso humano que se requiere.

B.- Investigación externa del mercado.- Buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada.

C.- Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.- Determinar el tipo de técnicas de reclutamiento que se utilizarán, para lograr encontrar al candidato idóneo” (Chiavenato, 2000).

“El mercado de recursos es el lugar donde se encuentran los candidatos que cubrirán las vacantes que las organizaciones requieren cubrir. Estos candidatos pueden estar empleados o desempleados. De los empleados pueden ser reales, los que desean cambiar de empleo, o potenciales (los que no buscan empleo)” (Chiavenato, 2000).

“Describe que los medios de reclutamiento son:

A.- Reclutamiento interno.- Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, ya sea por transferencia de personal, ascenso o transferidos con ascenso.

B.- Reclutamiento externo.- Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.

C.- Reclutamiento mixto.- Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo” (Chiavenato, 2000).

“La fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren” (Chiavenato, 2000).

“Explica que los pasos del proceso de selección son:

1.- Entender cuáles son las necesidades que requiere la vacante, por lo que se tiene que definir el puesto de trabajo.

2.- Determinar el resultado de acuerdo a lo que debe alcanzar el personal reclutado, dentro de la organización.

3.- Identificar si la persona seleccionada tiene realmente la capacidad, conocimiento y experiencia requerida para el puesto.

4.- Analizar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, conocimiento de lo solicitado, etc.

5.- Analizar las características especiales que deberá tener el candidato seleccionado, las cuales deberán ser acordes al Jefe inmediato, a los compañeros y a los clientes frecuentes.

6.- Analizar si el candidato idóneo cumple con los elementos de energización hacia la tarea, la satisfacción organizacional, la autoconfianza y el compromiso. Lo cual será predictivo para su posterior rendimiento.

7.- Analizar el currículum vitae, para identificar de forma objetiva si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.

8.- La realización de una entrevista, para obtener información detallada del candidato (características personales, físicas, profesionales y comportamiento). Aportarle información sobre el puesto, tanto técnica como social.

9.- Documentar la información obtenida en la entrevista.

10.- Realizar un análisis más profundo del candidato, mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales. Estas varían de acuerdo al nivel de puesto a seleccionar.

11.- Aquí se aplican pruebas de conocimiento y habilidad, en donde el candidato se encontrará con situaciones reales del puesto a ocupar.

12.- Aquí se realiza una entrevista avanzada, donde se logre conocer los puntos fuertes y limitaciones del candidato. Su historial educacional y profesional Es la parte dura, porque se explora su vida personal y la interacción con la ambiental y la familiar. Se conoce su situación económica, motivaciones, carencias, necesidades de formación, disponibilidad y características de personalidad y estado físico.

13.- Se presentan los candidatos finales, a quien tomará la decisión para incorporar al más idóneo para el puesto.

14.- Aquí se redactará el informe final del proceso de reclutamiento y selección del candidato. Se incorporarán al informe currículum vitae, resultado de las entrevistas realizadas y todos los aspectos, por lo cual se determinó porque es la persona ideal para cubrir el puesto” (Chiavenato, 2000).

“El análisis de puestos es un método para describir puestos y los atributos humanos necesarios para la realización de estos. Las técnicas de análisis de puestos se pueden usar para reunir información centrada en el puesto o en la persona. El primero se enfoca en las tareas que se hacen y el segundo tiene que ver con las características personales necesarias para realizar la función” (Spector, 2002).

“El puesto es donde se realizan varias tareas. El tipo de puesto depende de la naturaleza y características de las tareas. Algunos métodos describen las labores en sí y otros detallan sus características” (Spector, 2002).

“Las partes que componen el análisis de puestos son:

1. Encabezado.

2. Identificación del puesto.
3. Descripción genérica.
4. Descripción específica
5. Especificación del puesto” (Spector, 2002).

“Los pasos para elaborar el análisis de puestos son:

- 1.- Recabar información.
- 2.- Separar elementos objetivos del trabajo de los objetivos del trabajador.
- 3.- Ordenar en forma clara y precisa la información obtenida y ponerla en un formato especialmente diseñado para tal fin.
- 4.- Realizar informe de los datos obtenidos.
- 5.- Archivar los datos a la mano para poder disponer de ellos cuando se requiera” (Spector, 2002).

“Los requisitos para poder elaborar un análisis de puestos:

Reunir toda la información necesaria sobre las características laborales y los CHCO necesarias en el puesto, empleando gente capacitada.

La mayor parte de la información de los análisis de puestos viene de cuatro fuentes diferentes: a) Analistas de puestos, b) Personas relacionadas con el puesto, c) Supervisores y d) Observadores entrenados” (Spector, 2002).

“Las 4 maneras más frecuentes de proporcionar información para el análisis de puestos son: a) Realizar el trabajo, b) Observar a los empleados en el puesto, c) Entrevistar al experto en la materia y d) Aplicar cuestionarios a los expertos en la materia” (Spector, 2002).

“La utilidad del análisis de puestos se puede usar para:

- a) Desarrollar la carrera de los empleados.
- b) Aspectos legales, como aseguramiento de la justicia en las acciones hacia los empleados.
- c) Evaluación de desempeño.
- d) Selección.
- e) Capacitación” (Spector, 2002).

“El análisis de un puesto de trabajo, es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto de trabajo, así como el perfil de quien se debe contratar para cubrirlo. Para realizar este análisis, normalmente se parte del método de operaciones estipulado para las tareas del puesto, se realizan observaciones de tareas

similares, se hacen encuestas y entrevistas profundas, para obtener los siguientes tipos de información:

1. Actividades del puesto.
2. Comportamiento humano.
3. Equipamiento utilizado en el trabajo.
4. Criterios de desempeño.
5. Contexto del puesto.
6. Requerimientos humanos.

La información que proporcione el análisis de puestos sirva para:

7. El reclutamiento y selección de personal a contratar.
8. El cálculo de las compensaciones salariales y otras.
9. La asignación de responsabilidades organizacionales.
10. La programación de la capacitación y desarrollo para el puesto.
11. El establecimiento de criterios para la evaluación del desempeño” (Arnoletto, 2007).

Clima organizacional

“En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional” (Psicología Académica Universidad de Tarapacá, 2007).

“Un interesante estudio, que vincula las dos variables objeto de este apartado, es el que llevó a cabo la empresa Salmonicultora Aguas Claras en Chile (2004), en el que se realizaron seguimiento y evaluación del clima. Los resultados arrojaron un alto porcentaje de incremento en variables consideradas positivas en cuanto al clima laboral: satisfacción laboral, disminución de la tensión e incremento del liderazgo, lo que se vio reflejado en una baja de accidentabilidad, aumento de la productividad y una disminución de días no trabajados” (Psicología Académica Universidad de Tarapacá, 2007).

“Las empresas hoy en día buscan que sus colaboradores cada vez más se sientan parte de la organización por medio de una positiva Cultura Organizacional, y una serie de Estrategias Organizacionales claves como un buen Clima Laboral, La Buena Comunicación, El Trabajo en Equipo y el Liderazgo que manejados de forma eficiente por los departamentos de Talento Humano hacen que los empleados se sientan comprometidos con su organización y se cumplan los objetivos trazados por esta; lo anterior es lo ideal que busca cada empresa pero aun siendo esta la que mejora su calidad de vida, no todos tienen el Sentido de Pertenencia y Fidelidad, es por esto que es importante también conocer las necesidades individuales y colectivas de los miembros de la organización, estas las podemos identificar por medio de la Teoría de Contenido y la de Proceso, y después de reconocer que existen estas necesidades se puede poner en práctica el Efecto Pigmalión y el Salario Emocional” (Muñoz Briceño, 2014).

La Cultura Organizacional tiene una serie de características que ayudan a definirla.

Iniciativa individual:

Se entiende como la responsabilidad, autonomía e independencia que tienen las personas para mejorar o innovar en sus labores diarias

- Tolerancia del riesgo
- Control
- Identidad e integración
- Tolerancia del conflicto
- Modelo de comunicación

“Tradicionalmente el análisis de la vinculación psicológica existente entre la organización y los miembros se ha centrado fundamentalmente en el estudio del compromiso organizacional. Actualmente, la mayoría de los investigadores creen que el compromiso organizacional es una actitud multidimensional (Meyer, Allen & Topolnysky, 1998). En los últimos años, el modelo de Meyer y Allen (1991) ha dominado la investigación en torno a este concepto. Estos autores distinguen entre compromiso afectivo (CA, recoge el deseo de seguir perteneciendo a la organización, alude a la vinculación afectiva con la organización), compromiso normativo (CN, referido al sentido de obligación hacia la organización) y compromiso de continuación (CC, continúan en la organización porque necesitan hacerlo). En algunas investigaciones el último tipo de compromiso tiende a estudiarse diferenciando dos facetas, por un lado, la necesidad de continuar en base a los costes asociados a dejar la organización (CCS, alto sacrificio) y, por otro lado, la necesidad de continuar debido a

la falta de alternativas de empleo disponibles” (Panaccio, Vandenberghe, Stinglhamber, & Bentein, 2009).

“Aunque el análisis de las diferencias y similitudes entre el concepto de compromiso organizacional e identificación organizacional no es nuevo (Ashforth & Mael, 1989; Gautam, Van Dick & Wagner, 2004; Lisbona, Morales & Palací, 2006; Riketta, 2005; Van Knippenberg & Sleebos, 2006), el estudio concreto de la comparación entre compromiso organizacional y sentido de pertenencia sí lo es. Hasta el momento, la mayor parte de la investigación sobre sentido de pertenencia se ha centrado en estudiantes con relación a sus centros educativos o algún elemento de los mismos como por ejemplo, la clase o el grupo de pares, prestando atención a sus implicaciones de cara a la permanencia de los estudiantes en los centros y a aspectos como su motivación, rendimiento académico y manifestación de problemas de conducta (Johnson et al., 2007, por ejemplo). Pero el estudio del sentido de pertenencia en el ámbito laboral resulta algo bastante novedoso. El único estudio que hasta ahora se ha desarrollado es el de Dávila y Jiménez (2012). Dicho estudio apoya la validez discriminante del sentido de pertenencia y, concretamente, del compromiso afectivo, encontrando diferentes relaciones de ambos constructos con diversos tipos de apoyo percibido, el ajuste de valores entre el empleado, el supervisor y la organización, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la intención de continuar en el futuro en la organización. En términos generales, se halla que el concepto de compromiso organizacional, al menos el afectivo, parece ser más útil en la predicción de comportamientos que pueden ser deseables para la organización. Sin embargo, dada la escasez de estudios que planteen objetivos similares, resulta bastante arriesgado rechazar en base a tan escasa evidencia la potencial relevancia del sentido de pertenencia en el estudio del comportamiento organizacional” (Dávila de León & Jiménez García, 2014).

“Con el objetivo de seguir profundizando en las potenciales diferencias y similitudes entre el concepto de sentido de pertenencia y compromiso organizacional, se plantea la siguiente investigación, la cual trata de aportar nueva evidencia empírica sobre la validez discriminante de ambos constructos, en este caso abordando el estudio de otros tipos de compromiso organizacional, y, al mismo tiempo, trata de analizar la capacidad predictiva de cada uno de estos conceptos de otras variables, comportamientos o estados que pueden ser deseables tanto para los empleados como para la organización. En este sentido, y siguiendo lo que en su momento apuntó Hagerty, Williams, Conye y Early (1996) sobre que el sentido de pertenencia es un elemento importante para la salud mental y el bienestar social, que se asocia al funcionamiento psicológico y social, se presenta el análisis del bienestar de los empleados” (Dávila de León & Jiménez García, 2014).

“El bienestar ha sido definido como "una experiencia y funcionamiento psicológico óptimo" (Ryan & Deci, 2001, p.142), y pueden identificarse dos orientaciones en su estudio: el bienestar subjetivo y el bienestar psicológico. Diener, Suh, Lucas y Smith (1999, p.277) definen el bienestar subjetivo como una "amplia categoría de fenómenos que incluyen: las respuestas emocionales, la satisfacción en diferentes dominios o áreas y un juicio global de satisfacción vital". De esta manera, se ha considerado un constructo multidimensional, que incluye componentes cognitivos, como la

satisfacción vital o la satisfacción laboral, y componentes emocionales, como el afecto positivo y el afecto negativo” (Dávila de León & Jiménez García, 2014).

2.1.3 Marco referencial

Tipo de publicación: Artículo

Tema: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Autor: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Año: 2005

Páginas: 1-7

Resumen: “Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores” (Kaplan & Norton, 2005).

“Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento” (Kaplan & Norton, 2005).

Un CMI para el departamento de Recursos Humanos

“Tal como se ha explicado existen diferentes tipologías de CMI dependiendo de los objetivos y ámbito de aplicación. Los CMI departamentales focalizan en una parte funcional de la organización, el departamento o unidad análoga, y analizan su actividad a través de las cuatro áreas clave que se utilizan en el modelo genérico de CMI. En favor de la coherencia organizativa y estratégica los CMI departamentales tienen que partir de unos mínimos objetivos estratégicos corporativos” (Kaplan & Norton, 2005).

Tipo de publicación: Artículo

Tema: DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE EVALÚA CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS DESDE LA TEORÍA DE RESPUESTA AL ITEM

Autor: CARLOS ALBERTO GÓMEZ RADA

Año: 2004

Páginas: 1-17

Resumen: “La presente investigación tuvo como objetivo general el diseño, construcción y validación de un instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas: IPAO. Este instrumento fue construido a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick, en los años setenta. Está conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de 6 dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional” (Gómez Rada, 2004).

“Para su validación se utilizó una muestra de 250 sujetos de 8 empresas del sector público y privado ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los datos se analizaron desde el marco de la teoría de respuesta al ítem (TRI), modelo de un parámetro de Rasch. Los resultados muestran un nivel de ajuste alrededor de la media y de los extremos de 1.01 y un índice de confiabilidad de 0.94. El análisis de componentes principales deja ver la existencia de cinco factores adicionales que podrían explicar cómo se configura la naturaleza del clima. Entre las implicaciones más importantes del estudio, están las bondades de la prueba y la necesidad de extender este estudio utilizando técnicas de análisis factorial y validación con relación a un criterio empírico” (Gómez Rada, 2004).

Tipo de publicación: Artículo

Tema: SENTIDO DE PERTENENCIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: PREDICCIÓN DEL BIENESTAR

Autor: Celeste Dávila de León y Gemma Jiménez García

Año: 2014

Páginas: 271-302

Resumen: “Los objetivos del presente trabajo son determinar la validez discriminante del sentido de pertenencia y de los diferentes tipos de compromiso organizacional, y analizar la relación y capacidad predictiva de estos constructos del bienestar subjetivo

y psicológico. 354 personas cumplimentaron un cuestionario que permitía medir los constructos descritos. Los resultados muestran que el sentido de pertenencia y los diferentes tipos de compromiso organizacional son constructos diferentes, y que se asocian de forma diferencial con los diversos indicadores del bienestar en función del tipo de puesto de trabajo estudiado. El compromiso afectivo es el predictor más importante para los empleados que desempeñan puestos de base, y el sentido de pertenencia es el único predictor para los puestos de mando” (Dávila de León & Jiménez García, 2014).

2.1.4 Marco legal

La presente investigación, desde el enfoque normativo, se apoya en la siguiente base legal.

“Que con la intención de desarrollar y profundizar los derechos constitucionales en el ámbito educativo, se expidió la Ley Orgánica de Educación Intercultural, que fue publicada en el segundo suplemento del Registro Oficial No. 417 de 31 de marzo de 2011” (Derecho Ecuador, 2017).

"Que el artículo 67 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 346 de la Constitución de la República, crea el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (Ineval), entidad de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y técnica, con la finalidad de promover la calidad de la educación. Es competencia del mencionado instituto la evaluación integral del Sistema Nacional de Educación. Para el cumplimiento de este fin, se registrará por sus propios estatutos y reglamentos” (Derecho Ecuador, 2017).

“Que conforme el artículo 68 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Ineval realizará la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación y establecerá los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades educativas, desempeño del rendimiento académico de los estudiantes, desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, aplicación del currículo, entre otros, siempre de acuerdo a los estándares de evaluación definidos por la Autoridad Educativa Nacional y otros que el instituto considere técnicamente pertinentes” (Derecho Ecuador, 2017).

“Que el artículo 70 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural dispone que el Instituto Nacional de Evaluación Educativa esté constituido por niveles de decisión, ejecución, asesoría y operatividad; y contará con la estructura técnica, académica y operativa necesaria para cumplir efectivamente su objetivo, de conformidad con sus respectivos estatutos y reglamentos” (Derecho Ecuador, 2017).

“Que mediante decreto ejecutivo No. 195 de 29 de diciembre de 2009 se emitieron los lineamientos para establecer la estructura organizacional de las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operativo, de los

ministerios de coordinación y sectoriales, secretarías e institutos nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva” (Derecho Ecuador, 2017).

“Que el artículo 23 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva dispone que la estructura de las entidades de derecho público que, no obstante no encontrarse formalmente adscritas a la Presidencia de la República o a algún ministerio de Estado, sean controladas por la Presidencia de la República o algún ministerio de Estado en vista de la presencia de sus delegados en los órganos de dirección de dichas entidades, se regirán por sus reglamentos orgánicos funcionales, los cuales guardarán conformidad con las leyes que los rigen y, en cuanto fuere aplicable, con las disposiciones del citado estatuto” (Derecho Ecuador, 2017).

“En ejercicio de la función establecida en el literal f) del artículo 75 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Registro oficial 94 11 de diciembre de 2013. El artículo 58 de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, en concordancia con los artículos 143 al 147 de su Reglamento General, determinan los parámetros para la contratación de servicios ocasionales en las entidades regidas bajo la Ley Orgánica del Servicio Público” (Derecho Ecuador, 2017).

“El inciso segundo del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público establece que los contratos pueden ser renovados por única vez hasta por doce meses adicionales para lo cual no será necesaria la suscripción de un nuevo contrato, bastando la decisión administrativa que en tal sentido expida la autoridad nominadora o su delegado la cual se incorporará al expediente respectivo, al igual que la certificación presupuestaria que expida la unidad financiera de la institución” (Derecho Ecuador, 2017).

“El Ministerio del Trabajo, mediante Resolución No. MRL-2012-0021 de 27 de enero del 2012, sustituyó los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en el Registro Oficial No. 133 de 20 de febrero del 2010” (Derecho Ecuador, 2017).

“En Oficio No. MRL-DM-2012-0354 de 28 de diciembre de 2012, el Ministerio del Trabajo precisa que los contratos de servicios ocasionales no podrán exceder de 24 meses de duración incluida la renovación, exceptuándose únicamente aquellos contratos suscritos para proyectos de inversión y de la escala del nivel jerárquico superior, además indica que el personal contratado en puestos que no pertenezcan a los antes referidos, una vez fenecidos los 24 meses de vigencia, ya no podrán ser contratados nuevamente en la misma institución hasta pasado un ejercicio fiscal (Derecho Ecuador, 2017).

“El literal c) del artículo 24 de la Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Talento Humano, contenida en Acuerdo Ministerial Nro. 86, publicada en el Suplemento de Registro Oficial No. 494 de fecha 06 de mayo de 2015, determina las directrices generales para la contratación de servicios ocasionales” (Derecho Ecuador, 2017).

2.2 Diagnóstico

2.2.1 Ambiente externo

El análisis del ambiente externo es indispensable debido a que facilita el análisis de probables inconvenientes o amenazas existentes en el entorno, mismo que podrían afectar a la empresa de manera positiva o negativa, en este punto se definen las oportunidades y amenazas que influyen en los factores externos a la organización.

Se realiza el análisis de lo externo y general, considerando factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos que se desarrollan en el macro entorno.

2.2.1.1 Macro entorno

Análisis PEST

Factores Políticos: En la última década la cual fue presidido por el Ex Presidente Rafael Correa se vinieron dando varios cambios dentro de la Función Ejecutiva, por lo que se ve reflejado también en cada uno de sus trabajadores, si bien es cierto existen puestos de libre remoción los mismos que son puestos de confianza del Presidente en curso pues esto decae también en que los procesos se vayan quedando rezagados, y la toma de decisiones en muchos de los casos fluctúan dependiendo del criterio técnico de cada uno de los niveles Jerárquicos los mismos que requieren las contrataciones de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos.

Definitivamente la inestabilidad desde los mayores gobernantes también se refleja en las organizaciones y creando incertidumbres y malestares en los trabajadores, los mismos que llevan a generar nuevos procesos para poder suplir estas situaciones.

Obviamente se podía evidenciar todos estos aspectos antes mencionados ya que nos encontrábamos en un año de cierre de Gobierno y las prioridades políticas eran otras antes

que poder generar dentro de las instituciones, sino más bien crear figuras políticas de ofrecimientos y mas no de desarrollo.

“En el escenario del próximo año, que en el caso ecuatoriano estará marcado por las elecciones presidenciales. Luego de una década de cierta estabilidad política, la incertidumbre sobre el próximo Gobierno tiene repercusiones en el escenario económico. Las empresas prefieren esperar que el escenario político se aclare para tomar decisiones de inversión, lo cual tiene efectos en la producción, el empleo y crecimiento” (El Comercio, 2017).

Factores Económicos: Para la investigación pues implica mucho este factor ya que de ello depende también su estabilidad laboral y que puedan crear el sentido de pertenencia que se necesita la Institución.

La economía del País atravesó etapas críticas en el 2016 el mismo que fue visto por analistas financieros. Existió un recorte dentro del presupuesto General del Estado de ochocientos millones de dólares a las instituciones más lo que se había ya reducido luego a los doscientos veinte dos mil millones, en esta etapa se vio reflejada la baja del petróleo el mismo que perdió su valor a la mitad del precio, en esos momentos se vendía en cuarenta dólares el barril de petróleo y para los años similares lo estamos viviendo algo similar.

Estos recortes de presupuestos afectan a la institución porque no permite contar con la plantilla óptima de funcionarios para poder desarrollar los objetivos del mismo, el mismo recorte de presupuesto limita no solo a la contratación de personal sino también a la generación de proyectos que podrían servir para el desarrollo del país.

“A más de esto el ministro Coordinador de la Política Económica, Diego Martínez, se refirió a las cifras del 2016 y la previsión del 2017. "Algunos actores de carácter político como, por ejemplo, el propio Fondo Monetario Internacional (FMI), dijeron que la economía ecuatoriana iba a decrecer 4,5%, luego ajustaron la cifra después del terremoto. CEPAL había dicho que -2%. Veía a analistas del país, CORDES, entre otros, decir que el Ecuador iba a decrecer por encima del 2%. El Banco Central (BCE) había anunciado que el decrecimiento para el 2016 sería de -1,7%, pero la cifra final, ya publicada hoy, da cuenta que en el año 2016 la economía ecuatoriana tuvo

una variación negativa de crecimiento menor de lo que se esperaba", explicó. Es decir, decreció en -1,5%" (Ecuador Inmediato, 2017).

Es por todo esto que si no se cuenta con el presupuesto adecuado se seguirá viendo afectada la institución restringiendo en su mayoría los resultados por falta de asignación de recursos financieros a la misma.

Factores sociales: Dentro de los factores sociales que se pueden considerar para el desarrollo tanto de la investigación como de la Institución se pueden considerar el desempleo, la delincuencia, y la pobreza que son factores que afectan directamente a los funcionarios de la empresa.

En Este país en la actualidad se ve un gran crecimiento de diferencia en el tema social. La falta de recursos económica y el tema de exclusión se han venido dando por los modelos creados los mismos que se han enfocado en los intereses monetarios en el extranjero más que en el nacional, por tal motivo se dan resultados horizontales en relación a la economía nacional y social.

“El empobrecimiento creciente; la falta de recursos; la desnutrición crónica; el analfabetismo que en algunas comunidades indígenas supera el 80% entre las mujeres; los altos índices de mortalidad infantil; la falta de medios para la profesionalización de los jóvenes, constituyen factores que mantienen a pueblos y nacionalidades en situación de pobreza crítica. Si a esto sumamos la creciente pérdida de identidad y de valores ancestrales vislumbramos un panorama difícil para lograr la subsistencia de pueblos y culturas milenarios. Con cuánta razón Mons. Leonidas Proaño, nuestro Profeta, nos decía: estamos en la última hora de los pueblos indígenas, tenemos que hacer ingentes esfuerzos para que no desaparezcan” (Arrobo Rodas, 2006).

Las atribuciones del sistema democrático en la fijación del gasto Público y la incidencia que se da dentro de la política al momento de realizar algún tipo de cambio dentro de los estatutos orgánicos.

Factores tecnológicos: Estos factores podrían llegar a afectar debido a la constante aparición de nuevas tecnologías y medios de comunicación, es importante estar al tanto de las nuevas tendencias para poder estar a la par de la competencia.

A más de esto la parte tecnológica van muy de la mano con el desarrollo e innovación las mismas que inciden en los procesos de Evaluación de la Institución y del país.

El desarrollo que se viene dando a nivel mundial genera definitivamente el desarrollo de potenciales proyectos los mismos que favorecen a la organizaciones y de los cuales podríamos recoger para ser una de las instituciones ejemplo en el mundo, pero existen factores dentro de lo público que se deben recoger para alinear a las estrategias, como por ejemplo el sistema de gestión por resultados llamado GPR, es un una buena herramienta pero sin duda podríamos expandir mas esta herramienta pero se encuentra bastante restringido el desarrollo tecnológico.

En este caso para los procesos de selección existen la red socio empleo y no se permite adquirir otro tipo de tecnología para poder desarrollarla por los lineamiento que se encuentran dados a nivel estado, es más existió en su momento la obligación de navegar por un software libre llamado Linux el mismo que todas las instituciones debían tener y no se podía trabajar con los office libres para poder desarrollar los productos esperados.

Es sistema en el cual desarrollamos las actividades teniendo en cuenta que la tecnología debe ser una de las herramienta primordiales para poder producir es muy limitada y el personal se acostumbra a lo que ya existe sin tener una actualización constante de las mismas.

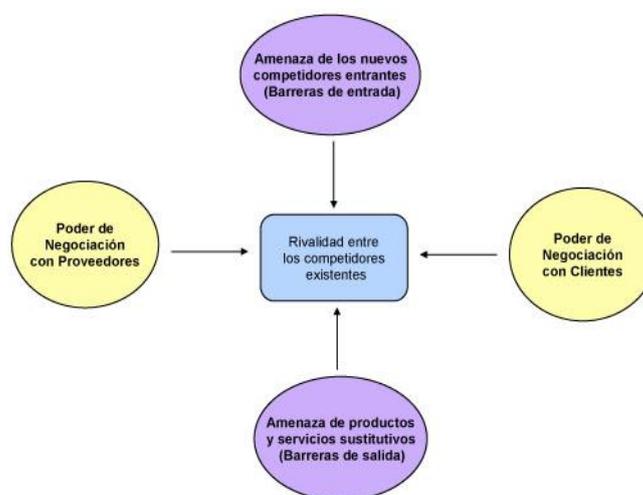
“El reto ahora está en determinar cómo convertir al Ecuador en un líder tecnológico para América Latina, cómo posicionarlo en la región para enfrentar los retos más grandes del mundo que son: la automatización, la transformación del intercambio

comercial físico al virtual, y cómo asegurar la independencia del petróleo y de las materias primas. Ecuador tiene que convertirse en un país tecnológico con soberanía y con inversión en los bienes y servicios de lo que será rentable en el futuro” (El Telégrafo, 2017).

2.2.1.2 Micro entorno

Fuerzas competitivas De Michael Porter

Gráfico 1 Fuerzas de Porter



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Porter, 2004)

Cientes (Bajo)

Los clientes están dentro de la organización, pues estos están exigiendo a la dirección de Talento Humano que el proceso de Selección y su impacto en el clima Organizacional sean más objetivos y que se cumplan las expectativas.

Una de las condiciones que solicitan es que el proceso se lleve en menos tiempos, con menores márgenes de error y llevando a cabo el proceso como debería ser, el mismo que

satisfacer a los clientes internos y también serán pilares fundamentales para la Organización dentro de las estrategias que este plante en cuanto a la evaluación.

Proveedores (Bajo)

En el sector público los proveedores pues se vuelven las fuentes de postulaciones están establecidas por los entes rectores como es el software Red Socio empleo del Ministerio de trabajo cuyos objetivos es canalizar por ese medio las postulaciones de las distintas instituciones

Por otro lado los proveedores es la misma ciudadanía ya que son los responsables ver y postular de acuerdo las directrices dadas por cada una de las Instituciones para sus postulaciones y poder ingresar a uno de los procesos de selección.

Gráfico 2 Página de postulaciones



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

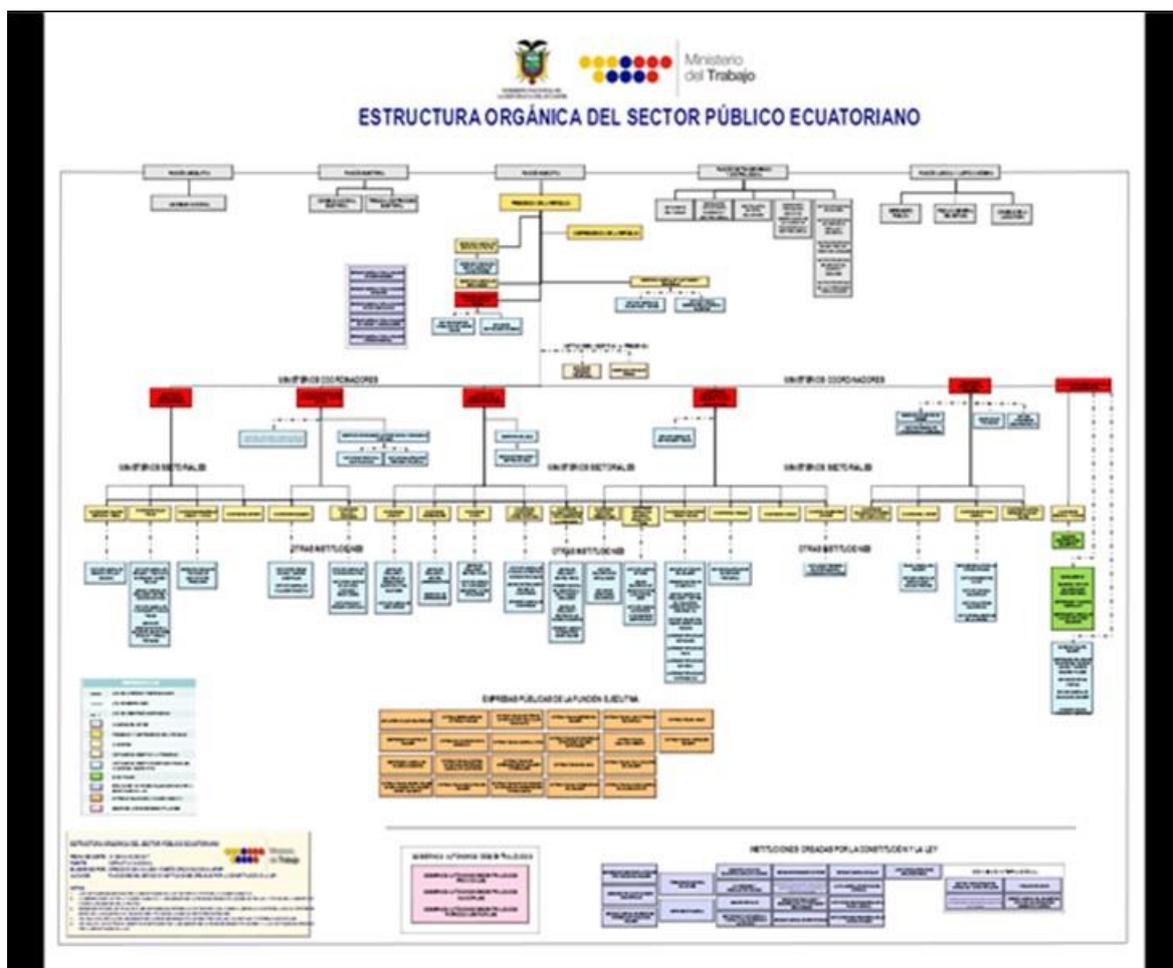
Fuente: (Socio Empleo, 2017)

Competencia (Alta)

La competencia para poder reclutar los mejores talentos humanos con las características necesarias, son todo el sector público y privado en términos de educación o alineados al mismo ya que toda Institución está legalmente conformada por lo que cumplen con las normativas legales vigentes para poder generar fuentes de empleo de cualquier tipo de acuerdo a las necesidades de cada una.

Al ver la necesidad de llevar de la mejor manera el proceso de selección pues alineándolo al tema de educación pues existen muchas instituciones las cuales postulan para atraer a estos talentos para poder fortalecer las mismas.

Gráfico 3 Gráfica del sector Público



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2016)

Rivalidad de competidores (Media)

Las amenazas para el sector Público en estos momentos de austeridad es el sector privado, porque no existe el capital necesario para contratar al personal, por lo que se crean instituciones privadas más que el porcentaje del sector público, tomando en cuenta que estas empresas por su capital les ofrecen mayores beneficios.

Esto incurre a que esas amenazas se vuelvan críticas para poder contratar el mejor personal, cada vez se crean más empresas privadas con solvencia que sus ofertas laborales se vuelven atractivas tanto en el ámbito remunerativo como en el clima de la organización para estos seguir creciendo y seguir creando fuentes de empleo.

“Los resultados de la encuesta de junio 2017 reflejan una reducción estadísticamente significativa de 0,8 puntos porcentuales en la tasa de desempleo, con respecto a junio 2016. Así, en junio 2017 la tasa de desempleo fue de 4,5% a nivel nacional, mientras que en junio 2016 fue 5,3%. Desagregado por área, a nivel urbano existió una reducción estadísticamente significativa de 0,9 puntos porcentuales; en junio de 2017 la tasa de desempleo urbano se ubicó en 5,8%, respecto a 6,7% de junio del año anterior. En el área rural, el desempleo alcanzó el 1,9% en junio 2017, frente a 2,6% en junio 2016, una variación que no fue estadísticamente significativa” (INEC, 2017).

“La tasa de empleo bruto que mide la capacidad de absorción del empleo en la economía, a nivel nacional, registró un aumento estadísticamente significativo de 1,5 puntos porcentuales entre junio 2016 (64,2%) y junio 2017(65,6%). En el mismo periodo, a nivel urbano y rural no se registraron variaciones estadísticamente significativas” (INEC, 2017).

Ahora en el campo del sector público en el cual se desarrolla bajo normas técnicas definidas para el mismo pues existe una gran amenaza de nuevos competidores de manera general en el campo laboral más que en el específico, por lo que muchos de los especialistas en los temas pues aplican a otro segmento el cual cumplan con su perfil.

“El INEC resalta que tanto en términos de participación como de remuneración, el sector público es más igualitario que el sector privado en términos de sexo. En el sector privado la relación entre hombres y mujeres es cercana a 2 a 1, mientras en el sector público es cercana a 1 a 1. Lo mismo pasa en términos remunerativos. En el sector público las medianas de ingreso son iguales para hombres y mujeres, mientras en el sector privado la mediana del salario para los hombres es 13,4% mayor que la mediana de las mujeres. No obstante, esta igualdad de ingresos en el sector público no se mantiene en la parte alta de la distribución de los salarios. Al analizar el percentil 99 de los salarios, se encuentra una brecha favorable para los hombres tanto en el sector público (20,7% en 2015) como en el sector privado (20,8% en 2015)” (INEC, 2016).

INEC (2016) identifica que los trabajadores del sector público tienen en promedio una mejor formación académica que aquellos del sector privado (explicando en gran medida la diferencia salarial entre ambos sectores a favor del sector público). No obstante, las especializaciones difieren entre los sectores. Mientras en el sector privado el 13,3% de los asalariados con título superior se especializó en alguna ingeniería, esta proporción es apenas del 5,8% en el sector público.

Gráfico 4 Porcentaje de participación global a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Reporte de Economía Laboral INEC, 2017)

Estas estadísticas representadas es el claro ejemplo como el Mercado laboral crece cada vez más y se van creando nuevas amenazas para nosotros poder cumplir nuestros objetivos de la Institución.

Sustitutivos (Baja)

Existen empresas que vienen a representar los sustitutivos en el mercado laboral ya que realizan los procesos de selección y entregan al candidato idóneo para ocupar los puestos de acuerdo a la necesidad de la Instituciones

2.2.2 Ambiente interno (Institución)

Constituye a determinar y a observar dentro de la institución las fuerzas que componen el INEVAL.

Misión

“Promover una educación de excelencia a través de la evaluación integral al Sistema Nacional de Educación y sus componentes.” (INEVAL, 2017).

Visión

“Realizar evaluaciones que serán confiables, objetivas, oportunas, pertinentes e imparciales para convertirse en el referente de la situación del Sistema Nacional de Educación y sus componentes, con respecto a su calidad.” (INEVAL, 2017).

Valores

“Según el Plan estratégico 2013-2017 los valores institucionales son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional, son cualidades que

nos distinguen y orientan y que deben estar presentes en nuestra labor diaria” (INEVAL, 2017).

Los valores que definen al INEVAL son:

Trabajo en grupo

“En el Ineval conocemos de la importancia del trabajo en equipo para la consecución de nuestro objetivo. Desarrollar el compañerismo y generar entusiasmo permite una coordinación del talento humano en la consecución de metas y objetivos de la entidad” (INEVAL, 2017).

Calidad

“Principio que caracteriza a los servidores del instituto para ejecutar sus actividades con eficiencia y efectividad lo que permite la entrega de nuestros productos y servicios con altos estándares” (INEVAL, 2017).

Honestidad

“Entendemos por honestidad el proceder con rectitud en el cumplimiento de las obligaciones y elaboración de productos” (INEVAL, 2017).

Transparencia

“Característica de nuestra institución de actuar apegada al cumplimiento de normas y procedimientos que garantizan el cumplimiento del acceso a la información pública como un derecho ciudadano, como una forma de ejercer participación democrática y facilitar la participación en la toma de decisiones de interés general y su fiscalización” (INEVAL, 2017).

Los valores que definen los pilares técnicos son:

Objetividad

“Cualidad para reflejar exactitud en la información que producimos con imparcialidad e independencia de valoraciones subjetivas. Nuestros productos serán confiables y comprobables” (INEVAL, 2017).

Tecnicidad

“Aplicación y utilización de conocimientos especializados y métodos internacionales de la mayor calidad psicométrica y pedagógica para el diseño y ejecución del proceso evaluativo y análisis de la información generada” (INEVAL, 2017).

Eficiencia

“Optimización de recursos para alcanzar los objetivos deseados” (INEVAL, 2017).

Eficacia

“Desarrollar las actividades, procedimientos y metodologías necesarias para alcanzar los objetivos o consecución de los resultados y metas esperadas” (INEVAL, 2017).

Efectividad

“Capacidad para alcanzar las metas y objetivos planteados utilizando de manera eficaz los recursos financieros, humano y tiempo” (INEVAL, 2017).

Confiabilidad

“Aplicar protocolos de seguridad en el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación y en la generación de información e investigación asociada a la calidad educativa

para garantizar información confiable que le permitirá a la Autoridad Nacional la formulación de políticas para mejorar prácticas en educación” (INEVAL, 2017).

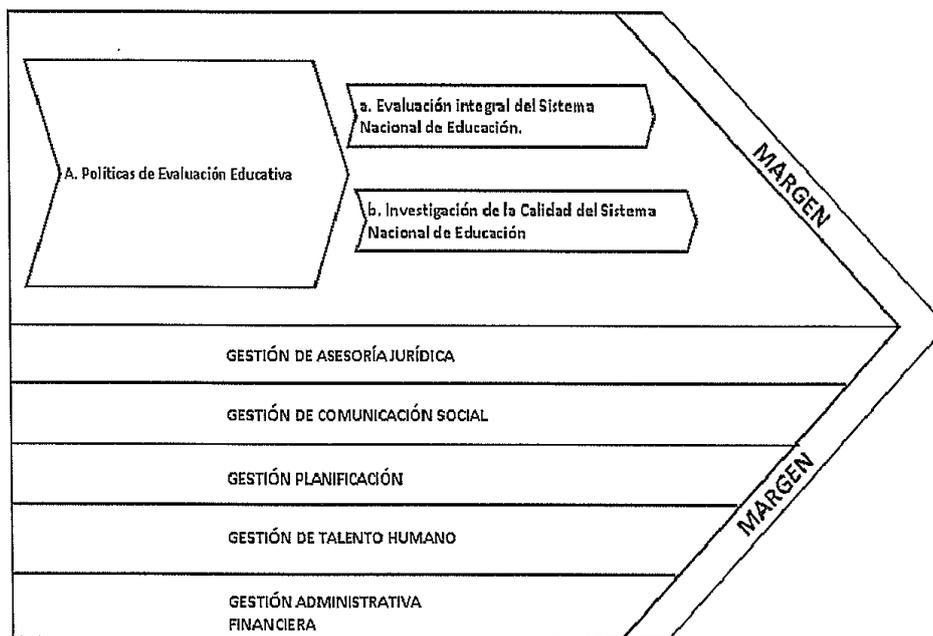
Profundo sentido de participación social

“Motivar la mayor participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo” (INEVAL, 2017).

2.2.3 Cadena de Valor

Se define la cadena de valor mediante representación gráfica la misma que nos permitirá analizar los procesos en las áreas sustantivas o agregadoras de valor de la Institución.

Gráfico 5 Cadena de Valor

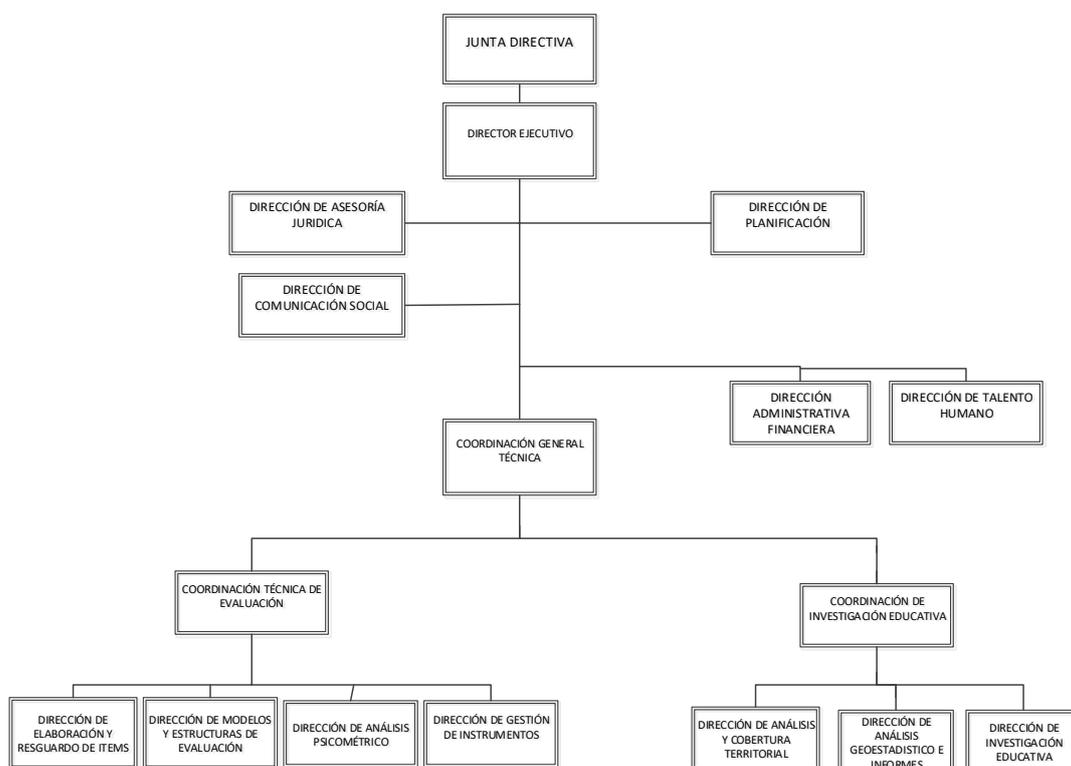


Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Estatuto Orgánico Registro Oficial Nro. 79 Capítulo 3, 2013)

2.2.4 Organigrama Estructural

Gráfico 6 Organigrama INEVAL



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Estatuto Orgánico Registro Oficial Nro. 79 Capítulo 3, 2013)

Gráfico 7 Detalle Procesos INEVAL

PROCESO GOBERNANTE		
DIRECCIÓN EJECUTIVA	Es el representante legal, judicial y extrajudicial del Instituto y responsable de la aplicación de sus políticas	Director Ejecutivo
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR		
Coordinación General Técnica de Evaluación	Desarrollar modelos y estructuras de evaluación, que permitan realizar una adecuada evaluación del aprendizaje, de los profesionales, establecimientos educativos y del desempeño institucional.	Coordinador General Técnico de Evaluación
Dirección de modelos y estructuras de evaluación	Dirigir la elaboración de modelos y estructuras de evaluación que permitan obtener información transparente y de calidad acerca de la evaluación del aprendizaje, desempeño de profesionales.	Director de Modelos y Estructuras de Evaluación
Dirección de Elaboración y Resguardo de Ítems	Coordinar la elaboración de ítems y proporcionar un adecuado custodio documental, que asegure una gestión transparente y segura de los contenidos de los instrumentos de evaluación.	Director de Elaboración y Resguardo de Ítems
Dirección de Análisis Psicométrico	Dirigir los procesos de calibración, análisis cuantitativo y resguardo de los ítems contemplados en la aplicación del análisis psicométrico para la elaboración de instrumentos de evaluación.	Director de Análisis Psicométrico
Dirección de Gestión de Instrumentos	Dirigir el diseño e implementación de instrumentos y procedimientos de evaluación que permitan conocer de forma válida y confiable los niveles de logro del Sistema.	Director de gestión de Instrumentos
Coordinación Nacional de Investigación Educativa	Coordinar la programación y ejecución de análisis territoriales para la aplicación de evaluaciones, con la finalidad de recopilar, centralizar, procesar y publicar la información estadística generada.	Coordinador Nacional de Investigación Educativa
Dirección de Calificación y Cobertura Territorial	Dirigir el desarrollo de análisis en el territorio que permitan establecer la cobertura requerida y la programación de la aplicación y el monitoreo de evaluaciones a realizarse a los componentes del Sistema Nacional de Educación.	Director de Análisis y Cobertura Territorial
Dirección de Análisis Geoestadístico e Informes	Dirigir el desarrollo y el mantenimiento de sistemas de información y aplicaciones tecnológicas así como el procesamiento de información proveniente de la aplicación de evaluaciones realizadas.	Director de Análisis Geoestadístico e Informes
Dirección de Investigación Educativa	Dirigir el desarrollo de análisis estadísticos, investigaciones y procesos para la construcción de indicadores educativos que permitan generar la movilización del conocimiento y coordinar la vinculación académica en materia internacional.	Director de Investigación Educativa
HABILITANTES DE ASESORÍA		
Dirección de Planificación	Asesorar, impulsar, y coordinar el proceso de planificación integral, en concordancia con la visión, misión y objetivos del Instituto Nacional de Evaluación Educativa, y el Plan Nacional de Desarrollo.	Director de Planificación
Dirección de Asesoría Jurídica	Proporcionar asesoramiento jurídico legal y patrocinio judicial permanente e integral, con sujeción al ordenamiento jurídico, en los actos y decisiones emanados de autoridades y funcionarios del Instituto Nacional de Evaluación Educativa.	Director de Asesoría Jurídica
Dirección de Comunicación Social	Comunicar y difundir de manera estratégica, crítica, responsable y transparente las acciones, proyectos, programas y gestión realizados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, a nivel interno y externo.	Director de Comunicación Social
HABILITANTES DE APOYO		
Dirección de Administrativa Financiera	Administrar los recursos financieros y físicos con oportunidad, eficiencia y transparencia, para apoyar eficientemente el desarrollo organizacional que facilite el cumplimiento de los procesos y objetivos institucionales.	Director Financiero
Dirección de Administración de Talento Humano	Administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano de acuerdo con la normativa vigente.	Director de Talento Humano

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Estatuto Orgánico Registro Oficial Nro. 79 Capítulo 3, 2013)

2.2.5 FODA

Tabla 7 Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Disposición de conformar un equipo sólido.	Mejorar el servicio al cliente interno y externo.
Proceso establecido por entes reguladores del sector público.	Contratar personal capacitado, con ideas innovadoras que permitan cumplir con las metas institucionales.
Plataformas informáticas y tecnología actualizada.	
Conocimiento y experiencia laboral en los procesos que se desarrollan.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de gestión: Planificación, monitoreo y controles internos.	Constantes niveles de rotación del personal.
Los/las servidores/as no sienten sentido de pertenencia institucional.	Limitaciones en la selección del personal.
La retroalimentación de los procesos dentro de las áreas afecta en el desempeño, esto reduce el rendimiento máximo.	Fuga de conocimiento.
Los archivos del personal no contienen toda la documentación solicitada al momento de contratar.	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Estrategias Genéricas

Una vez analizadas las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en el INEVAL, con base al proceso de selección y sus implicaciones, se cree necesario implementar las siguientes estrategias.

1. Aplicación correcta de los modelos de gestión por competencias: Esto implicara que al momento de realizar la selección pues se deberá orientar al funcionario a lo que realizara de acuerdo a las competencias, los mismos que de acuerdo a su perfil podrá aportar al desarrollo de la institución y a cumplir con los objetivos
2. Planificación y programación de estrategias: Se debe implementar un proceso de selección bien estructurado basándose en las estrategias institucionales

tomando en cuenta la planificación y programación para así poder tener resultados enmarcados en los objetivos.

3. Orientar los parámetros de los procesos de selección de personal a los procesos de incentivos institucionales: Si bien es cierto en el sector público el tema de incentivos es subjetivo, pues se puede atar el tema remunerativo y las comisiones en los que se generan ingresos extras a más de los reconocimientos públicos aprovechando el medio en el que se encuentran.
4. Retroalimentación del área de Talento Humano, para mejorar procesos internos del Instituto: De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el primer semestre del 2016 pues las áreas sustantivas en las cual estamos realizado el análisis deberán exponer las observaciones que se tenga con el personal en cualquier tipo de sus ámbitos para poder levantar un procesos fuerte que abarque el tema de clima organizacional y sentido de pertenencia.
5. La eficiencia: Esto permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos dentro de las áreas sustantivas dl Instituto para así poder mantener un equipo permanente sin necesidad de que se vea la necesidad de cambiar dichas personas.

2.3 Investigación de campo

2.3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

Los pasos de elaboración y procedimientos para construir instrumentos de medición, consiste en: “listar las variables, revisar su definición conceptual y comprender su significado, revisar cómo han sido definidas operacionalmente, elegir el instrumento de medición que

haya sido favorecido por la comparación y adaptarlo al contexto de la investigación, indicar el nivel de medición, indicar cómo se habrán de codificar los datos” (Hernández, 2010).

Para el presente estudio se estructuró, desde la perspectiva cuantitativa, un instrumento de medición (encuesta) que permitió caracterizar los procesos de selección de personal para ingreso al INEVAL (Anexo A).

Ítems escala de Likert y codificación de escalas:

Escala de Valoración:

Totalmente en desacuerdo = 1; En desacuerdo = 2; Medianamente de acuerdo = 3; De acuerdo = 4; Totalmente de acuerdo = 5

Tabla 8 Escala Likert

Aspectos que se toman en cuenta	ALTERNATIVAS				
	5	4	3	2	1
1. En el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, cree usted y de acuerdo a su experiencia que se llevó el proceso y procedimientos de selección correcto para su contratación.					
2. Los parámetros que se le realizó en el proceso selección, cree que fueron confiables para su evaluación.					
3. Las pruebas psicométricas tomadas en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa son tomadas de acuerdo al puesto al que aplico.					

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Además, se determinaron estadísticos descriptivos para cada uno de los ítems: frecuencia, porcentaje, porcentaje válido y porcentaje acumulado:

Variables de estudio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
----------------------	------------	------------	-------------------	----------------------

Desde la perspectiva cualitativa, se diseñó un guión de entrevista conformada por preguntas directrices para posteriormente aplicar al personal de las áreas sustantivas del INEVAL, para tal fin se aplicaron los instrumentos en forma directa (Anexo A).

“El sentido de análisis de la información consiste en reducir, categorizar, sintetizar y comparar la información con la finalidad de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio” (Terán Tapia, 2017).

“Las entrevistas fueron transcritas en su integridad, conservando el lenguaje utilizado por los entrevistados, dicho proceso se realizó aplicando las técnicas de análisis de contenido, para establecer esquemas conceptuales colectivos que emergieran de las mismas respuestas, con la amplitud suficiente para sistematizar la totalidad de los aportes y estructurar su codificación apoyada en el software ATLAS-ti” (Terán Tapia, 2017).

La estructura de la entrevista responde al acercamiento que se realizara con los directivos, técnicos de las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa INEVAL, la misma que quedó conformada por las siguientes preguntas:

1.- Información General

Presentación del entrevistador

Objetivo de la entrevista

Identificación del entrevistado (Cargos que desempeña y atribuciones asignadas)

Perfil del entrevistado

2.- Contextualización del proceso de selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia del personal del INEVAL.

1. ¿De acuerdo a su criterio como considera el proceso de selección de personal?

Relacionados con:

Satisfacción de necesidades de la institución

1. Procedimientos son eficientes y eficaces (Inducción, tiempos)
2. Cumplimiento de normativas
3. Apoyo administrativo al personal seleccionado
4. ¿El proceso de Selección cumple con las expectativas de su requerimiento para la institución?
5. ¿El proceso de inducción a funcionarios seleccionados, orienta eficazmente al cumplimiento de objetivos de la institución, a satisfacción en el desempeño profesional?
6. ¿Los objetivos planteados como Instituto Nacional de Evaluación Educativa son cubiertos con el personal contratado?
7. ¿El personal seleccionado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con una buena actitud?
8. ¿Cuáles considera deben ser las estrategias en el proceso de selección en la institución para cumplir con sus metas?
9. ¿Qué metodologías se podría utilizar para tener un eficiente proceso de selección de personal que permitan un buen clima organizacional y sentido de pertenencia de la institución para cumplir con sus metas?
10. ¿Cuál sería su recomendación para poder mejorar el proceso de selección y que los funcionarios contratados sean parte de un buen clima organizacional y se sientan parte de la misma.

2.3.2 Recolección de datos

La recolección de datos e información, requiere de las siguientes actividades: “Selección del instrumento o método de recolección, aplicación del mismo y preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analice” (Hernández, 2010).

Desde la perspectiva cuantitativa, para la presente investigación, se aplicó esta encuesta a un total de 72 informantes clave personal del INEVAL de las áreas sustantivas; estos instrumentos permitieron diagnosticar los procesos de selección que se desarrollan en la institución (Anexo A).

Además, se realizaron entrevistas en profundidad desde la perspectiva cualitativa, sobre la base del guión de preguntas dirigido a directivos y técnicos del INEVAL. Para el efecto se aplicaron los instrumentos necesarios para la misma. (Anexo B)

Finalmente, el cuestionario fue diseñado tomando en cuenta las variables de estudio que se necesitaban para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, y fue elaborado por preguntas de escala aditiva denominada de Likert y codificación de escalas.

El procedimiento de recolección de la información desde la perspectiva cuantitativa (aplicación de encuestas), se realizó mediante los siguientes pasos:

1. Presentación del encuestador.
2. Objetivo de la encuesta.
3. Aplicación de la encuesta.

El tiempo estipulado para la encuesta fue de veinte minutos y se la realizó en la sala de sesiones de personal del Ineval y en las oficinas de algunos funcionarios fuera del horario de

trabajo para no interrumpir en sus labores cotidianas todo esto se realizó entre los meses de junio y agosto.

Desde la perspectiva cualitativa se coordinó el lugar y la hora con los directivos y técnicos entrevistados, solicitando la autorización para grabar dichas entrevistas y el procedimiento se desarrolló siguiendo los pasos:

1. Presentación del entrevistador.
2. Objetivo de la entrevista.
3. Identificación del entrevistado (Cargos que desempeña y atribuciones asignadas)
4. Perfil del entrevistado.
5. Aplicación de la entrevista.

El tiempo de duración de la entrevista tuvo aproximadamente una hora.

2.3.3 Procesamiento, análisis e interpretación

En esta sección se realiza el análisis estadístico descriptivo e inferencial de las variables de estudio en la investigación sobre: “Análisis del proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa durante el primer semestre del 2016”.

Se inicia el análisis desde una perspectiva cuantitativa de las variables de estudio, apoyado con el software IBM SPSS Statistics Base.

2.3.3.1 Perspectiva cuantitativa

Los estadísticos analizados, desde la perspectiva cuantitativa, corresponden a la determinación de porcentajes, apoyo en gráficas y el análisis correspondiente a las variables de estudio.

Encuestas

1. En el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, cree usted y de acuerdo a su experiencia que se llevó el proceso y procedimientos de selección correcto para su contratación.

Tabla 9 Pregunta 1

En el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, cree usted y de acuerdo a su experiencia que se llevó el proceso y procedimientos de selección correcto para su contratación.

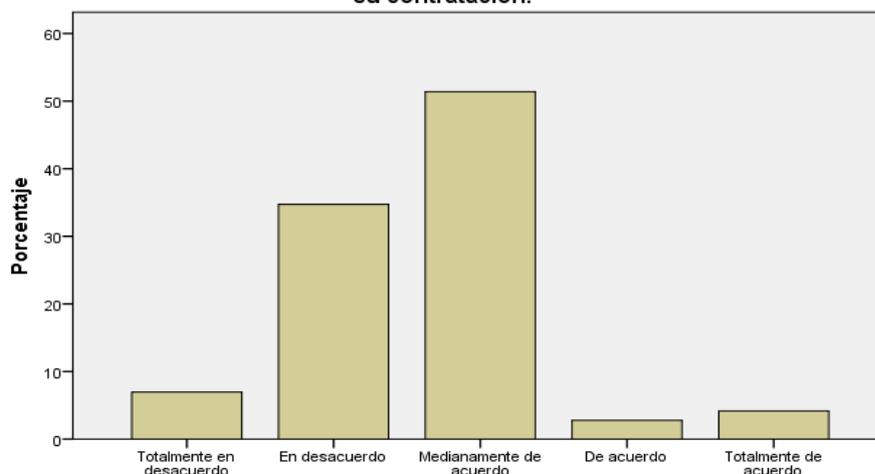
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	6,9	6,9	6,9
	En desacuerdo	25	34,7	34,7	41,7
	Medianamente de acuerdo	37	51,4	51,4	93,1
	De acuerdo	2	2,8	2,8	95,8
	Totalmente de acuerdo	3	4,2	4,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 8 Pregunta 1

1. En el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, cree usted y de acuerdo a su experiencia que se llevó el proceso y procedimientos de selección correcto para su contratación.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 34,7 % está En desacuerdo y el 51,4 % Medianamente de acuerdo en que en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa se llevó el proceso y procedimientos de selección correcta para su contratación.

2. Los parámetros que se le realizó en el proceso selección, cree que fueron confiables para su evaluación.

Tabla 10 Pregunta 2

Los parámetros que se le realizó en el proceso selección, cree que fueron confiables para su evaluación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	25	34,7	34,7	34,7
	En desacuerdo	28	38,9	38,9	73,6

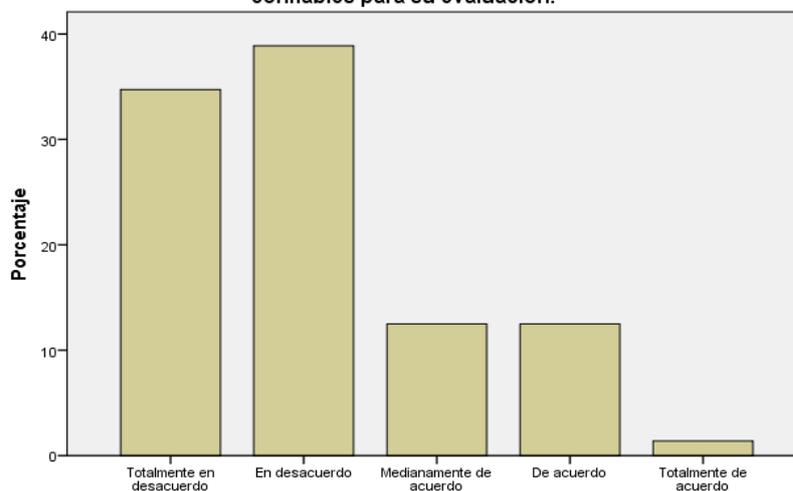
Medianamente de acuerdo	9	12,5	12,5	86,1
De acuerdo	9	12,5	12,5	98,6
Totalmente de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 9 Pregunta 2

2. Los parámetros que se le realizó en el proceso selección, cree que fueron confiables para su evaluación.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 34,7 % está Totalmente en desacuerdo y el 38,9 % En desacuerdo en que los parámetros que se le realizó en el proceso selección fueron confiables para su evaluación.

3. Las pruebas psicométricas tomadas en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa son tomadas de acuerdo al puesto al que aplico.

Tabla 11 Pregunta 3

Las pruebas psicométricas tomadas en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa son tomadas de acuerdo al puesto al que aplico.

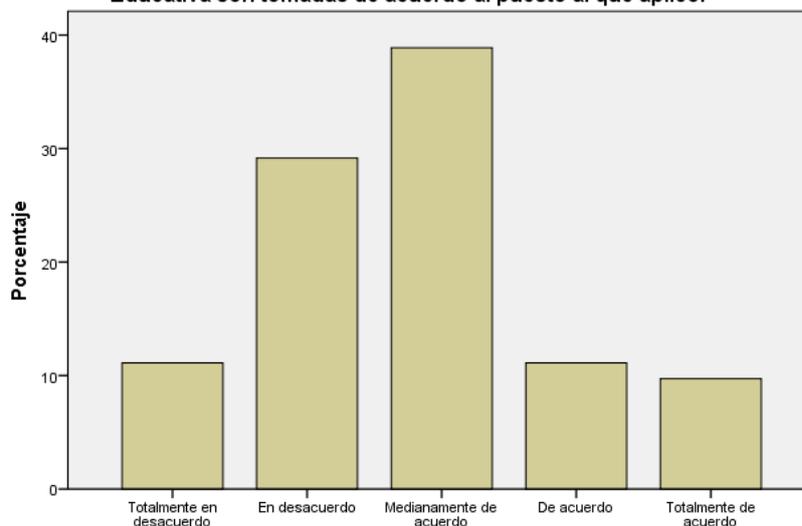
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	11,1	11,1	11,1
	En desacuerdo	21	29,2	29,2	40,3
	Medianamente de acuerdo	28	38,9	38,9	79,2
	De acuerdo	8	11,1	11,1	90,3
	Totalmente de acuerdo	7	9,7	9,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 10 Pregunta 3

3. Las pruebas psicométricas tomadas en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa son tomadas de acuerdo al puesto al que aplica.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 29,2 % está En desacuerdo y el 38,9 % Medianamente de acuerdo en que las pruebas psicométricas tomadas en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa son tomadas de acuerdo al puesto al que aplica.

4. Cree que las pruebas psicométricas, proporcionan información confiable para el proceso de selección.

Tabla 12 Pregunta 4

Cree que las pruebas psicométricas, proporcionan información confiable para el proceso de selección.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	23,6	23,6	23,6

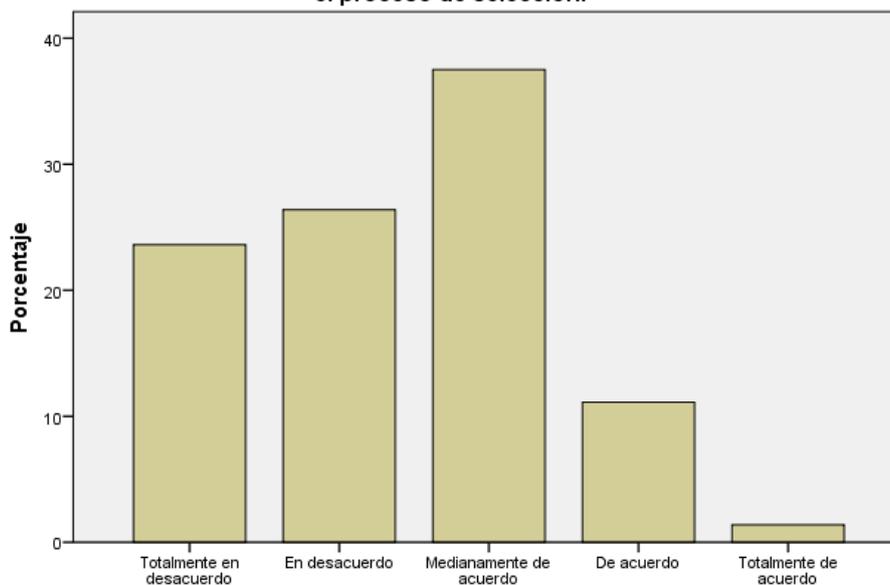
En desacuerdo	19	26,4	26,4	50,0
Medianamente de acuerdo	27	37,5	37,5	87,5
De acuerdo	8	11,1	11,1	98,6
Totalmente de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 11 Pregunta 4

4. Cree que las pruebas psicométricas, proporcionan información confiable para el proceso de selección.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 23,6 % está Totalmente en desacuerdo, el 26,4 % En desacuerdo y el 37,5 % Medianamente

de acuerdo en que cree que las pruebas psicométricas, proporcionan información confiable para el proceso de selección.

5. El Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con entrevistas en función al puesto que aplico.

Tabla 13 Pregunta 5

El Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con entrevistas en función al puesto que aplico.

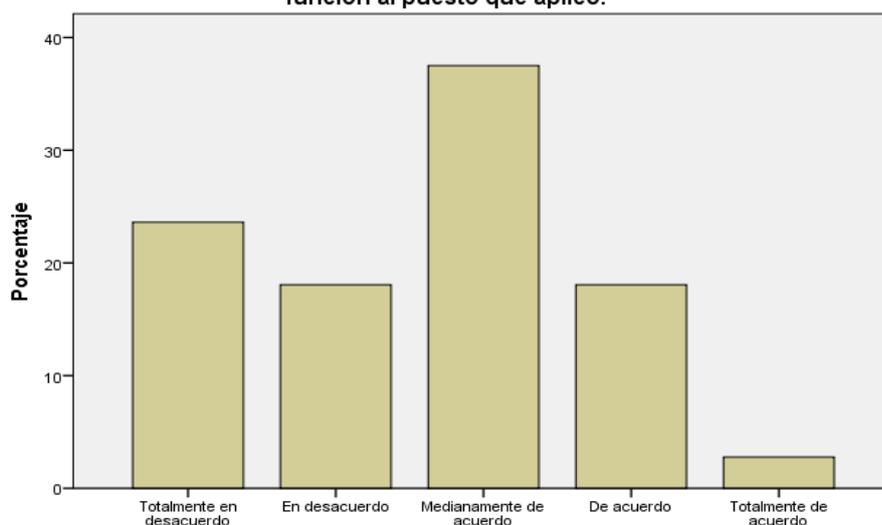
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	23,6	23,6	23,6
	En desacuerdo	13	18,1	18,1	41,7
	Medianamente de acuerdo	27	37,5	37,5	79,2
	De acuerdo	13	18,1	18,1	97,2
	Totalmente de acuerdo	2	2,8	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 12 Pregunta 5

5. El Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con entrevistas en función al puesto que aplico.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 23,6 % está Totalmente en desacuerdo, el 18,1 % En desacuerdo y el 37,5 % Medianamente de acuerdo en que el Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con entrevistas en función al puesto que aplico.

6. La entrevista de selección se realiza de una manera transparente y eficaz en función del perfil al que aplico.

Tabla 14 Pregunta 6

La entrevista de selección se realiza de una manera transparente y eficaz en función del perfil al que aplico.

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

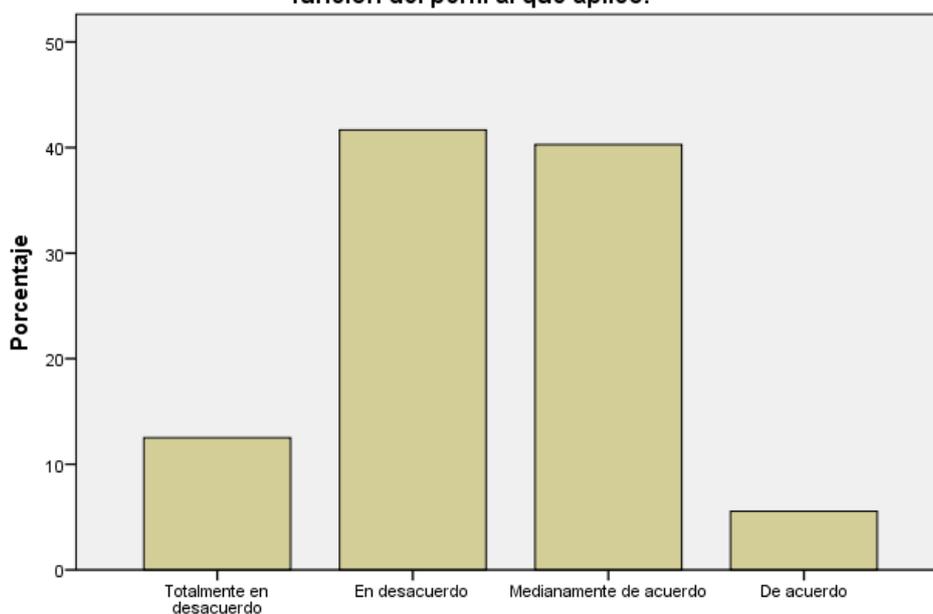
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	12,5	12,5	12,5
	En desacuerdo	30	41,7	41,7	54,2
	Medianamente de acuerdo	29	40,3	40,3	94,4
	De acuerdo	4	5,6	5,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 13 Pregunta 6

6. La entrevista de selección se realiza de una manera transparente y eficaz en función del perfil al que aplico.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 41,7 % está En desacuerdo y el 40,3 % Medianamente de acuerdo en que La entrevista de

selección se realiza de una manera transparente y eficaz en función del perfil al que aplico.

7. La verificación de su currículum vitae y referencias laborales se hace de una manera transparente y efectiva.

Tabla 15 Pregunta 7

La verificación de su currículum vitae y referencias laborales se hace de una manera transparente y efectiva.

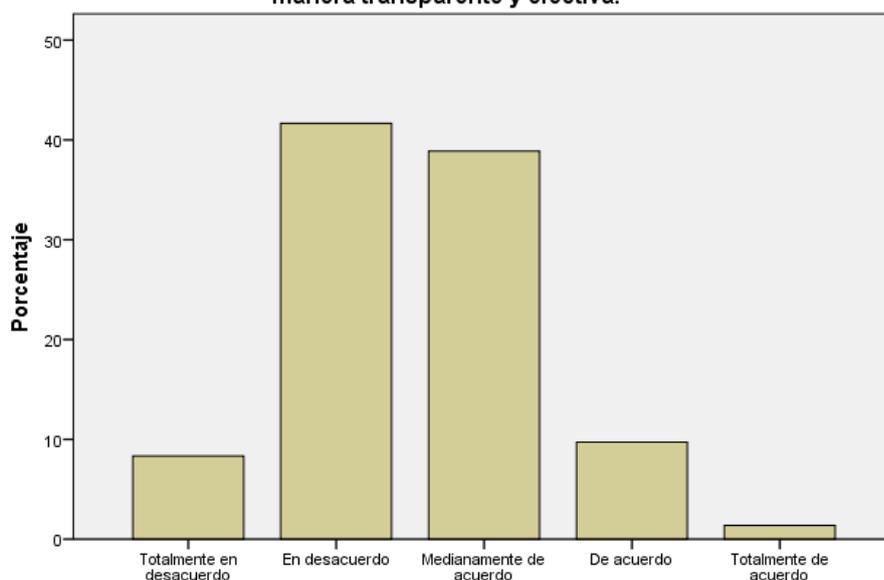
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	30	41,7	41,7	50,0
	Medianamente de acuerdo	28	38,9	38,9	88,9
	De acuerdo	7	9,7	9,7	98,6
	Totalmente de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 14 Pregunta 7

7. La verificación de su currículum vitae y referencias laborales se hace de una manera transparente y efectiva.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 41,7 % está En desacuerdo y el 38,9 % Medianamente de acuerdo en que la verificación de su currículum vitae y referencias laborales se hace de una manera transparente y efectiva.

8. En la entrevista se le informó correctamente las funciones que desarrollará de acuerdo a su perfil de una manera amigable y cordial.

Tabla 16 Pregunta 8

En la entrevista se le informó correctamente las funciones que desarrollará de acuerdo a su perfil de una manera amigable y cordial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	11	15,3	15,3	15,3

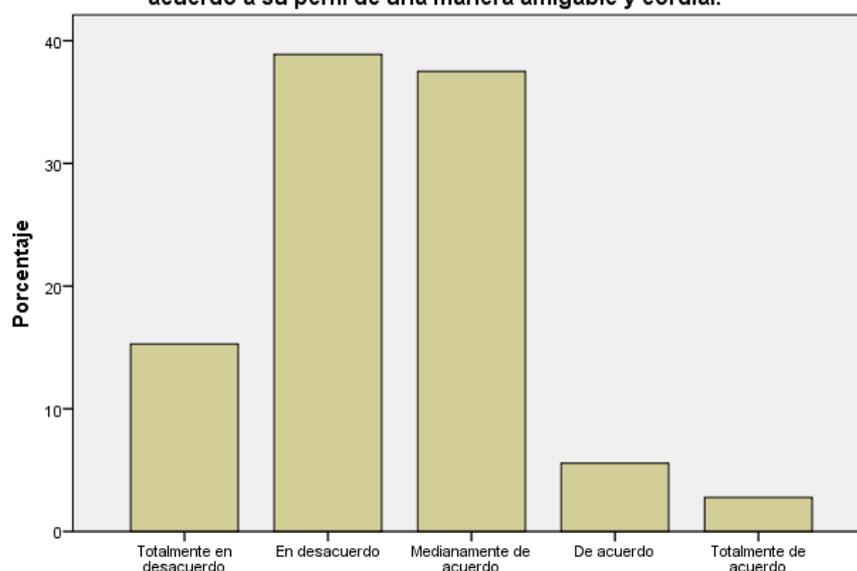
En desacuerdo	28	38,9	38,9	54,2
Medianamente de acuerdo	27	37,5	37,5	91,7
De acuerdo	4	5,6	5,6	97,2
Totalmente de acuerdo	2	2,8	2,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 15 Pregunta 8

8. En la entrevista se le informo correctamente las funciones que desarrollará de acuerdo a su perfil de una manera amigable y cordial.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 37,5 % está Medianamente de acuerdo y el 38,9 % En desacuerdo en que en la entrevista se le informo correctamente las funciones que desarrollará de acuerdo a su perfil de una manera amigable y cordial.

9. A continuación del proceso de selección según si criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa realiza un seguimiento y control por parte de sus inmediatos superiores.

Tabla 17 Pregunta 9

A continuación del proceso de selección según si criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa realiza un seguimiento y control por parte de sus inmediatos superiores.

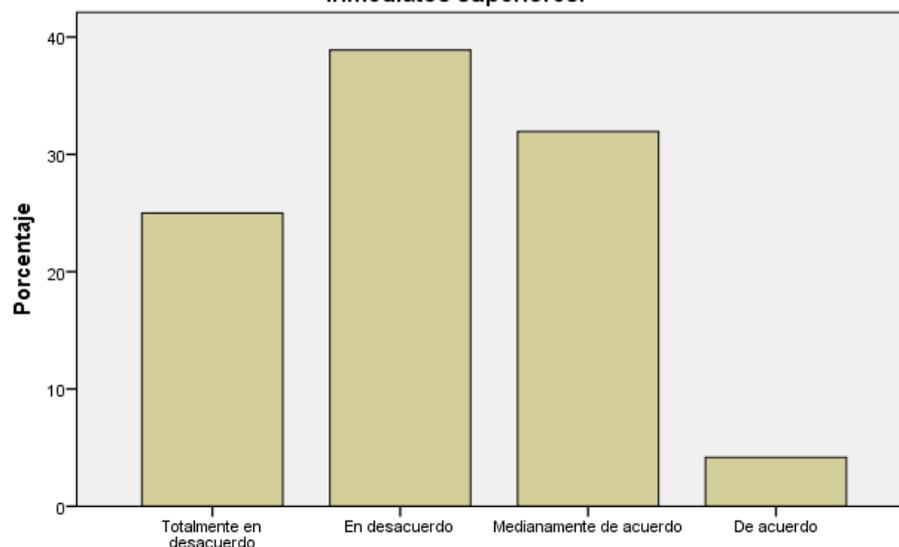
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	25,0	25,0	25,0
	En desacuerdo	28	38,9	38,9	63,9
	Medianamente de acuerdo	23	31,9	31,9	95,8
	De acuerdo	3	4,2	4,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 16 Pregunta 9

9. A continuación del proceso de selección según si criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa realiza un seguimiento y control por parte de sus inmediatos superiores.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 25 % está Totalmente en desacuerdo, el 38,9 % En desacuerdo y el 31,9 % Medianamente de acuerdo en que a continuación del proceso de selección según si criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa realiza un seguimiento y control por parte de sus inmediatos superiores.

10. Según su criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con una correcta evaluación acuerdo a los perfiles de los puestos.

Tabla 18 Pregunta 10

Según su criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con una correcta evaluación acuerdo a los perfiles de los puestos.

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

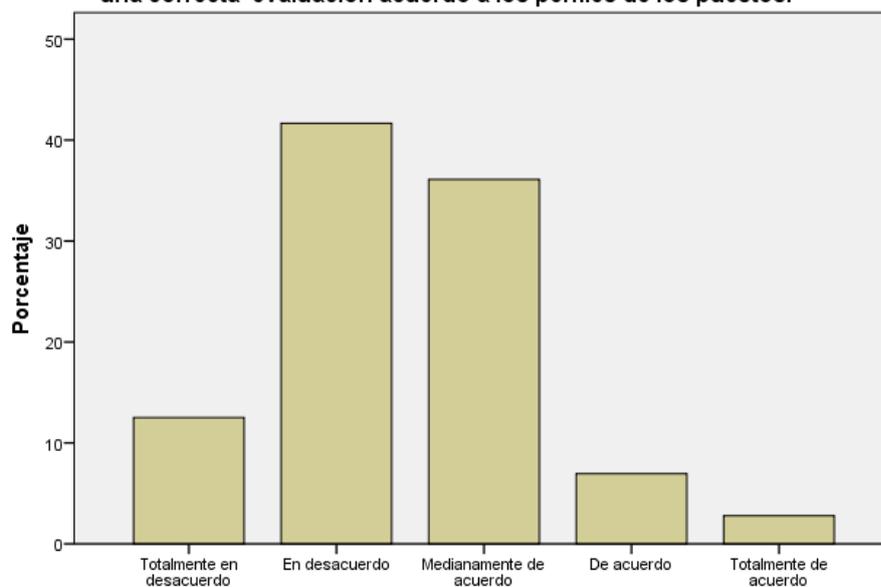
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	12,5	12,5	12,5
	En desacuerdo	30	41,7	41,7	54,2
	Medianamente de acuerdo	26	36,1	36,1	90,3
	De acuerdo	5	6,9	6,9	97,2
	Totalmente de acuerdo	2	2,8	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 17 Pregunta 10

10. Según su criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con una correcta evaluación acuerdo a los perfiles de los puestos.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 41,7 % está En desacuerdo y el 36,1 % Medianamente de acuerdo en que según su criterio el

Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con una correcta evaluación acuerdo a los perfiles de los puestos.

11. El proceso de selección que se llevó a cabo, considera que es eficiente y eficaz.

Tabla 19 Pregunta 11

El proceso de selección que se llevó a cabo, considera que es eficiente y eficaz.

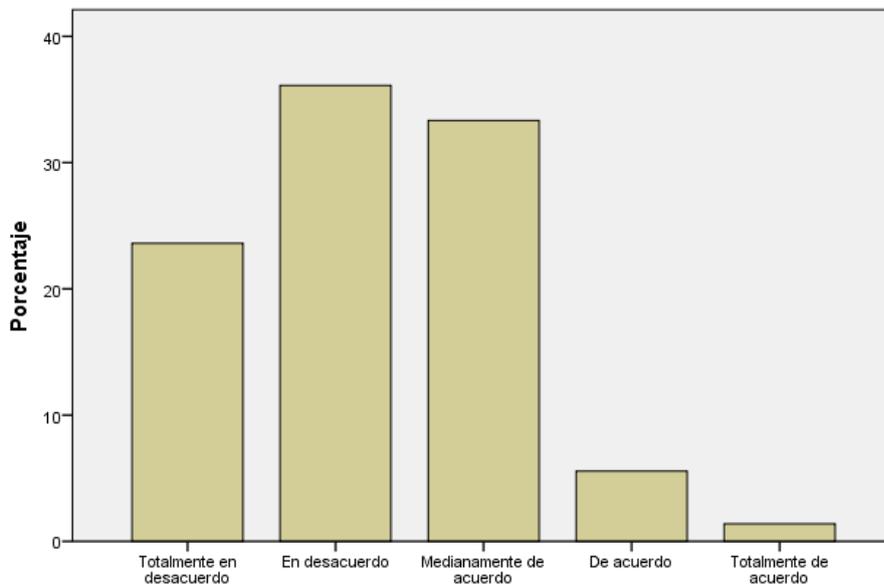
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	23,6	23,6	23,6
	En desacuerdo	26	36,1	36,1	59,7
	Medianamente de acuerdo	24	33,3	33,3	93,1
	De acuerdo	4	5,6	5,6	98,6
	Totalmente de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 18 Pregunta 11

11. El proceso de selección que se llevó a cabo, considera que es eficiente y eficaz.



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 23,6 % está Totalmente en desacuerdo, el 36,1 % En desacuerdo y el 33,3 % Medianamente de acuerdo en que el proceso de selección que se llevó a cabo, considera que es eficiente y eficaz.

12. En su departamento, existe procedimientos de las funciones que cada uno debe desempeñar

Tabla 20 Pregunta 12

En su departamento, existe procedimientos de las funciones que cada uno debe desempeñar

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

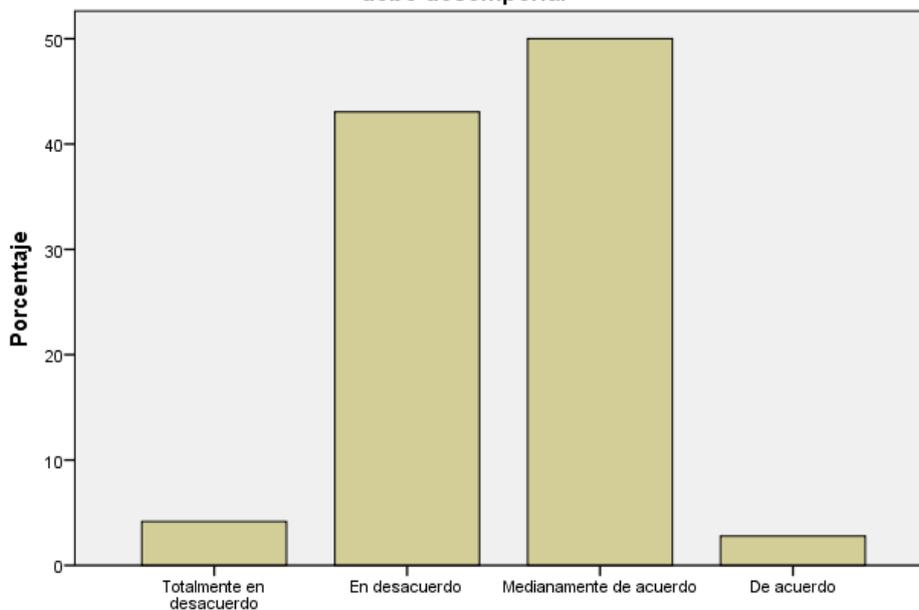
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	31	43,1	43,1	47,2
	Medianamente de acuerdo	36	50,0	50,0	97,2
	De acuerdo	2	2,8	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 19 Pregunta 12

12. En su departamento, existe procedimientos de las funciones que cada uno debe desempeñar



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 43,1 % está En desacuerdo y el 50 % Medianamente de acuerdo en que en su departamento, existen procedimientos de las funciones que cada uno debe desempeñar.

13. El jefe inmediato permite a los miembros de su departamento participar en la planificación de su propio trabajo

Tabla 21 Pregunta 13

El jefe inmediato permite a los miembros de su departamento participar en la planificación de su propio trabajo

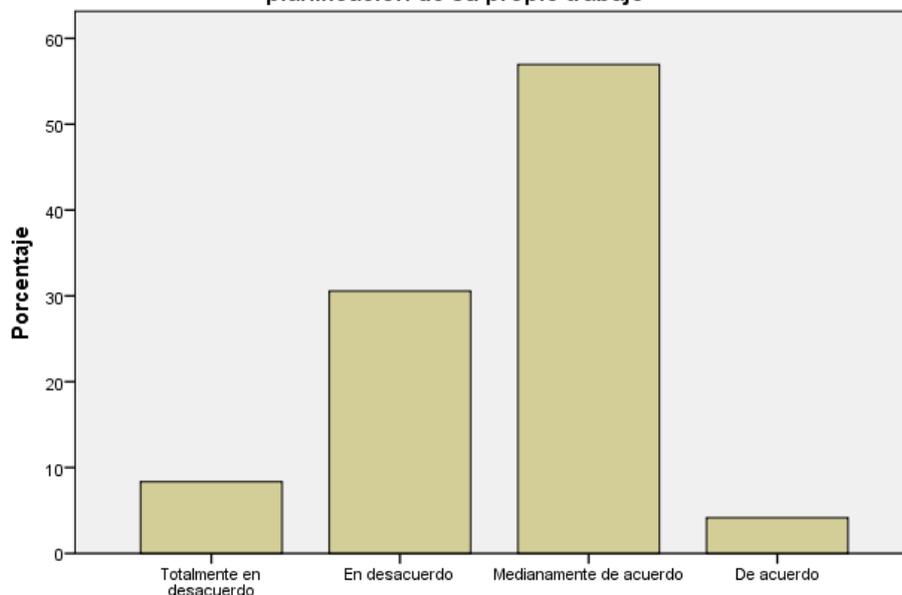
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
En desacuerdo	22	30,6	30,6	38,9
Medianamente de acuerdo	41	56,9	56,9	95,8
De acuerdo	3	4,2	4,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 20 Pregunta 13

13. El jefe inmediato permite a los miembros de su departamento participar en la planificación de su propio trabajo



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 30,6 % está En desacuerdo y el 56,9 % Medianamente de acuerdo en que el jefe inmediato permite a los miembros de su departamento participar en la planificación de su propio trabajo.

14. El jefe inmediato considera los intereses de los trabajadores al momento de tomar decisiones

Tabla 22 Pregunta 14

El jefe inmediato considera los intereses de los trabajadores al momento de tomar decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	20	27,8	27,8	27,8

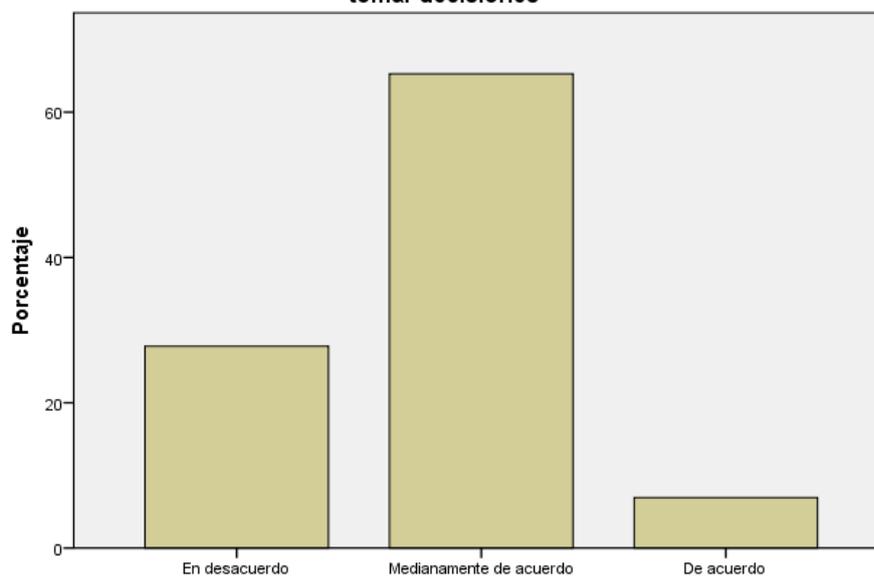
Medianamente de acuerdo	47	65,3	65,3	93,1
De acuerdo	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 21 Pregunta 14

14. El jefe inmediato considera los intereses de los trabajadores al momento de tomar decisiones



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 27,8 % está En desacuerdo y el 65,3 % Medianamente de acuerdo en que el jefe inmediato considera los intereses de los trabajadores al momento de tomar decisiones.

15. El jefe inmediato, brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral

Tabla 23 Pregunta 15

El jefe inmediato, brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	4,2	4,2	4,2
En desacuerdo	25	34,7	34,7	38,9
Medianamente de acuerdo	37	51,4	51,4	90,3
De acuerdo	7	9,7	9,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 22 Pregunta 15



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 34,7 % está en desacuerdo y el 51,4 % Medianamente de acuerdo en que el jefe inmediato, brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral.

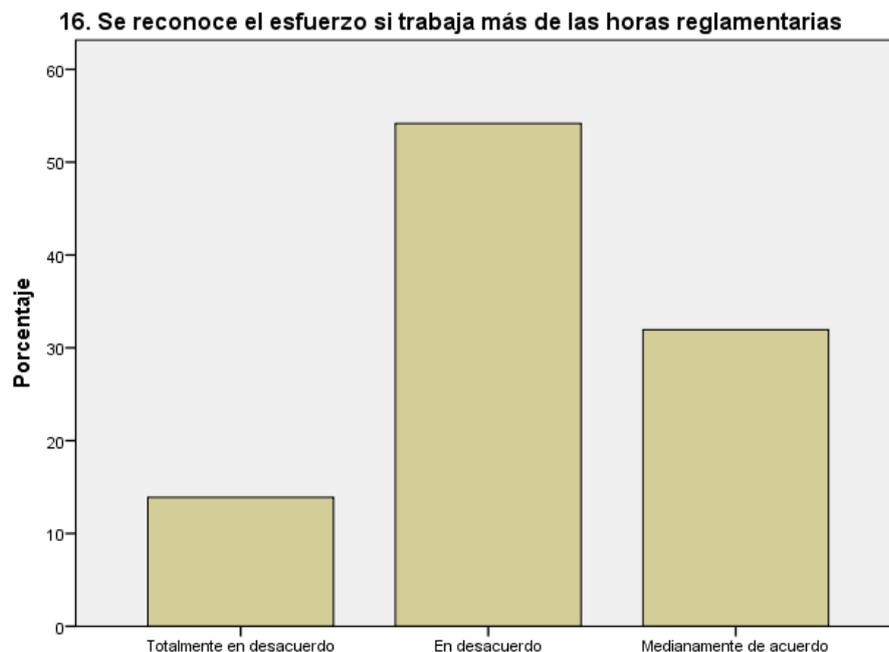
16. Se reconoce el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias**Tabla 24** Pregunta 16**Se reconoce el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	13,9	13,9	13,9
	En desacuerdo	39	54,2	54,2	68,1
	Medianamente de acuerdo	23	31,9	31,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 23 Pregunta 16



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 54,2 % está En desacuerdo y el 31,9 % Medianamente de acuerdo en que se reconoce el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias.

17. El INEVAL estimula el trabajo que desempeña y se interesan por su crecimiento profesional y personal

Tabla 25 Pregunta 17

El INEVAL estimula el trabajo que desempeña y se interesan por su crecimiento profesional y personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	17	23,6	23,6	23,6

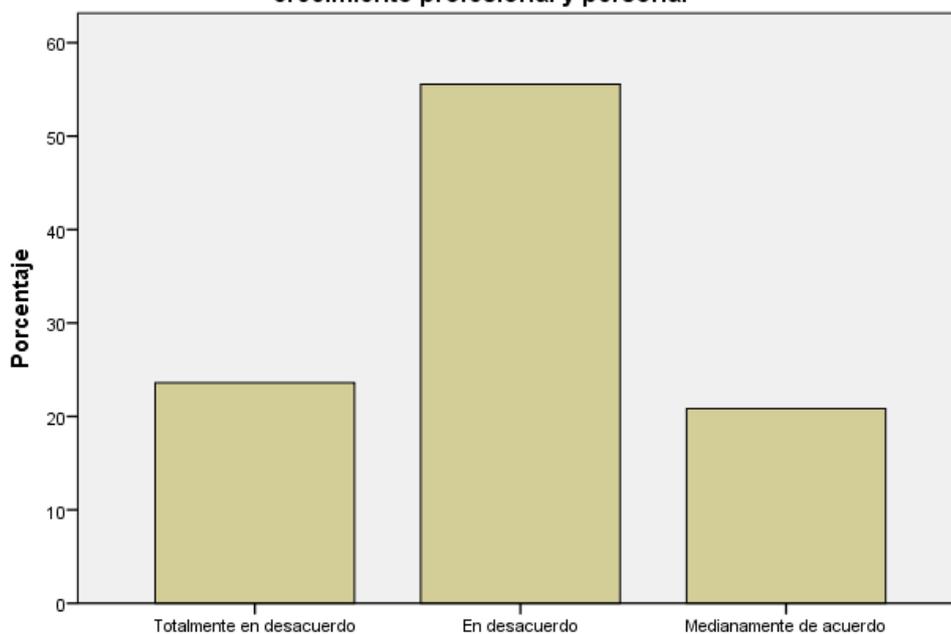
En desacuerdo	40	55,6	55,6	79,2
Medianamente de acuerdo	15	20,8	20,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 24 Pregunta 17

17. El INEVAL estimula el trabajo que desempeña y se interesan por su crecimiento profesional y personal



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 23,6 % está Totalmente en desacuerdo y el 55,6 % En desacuerdo en que el INEVAL estimula el trabajo que desempeña y se interesan por su crecimiento profesional y personal.

18. El jefe inmediato le proporciona información confiable y oportuna para realizar su trabajo

Tabla 26 Pregunta 18

El jefe inmediato le proporciona información confiable y oportuna para realizar su trabajo

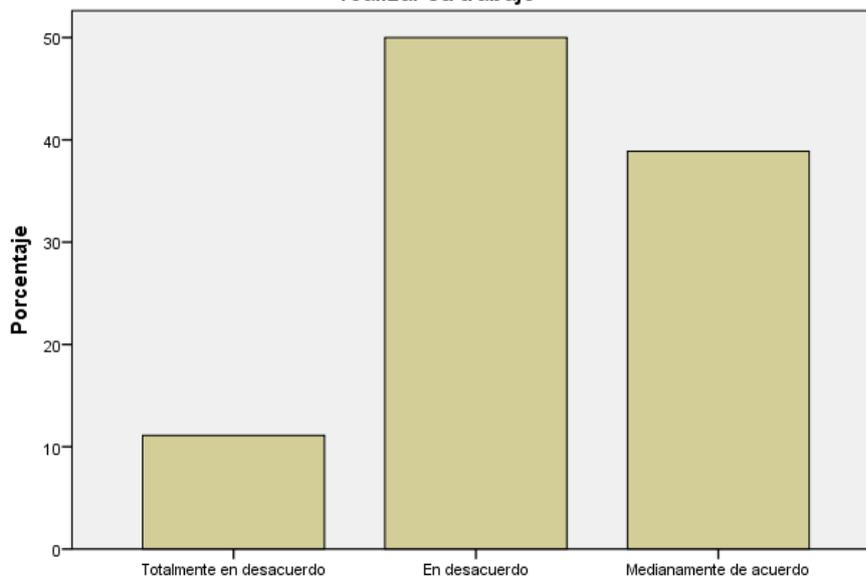
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	11,1	11,1	11,1
	En desacuerdo	36	50,0	50,0	61,1
	Medianamente de acuerdo	28	38,9	38,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 25 Pregunta 18

18. El jefe inmediato le proporciona información confiable y oportuna para realizar su trabajo



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 50 % está En desacuerdo y el 38,9 % Medianamente de acuerdo en que el jefe inmediato le proporciona información confiable y oportuna para realizar su trabajo.

19. La comunicación de los jefes, es fluida entre departamentos de la organización

Tabla 27 Pregunta 19

La comunicación de los jefes, es fluida entre departamentos de la organización

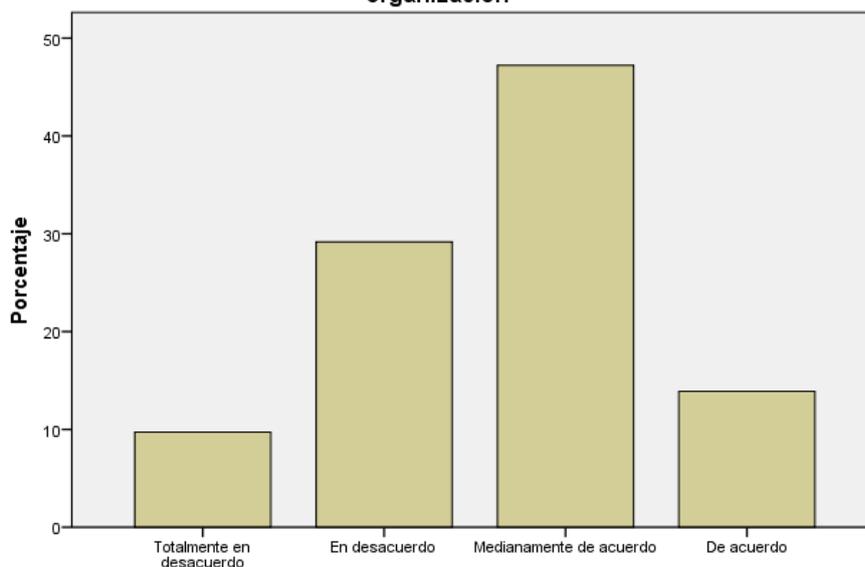
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	9,7	9,7	9,7
	En desacuerdo	21	29,2	29,2	38,9
	Medianamente de acuerdo	34	47,2	47,2	86,1
	De acuerdo	10	13,9	13,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 26 Pregunta 19

19. La comunicación de los jefes, es fluida entre departamentos de la organización



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 29,2 % está En desacuerdo y el 47,2 % Medianamente de acuerdo en que la comunicación de los jefes, es fluida entre departamentos de la organización.

20. La comunicación dada por el INEVAL es pertinente y oportuna

Tabla 28 Pregunta 20

La comunicación dada por el INEVAL es pertinente y oportuna

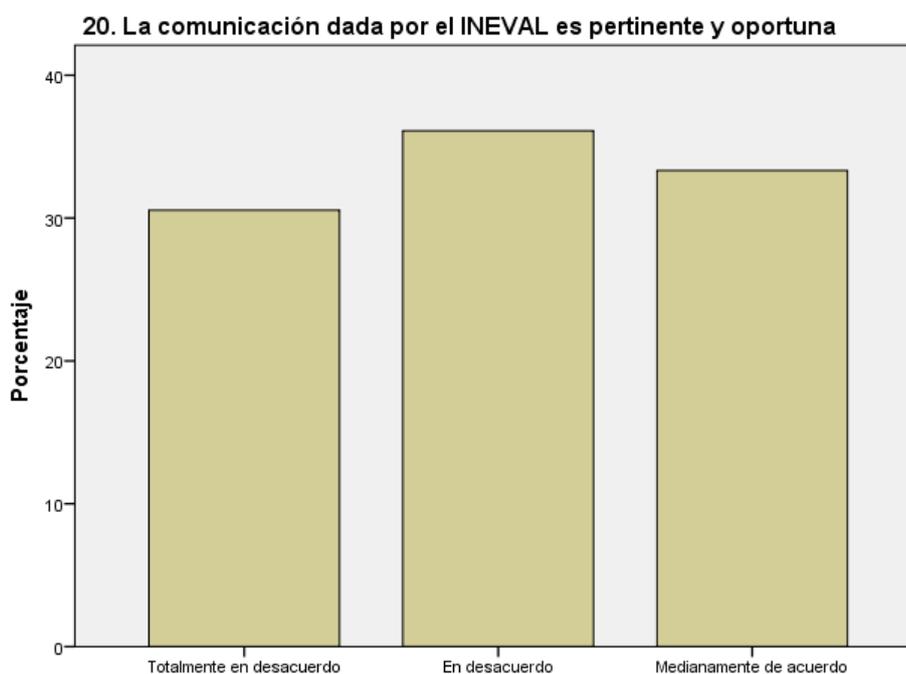
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	22	30,6	30,6	30,6
En desacuerdo	26	36,1	36,1	66,7

Medianamente de acuerdo	24	33,3	33,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 27 Pregunta 20



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 30,6 % está Totalmente en desacuerdo, el 36,1 % En desacuerdo y el 33,3 % Medianamente de acuerdo en que la comunicación dada por el INEVAL es pertinente y oportuna.

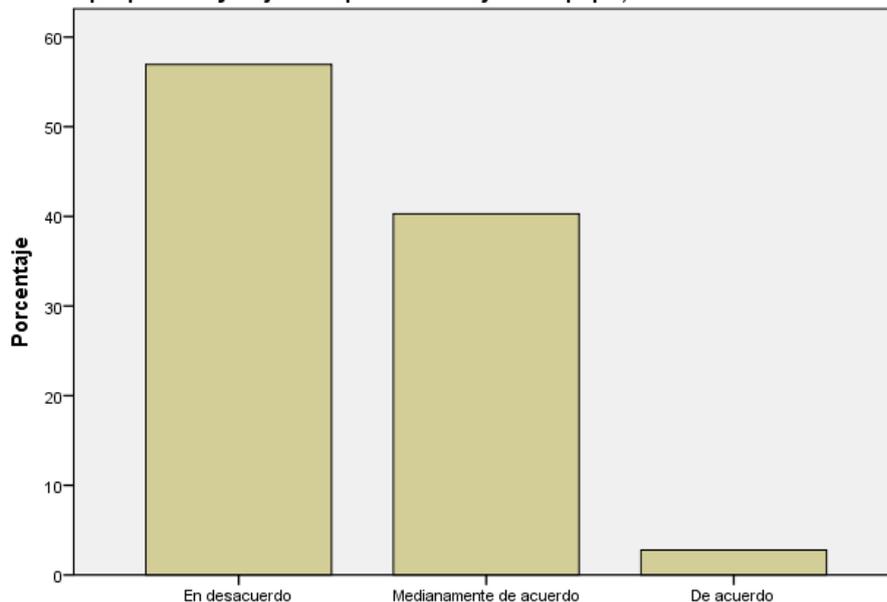
21. Los propósitos y objetivos para el trabajo en equipo, se definen con claridad

Tabla 29 Pregunta 21**Los propósitos y objetivos para el trabajo en equipo, se definen con claridad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	41	56,9	56,9	56,9
Medianamente de acuerdo	29	40,3	40,3	97,2
De acuerdo	2	2,8	2,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 28 Pregunta 21**21. Los propósitos y objetivos para el trabajo en equipo, se definen con claridad**

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 56,9 % está En desacuerdo y el 40,3 % Medianamente de acuerdo en que los propósitos y objetivos para el trabajo en equipo, se definen con claridad.

22. En el equipo de trabajo conformado, existe el respeto y la escucha a planteamientos de los miembros

Tabla 30 Pregunta 22

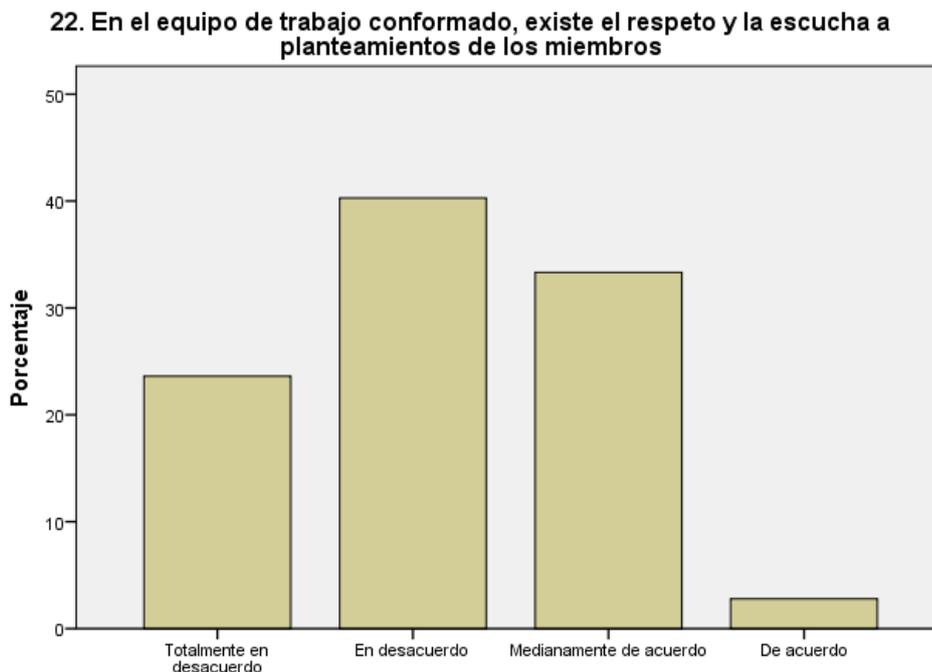
En el equipo de trabajo conformado, existe el respeto y la escucha a planteamientos de los miembros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	23,6	23,6	23,6
	En desacuerdo	29	40,3	40,3	63,9
	Medianamente de acuerdo	24	33,3	33,3	97,2
	De acuerdo	2	2,8	2,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 29 Pregunta 22



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 23,6 % está Totalmente en desacuerdo, el 40,3 % En desacuerdo y el 33,3 % Medianamente de acuerdo en que en el equipo de trabajo conformado, existen el respeto y la escucha a planteamientos de los miembros.

23. Respeto al intercambio de criterios e ideas en el equipo de trabajo

Tabla 31 Pregunta 23

Respeto al intercambio de criterios e ideas en el equipo de trabajo

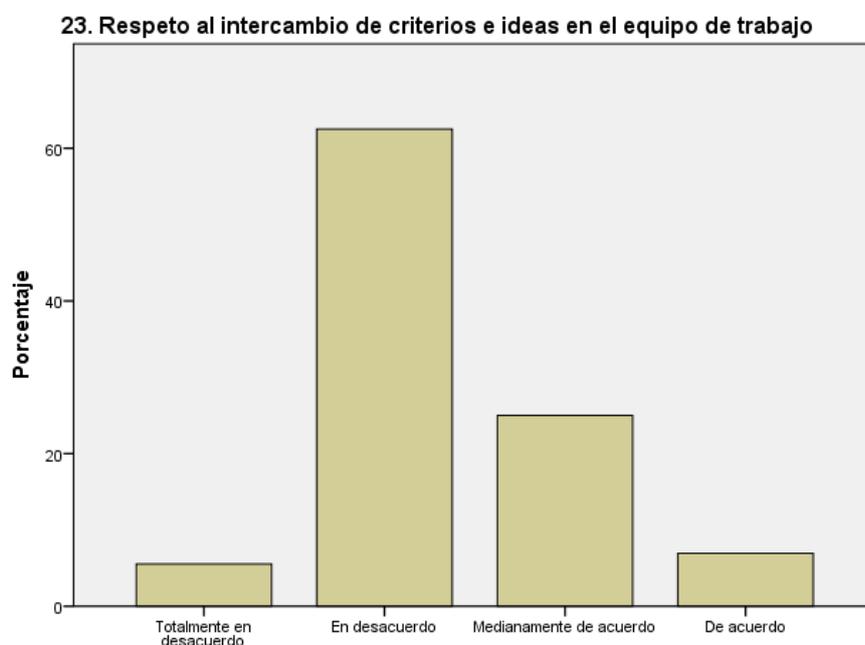
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	5,6	5,6	5,6

En desacuerdo	45	62,5	62,5	68,1
Medianamente de acuerdo	18	25,0	25,0	93,1
De acuerdo	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 30 Pregunta 23



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En función del cuadro y el gráfico respectivo, las personas encuestadas indican que el 62,5 % está En desacuerdo y el 25 % Medianamente de acuerdo en que respeto al intercambio de criterios e ideas en el equipo de trabajo.

2.3.3.2 Perspectiva cualitativa

El proceso de análisis de los contenidos se efectuó a través de la metodología de interpretación de contenidos hermenéutico, conceptualizada como un proceso de interpretación de textos o de discursos de acuerdo al contexto del entorno.

En este sentido, en el trabajo de investigación se realizó una interpretación de los contenidos, producto del discurso de los diferentes actores clave, responsables de los procesos de selección de personal del INEVAL.

Las personas entrevistadas fueron: Gustavo Morales director técnico de área específicamente en el tema de elaboración de ítems dentro del INEVAL. Cinthya directora Técnica de Área del INEVAL. Tamara Charpentier responsable del área de análisis cualitativo del INEVAL (Anexo C).

Mediante técnicas de análisis de contenido se procesaron las entrevistas, es importante aclarar que en la transcripción de la información se mantuvo la originalidad de expresión de los entrevistados.

“El procedimiento para el análisis de los entrevistados contempló, las siguientes fases:

- Delimitación de las categorías a partir de las lecturas del texto llevándose a cabo la transcripción literal del mismo.

- Organización de las categorías en una tabla de co-ocurrencia de códigos, citas y memos.

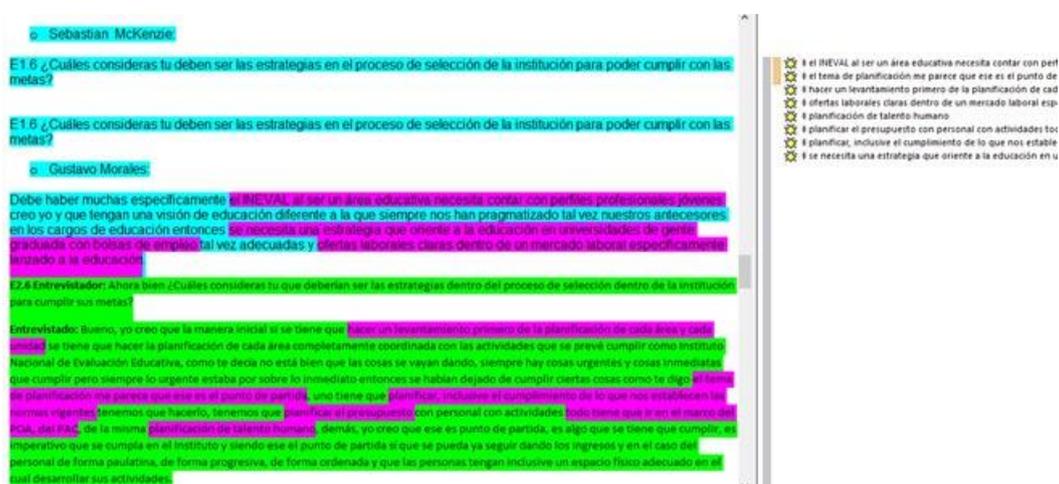
- Generación de redes de códigos y nodos.

- Análisis y conclusiones a partir de los fragmentos codificados” (Terán, 2006).

“En las siguientes gráficas se establecen las relaciones entre citas, categorías, co-ocurrencias, familias y finalmente se estructuran las redes, que orientaron al planteamiento de la teoría. Categorías emergentes o dimensiones clave de la investigación. (*Citas, Códigos, Memos, Redes semánticas*)” (Terán, 2006).

“Procedimiento del análisis hermenéutico de la información de los entrevistados claves, mediante el uso del software ATLAS.ti” (Terán, 2006).

Gráfico 31 Proyecto hermenéutico de la Investigación



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

Posteriormente se procedió a definir los constructos, resultado del análisis comparativo continuo, estos quedan establecidos de la siguiente manera: a través matrices de relaciones de categorías madre y emergentes, en función de la opinión de los informantes clave:

Tabla 32 Matriz de Relaciones (Familias) vs. Categorías Madre – Emergentes

FAMILIA	CATEGORÍAS MADRE - EMERGENTES
Constructo 1	Procesos de selección del personal en el Instituto nacional de evaluación INEVAL.

Constructo 2	Proceso de selección en función de requerimientos de la institución
Constructo 3	Procesos de inducción orientan eficazmente el cumplimiento de los objetivos de la institución
Constructo 4	Objetivos del INEVAL son cubiertos con el personal contratado
Constructo 5	El personal seleccionado o contratado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con buena actitud
Constructo 6	Estrategias del proceso de selección de la institución cumplen con las metas
Constructo 7	Metodologías para un eficiente proceso de selección: Permita un buen clima organizacional y sentido de pertenencia en cumplimiento de metas
Constructo 8	Recomendaciones para mejorar el proceso de selección

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

Procesos de selección del personal en el Instituto Nacional de Evaluación INEVAL

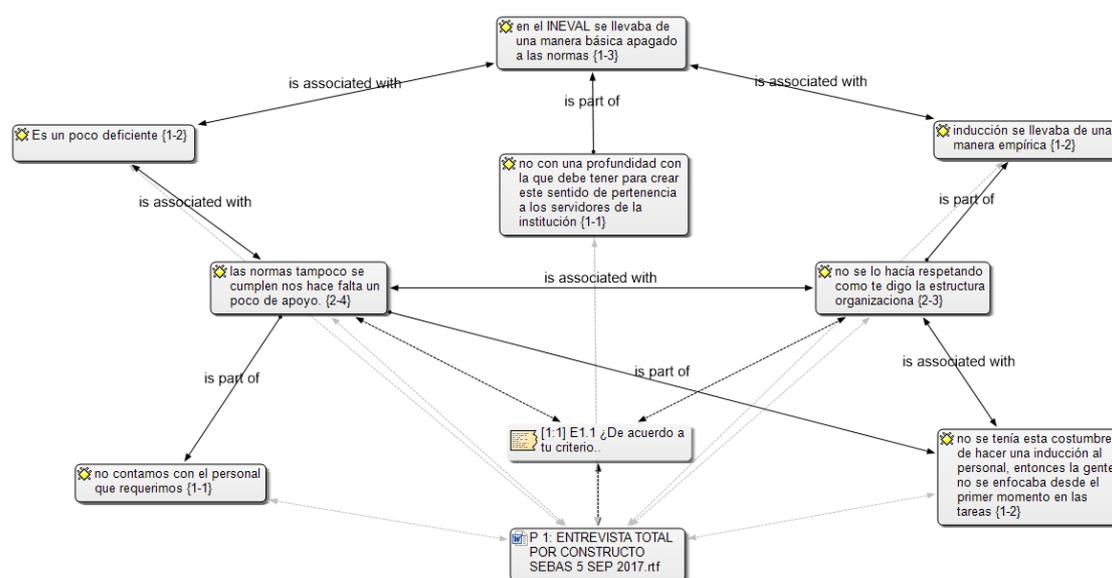
En el Gráfico 32 se observa las principales herramientas que incluyen códigos, citas asociadas y la densidad respectiva. Además, se presenta la red semántica del constructo 1 ligado a Procesos de selección del personal en el Instituto nacional de evaluación INEVAL, que fue estructurada en función de los criterios expresados por Directores y Técnicos del INEVAL de acuerdo al guión de entrevista (Anexo B).

Al respecto, a partir del punto de vista de los informantes clave, destacan opiniones relevantes las cuales confirman que: Los procesos de inducción se llevan de una manera empírica; el proceso de selección de personal muy básico; procesos dentro del servicio público están ya determinados; en el INEVAL se llevaba de una manera básica apegado a las normas; no con una profundidad con la que debe tener para crear este sentido de pertenencia a los servidores de la institución; genera algunos inconvenientes dentro de las personas seleccionadas; personas ingresan a la institución no por convocatorias que se hacía de manera masiva sino más bien por referidos, conocidos; no se tenía una concienciación entre las áreas administrativas a la que correspondían; falla que se tenía muy grande en el instituto y de alguna forma repercutía en los procesos y en todas las tareas que se tenía pendientes; no se

tenía esta costumbre de hacer una inducción al personal; la gente no se enfocaba desde el primer momento en las tareas; no se tenía clara cuál era la estructura y por ende muchas veces los requerimientos los hacía no tanto en orden jerárquico superior y la estructura organizacional; no se lo hacía respetando la estructura organizacional; Es un poco deficiente; no contamos con el personal que requerimos; las normas tampoco se cumplen nos hace falta un poco de apoyo.

En suma, los directivos y técnicos, consideran que el proceso de selección del personal en el INEVAL es básico, incompleto y poco eficiente; en este sentido es necesario estructurar un sistema de selección técnico-científico, eficiente y eficaz.

Gráfico 32 Constructo 1 Procesos de selección del personal en el Instituto nacional de evaluación INEVAL



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

Proceso de selección en función de requerimientos de la institución

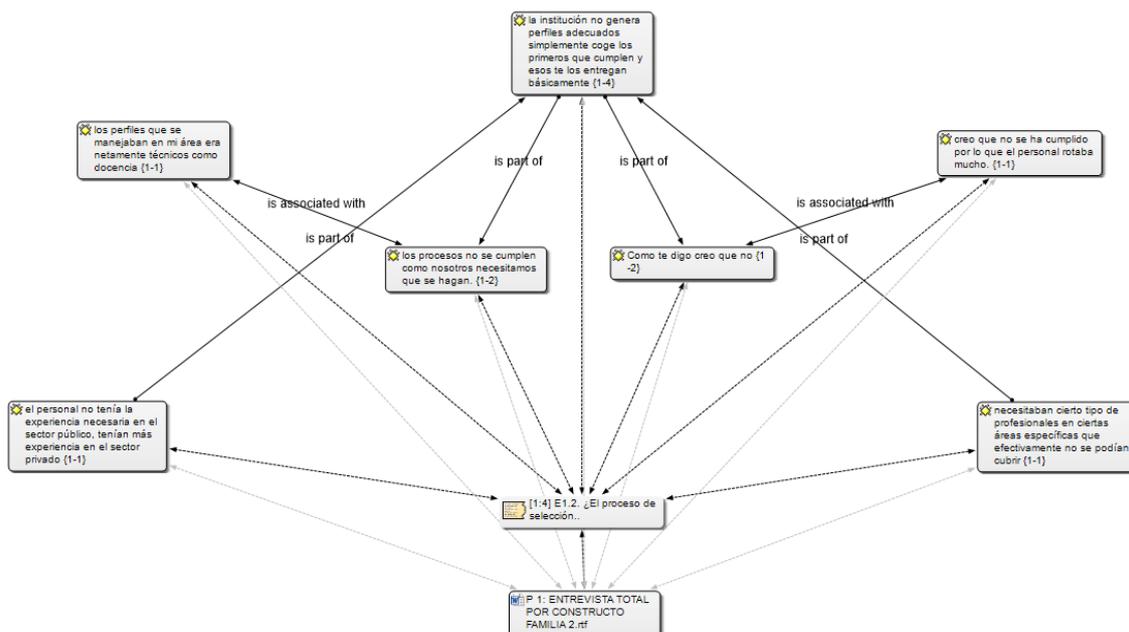
En el Gráfico 33 se observa las principales herramientas que incluyen códigos, citas asociadas y la densidad respectiva. Además, se presenta la red semántica del constructo 2

ligado a Proceso de selección en función de requerimientos de la institución, que fue estructurada en función de los criterios expresados por Directores y Técnicos del INEVAL de acuerdo al guion de entrevista.

Al respecto, a partir del punto de vista de los informantes clave, destacan opiniones relevantes las cuales confirman que: los perfiles que se manejaban en mi área era netamente técnicos como docencia; una selección bien hecha siempre son un poco más altos; la institución no genera perfiles adecuados simplemente coge los primeros que cumplen y esos te los entregan básicamente; se necesitaban cierto tipo de profesionales en áreas específicas que efectivamente no se podían cubrir por que el personal no tenía la experiencia necesaria en el sector público, tenían más experiencia en el sector privado; creo que no se ha cumplido por lo que el personal rota mucho.

En suma, los directivos y técnicos, consideran que el proceso de selección cumple en forma limitada a los requerimientos de la institución, es indispensable fortalecer estos procesos mediante más centrados a las necesidades del INEVAL.

Gráfico 33 Constructo 2 Proceso de selección en función de requerimientos de la institución



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

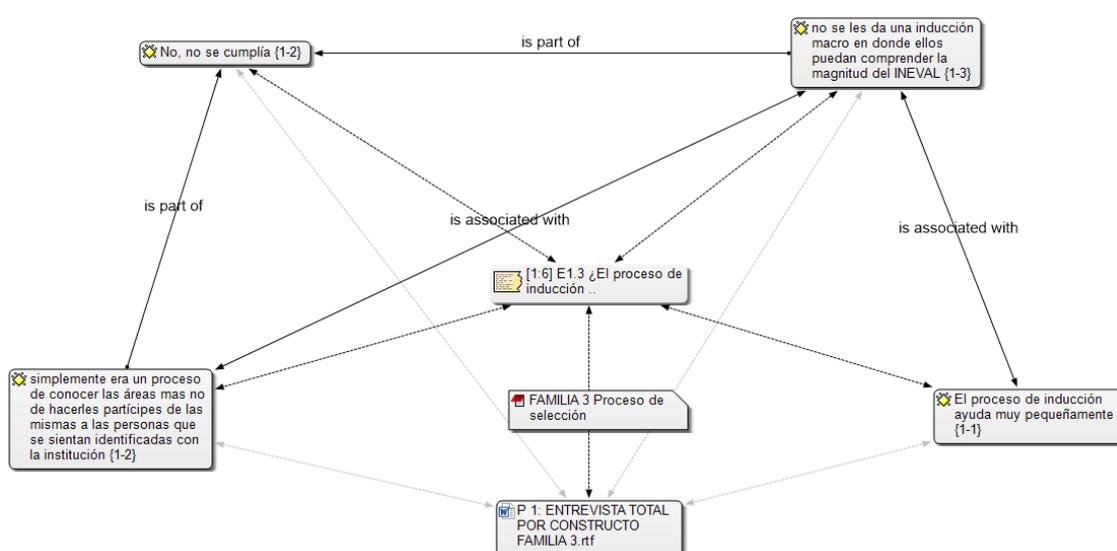
Procesos de inducción orientan eficazmente el cumplimiento de los objetivos de la institución

En el Gráfico 34 se observa las principales herramientas que incluyen códigos, citas asociadas y la densidad respectiva. Además, se presenta la red semántica del constructo 3 ligado a procesos de selección del personal en el Instituto nacional de evaluación INEVAL, que fue estructurada en función de los criterios expresados por Directores y Técnicos del INEVAL de acuerdo al guion de entrevista.

Al respecto, a partir del punto de vista de los informantes clave, destacan opiniones relevantes las cuales confirman que: El proceso de inducción se lo hace como muy básico; simplemente era un proceso de conocer las áreas mas no de hacerles partícipes de las mismas a las personas para que se sientan identificadas con la institución; no se cumplía; El proceso de inducción ayuda muy pequeñamente; no se les da una inducción macro en donde ellos puedan comprender la magnitud del INEVAL.

En suma, los directivos y técnicos, consideran que el proceso de inducción orienta en forma limitada hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución; es importante lograr un proceso de inducción globalizadora donde el personal seleccionado identifiquen y comprendan la estructura y funcionalidad de la organización de manera eficiente y eficaz y de esta manera cumplir con las metas planteadas.

Gráfico 34 Constructo 3 Procesos de inducción orientan eficazmente el cumplimiento de los objetivos de la institución



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

Objetivos del INEVAL son cubiertos con el personal contratado

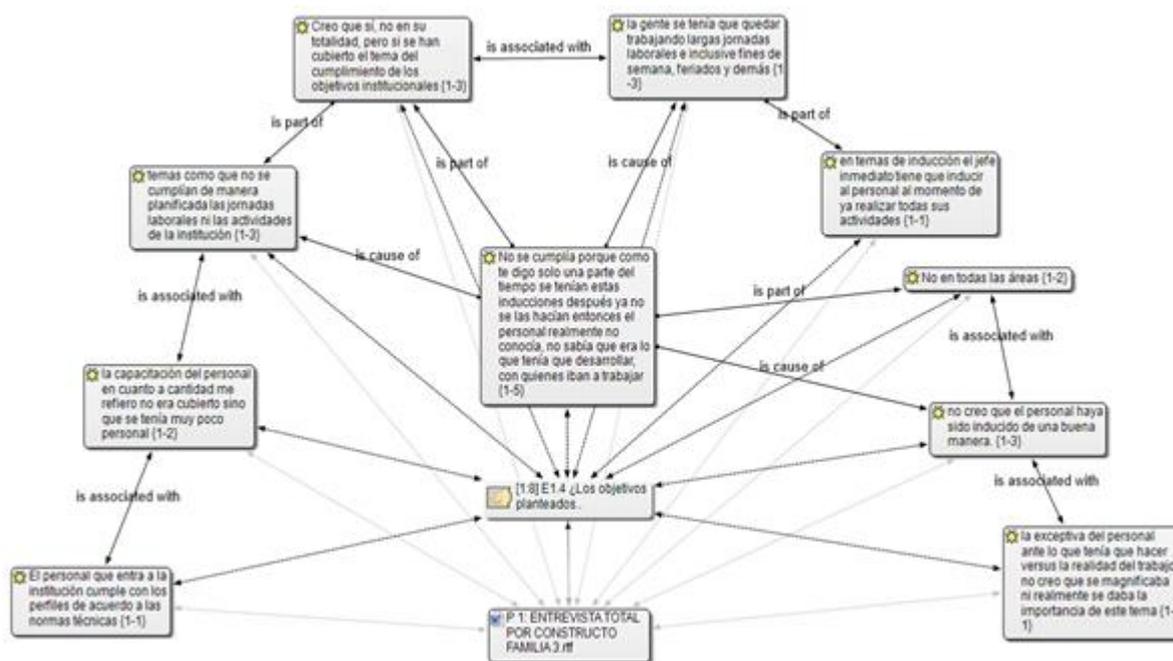
En el Gráfico 35 se observa las principales herramientas que incluyen códigos, citas asociadas y la densidad respectiva. Además, se presenta la red semántica del constructo 4 ligado a objetivos del INEVAL son cubiertos con el personal contratado, que fue estructurada en función de los criterios expresados por Directores y Técnicos del INEVAL de acuerdo al guion de entrevista.

Al respecto, a partir del punto de vista de los informantes clave, destacan opiniones relevantes las cuales confirman que: El personal que entra a la institución cumple con los perfiles pero dichos perfiles son seleccionados de manera rápida mas no técnica; No se cumplía los objetivos porque solo una parte del tiempo se tenían estas inducciones, después ya no se las hacían entonces el personal realmente no conocía, no sabía que era lo que tenía que desarrollar, con quienes iban a trabajar; en temas de inducción el jefe inmediato tiene que inducir al personal al momento de ya realizar todas sus actividades; se les solicitaba cosas que efectivamente no se les dijo desde el inicio que tenían que desarrollar y hacer; la expectativa del personal ante lo que tenía que hacer versus la realidad del trabajo no creo que se magnificaba ni realmente se daba la importancia de este tema entonces no creo que el personal haya sido inducido de una buena manera.

Además, en el INEVAL no se cumplía los horarios siempre se le tenía a la gente trabajando un poco más y eso va desgastando porque nosotros tenemos 8 horas laborales; Creo que sí, si se han cubierto en forma limitada el tema del cumplimiento de los objetivos institucionales; temas como que no se cumplían de manera planificada las jornadas laborales ni las actividades de la institución; Los objetivos institucionales se cumplían en forma no total; la planificación poco adecuada; la capacitación del personal en cuanto a cantidad me refiero no era cubierto sino que se tenía muy poco personal.

En suma, los directivos y técnicos, coinciden en afirmar que los objetivos planteados por el INEVAL se cumplen en forma parcial por parte del personal contratado, por falta de una buena inducción al personal y eso incide en el cumplimiento de las metas de la institución.

Gráfico 35 Constructo 4 Objetivos del INEVAL son cubiertos con el personal contratado



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

El personal seleccionado o contratado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con buena actitud

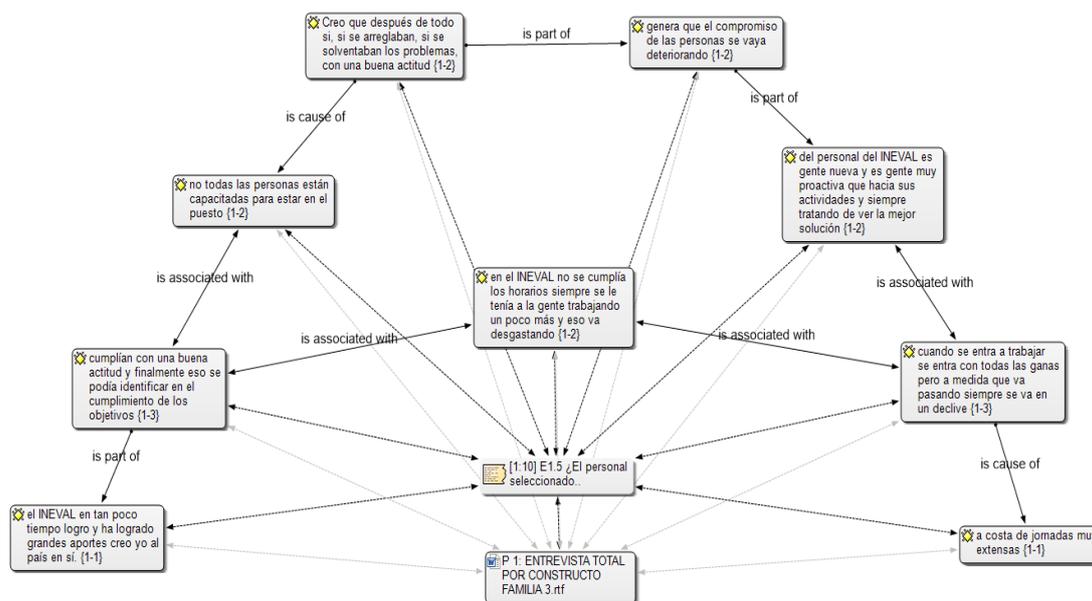
En el Gráfico 36 se observa las principales herramientas que incluyen códigos, citas asociadas y la densidad respectiva. Además, se presenta la red semántica del constructo 5 ligado al personal seleccionado o contratado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con buena actitud, que fue estructurada en función de los criterios expresados por Directores y Técnicos del INEVAL de acuerdo al guion de entrevista.

Al respecto, a partir del punto de vista de los informantes clave, destacan opiniones relevantes las cuales confirman que: en el INEVAL no se cumplía los horarios siempre se le tenía a la gente trabajando un poco más y eso va desgastando; genera que el compromiso de las personas se vaya deteriorando; cuando se entra a trabajar se entra con todas las ganas pero a medida que va pasando siempre se va en un declive; Creo que después de todo si, si se

arreglaban, si se solventaban los problemas, con una buena actitud; el personal del INEVAL es gente nueva y es gente muy proactiva que hacia sus actividades y siempre tratando de ver la mejor solución; a costa de jornadas muy extensas; cumplían con una buena actitud y finalmente eso se podía identificar en el cumplimiento de los objetivos; el INEVAL en tan poco tiempo ha logrado grandes aportes creo yo al país en sí; a veces no pueden resolver estos inconvenientes es porque no siempre conocen perfectamente su área de trabajo; no todas las personas están capacitadas para estar en el puesto; hay un poco de fallas necesitan ayuda necesitan siempre pedir ayuda de los superiores.

En suma, los directivos y técnicos plantean que el personal seleccionado o contratado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con buena actitud, pero a costa del trabajo en horarios extendidos, situación que se debe realizar una revisión en profundidad de las jornadas de trabajo de acuerdo a las normas y reglamentos.

Gráfico 36 Constructo 5 El personal seleccionado o contratado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con buena actitud



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

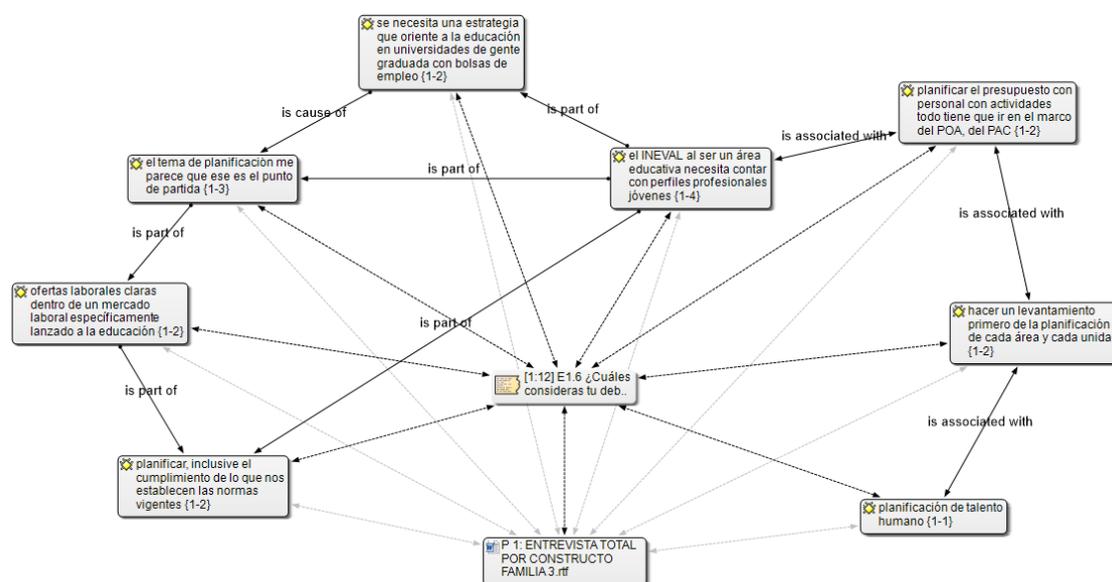
Estrategias del proceso de selección de la institución cumplen con las metas

En el Gráfico 37 se observa las principales herramientas que incluyen códigos, citas asociadas y la densidad respectiva. Además, se presenta la red semántica del constructo 6 ligado a estrategias del proceso de selección de la institución cumplen con las metas, que fue estructurada en función de los criterios expresados por Directores y Técnicos del INEVAL de acuerdo al guión de entrevista.

Al respecto, a partir del punto de vista de los informantes clave, destacan opiniones relevantes las cuales confirman que: El INEVAL al ser un área educativa necesita contar con perfiles profesionales especializados y jóvenes; se necesita una estrategia que oriente a la educación en universidades de gente graduada con bolsas de empleo; ofertas laborales claras dentro de un mercado laboral específicamente lanzado a la educación; hacer un levantamiento primero de la planificación de cada área y cada unidad; el tema de planificación me parece que ese es el punto de partida; planificar, inclusive el cumplimiento de lo que nos establecen las normas vigentes; planificar el presupuesto; todo tiene que ir en el marco del POA, del PAC; planificación de talento humano; hacer un análisis de que es lo que se requiere en realidad; cuantas personas se necesitan en base a una planificación; cual es el perfil real de la persona que nosotros necesitamos y no solamente contratar personas que están dispuestas a ingresar al INEVAL; buscar a las personas idóneas y saber que estas personas quieren pertenecer al INEVAL.

En suma, los directivos y técnicos, coinciden en afirmar que es importante contar con una planificación real y contextualizada acorde a la necesidad de la institución y de la sociedad, siendo esta una estrategia macro en el proceso de selección que el INEVAL debe tener para el cumplimiento de sus metas.

Gráfico 37 Constructo 6 Estrategias del proceso de selección de la institución cumplen con las metas



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

Metodologías para un eficiente proceso de selección: Permita un buen clima organizacional y sentido de pertenencia en cumplimiento de metas

En el Gráfico 38 se observa las principales herramientas que incluyen códigos, citas asociadas y la densidad respectiva. Además, se presenta la red semántica del constructo 7 ligado a Metodologías para un eficiente proceso de selección: Permita un buen clima organizacional y sentido de pertenencia en cumplimiento de metas, que fue estructurada en función de los criterios expresados por Directores y Técnicos del INEVAL de acuerdo al guion de entrevista.

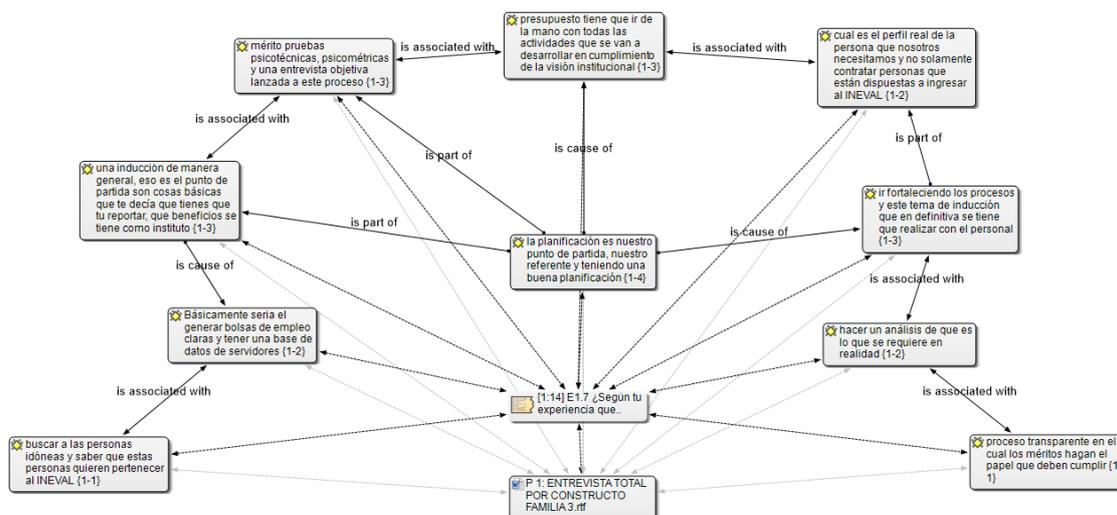
Al respecto, a partir del punto de vista de los informantes clave, destacan opiniones relevantes las cuales confirman que: Básicamente sería el generar bolsas de empleo claras y tener una base de datos de servidores; proceso transparente en el cual los méritos hagan el papel que deben cumplir ósea el mérito pruebas psicotécnicas, psicométricas y una entrevista

objetiva lanzada a este proceso; la planificación es nuestro punto de partida; estableciendo una planificación de corto, mediano y largo plazo; presupuesto tiene que ir de la mano con todas las actividades que se van a desarrollar en cumplimiento de la visión institucional; parte de la planificación estratégica y operativa de la Institución; planificación también es flexible, nos permite lógicamente ir haciendo estas reprogramaciones o replanificaciones en función de las actividades que se vaya a cumplir.

También, buscar a las personas idóneas y saber que estas personas quieren pertenecer al INEVAL; hacer un análisis de que es lo que se requiere en realidad, cuantas personas se necesitan en base a una planificación; cual es el perfil real de la persona que nosotros necesitamos y no solamente contratar personas que están dispuestas a ingresar al INEVAL; hacer que se cumpla esa planificación; ir fortaleciendo los procesos y este tema de inducción que en definitiva se tiene que realizar con el personal; una inducción de manera general, eso es el punto de partida son cosas básicas que te decía que tienes que tu reportar, que beneficios se tiene como instituto; los objetivos se han cumplido pero es más por un tema de responsabilidad de sentido de responsabilidad del personal; cual es el tema de la capacitación o sea cosas que realmente el personal le interesa saber que al momento que se está involucrando con una institución, se siente ese sentido de pertenencia con la institución.

En suma, los directivos y técnicos, coinciden en que se debe plantear metodologías alternativas para lograr eficientes proceso de selección de personal orientados al logro de un buen clima organizacional y sentido de pertenencia hacia la institución y de esta manera cumplir con sus metas, en ese sentido se debe contar con una planificación de calidad y procesos de selección apoyado en instrumentos elaborados técnicamente.

Gráfico 38 Constructo 7 Metodologías para un eficiente proceso de selección: Permita un buen clima organizacional y sentido de pertenencia en cumplimiento de metas



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

Recomendaciones para mejorar el proceso de selección

En el Gráfico 39 se observa las principales herramientas que incluyen códigos, citas asociadas y la densidad respectiva. Además, se presenta la red semántica del constructo 8 ligado a un cuerpo de recomendaciones para mejorar el proceso de selección, que fue estructurada en función de los criterios expresados por Directores y Técnicos del INEVAL de acuerdo al guion de entrevista.

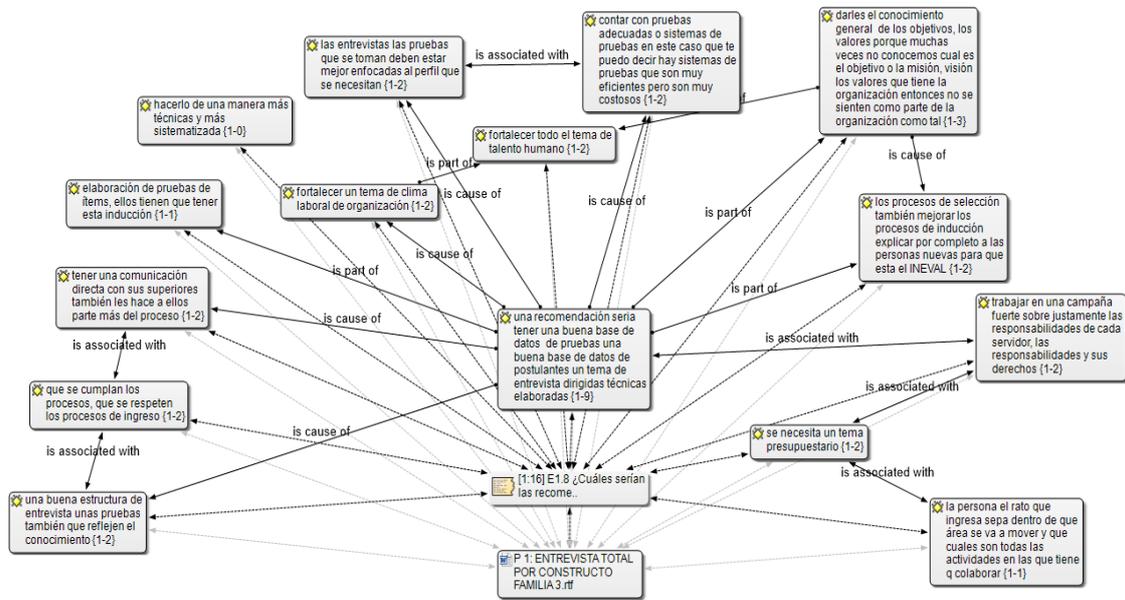
Al respecto, a partir del punto de vista de los informantes clave, destacan opiniones relevantes las cuales confirman que: Contar con pruebas adecuadas o sistemas de pruebas eficientes; tener una buena base de datos de pruebas técnicas elaboradas; se necesita una asignación presupuestaria; desarrollo de una manera más técnica y más sistematizada; generar buenos perfiles y a la vez personal que entre con sentido de pertenencia mediante un proceso de inducción orientado a un empoderamiento eficiente a cada uno cuando ellos entran a trabajar; una buena estructura de entrevistas y pruebas que reflejen el conocimiento; las

entrevistas las pruebas que se toman deben estar mejor enfocadas al perfil que se necesitan; explicar desde un inicio exactamente qué es lo que se va a realizar, conozca el área de trabajo y las cuales son las actividades en las que tiene que colaborar.

Además, fortalecer todo el tema de talento humano; cumplir con lo que establece la normativa; trabajar en una campaña fuerte sobre responsabilidades de cada servidor y sus derechos; se tiene que trabajar sobre la base de un plan muy estructurado que vaya como en función de la planificación institucional pero este plan se lo tiene que armar en conjunto; que se cumplan los procesos y respeten los procesos de ingreso; fortalecer un tema de clima laboral de organización; se tiene que hacer una inducción de manera general pero también se tiene que hacer una inducción ya en cada unidad; elaboración de pruebas de ítems contextualizados; elaborar un glosario de términos técnicos; mejorar los procesos de entrevista; los procesos de selección también mejorar los procesos de inducción explicar por completo a las personas nuevas para que esta el INEVAL; que es lo que están haciendo que es lo que aportan ellos con su trabajo que bien le hacen al país el estar en el INEVAL; darles el conocimiento general de los objetivos, los valores porque muchas veces no conocemos cual es el objetivo o la misión, visión los valores que tiene la organización entonces no se sienten como parte de la organización como tal; apertura con parte de las autoridades que ellos puedan aportar con sus conocimientos; tener una comunicación directa con sus superiores.

En suma, los directivos y técnicos, recomiendan plantear un sistema técnico y eficiente, estructurado en función de la planificación institucional, para mejorar el proceso de selección y, que los funcionarios contratados sean parte de la organización y potencien un buen clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos del INEVAL.

Gráfico 39 Constructo 8: Recomendaciones para mejorar el proceso de selección



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: Entrevistas aplicadas

3. FASE III: Validación del proyecto de investigación y desarrollo

3.1 Resumen de Observación

Los informantes clave, a través de las encuestas y entrevistas aplicadas, retroalimentaron la problemática presentada en el INEVAL frente a los limitados procesos de selección e inducción que se llevan a cabo en la institución; también, manifestaron que no se orienta eficientemente las actividades que tienen que desarrollar en las diferentes áreas de trabajo incidiendo en el empoderamiento y sentido de pertenencia para con el INEVAL.

Sin embargo; al no implementar actualmente el sistema innovador de reclutamiento y selección y vinculación como procesos transversales, propósito de esta investigación, hace que los servidores ingresen a la Institución con desconocimiento de las metas y propósitos fundamentales del INEVAL, roles y funciones que deberán desempeñar en los puestos de trabajo, información sustantiva que los servidores deben conocer al momento de su ingreso a la organización.

Además, los servidores públicos de las áreas sustantivas de la institución expresan que los procesos, procedimientos y parámetros utilizados son poco eficientes, toda vez que dicha selección son incompletos, demasiado básicos para la selección de personal y los instrumentos utilizados en el proceso de selección, como son las pruebas psicométricas, las entrevistas, el currículum vitae, proporcionan información limitada a las actividades que desempeñarán en sus puestos incidiendo en las políticas de la institución.

Actualmente, los servidores públicos de las unidades sustantivas de la institución consideran que existe un limitado liderazgo por parte de los directivos, la comunicación fluye en forma limitada, existe una limitada motivación y el trabajo en equipo no está fuertemente consolidado, influyendo en un buen clima organizacional en el INEVAL.

Los encuestados y entrevistados han identificado mejoras que se pueden implementar en un nuevo proceso, con el fin de orientar tanto al personal responsable y ejecutores del proceso, con el propósito de poder llegar de manera oportuna al nuevo servidor que ingresa a la Institución a través de la implementación de un nuevo sistema innovador de dichos procesos.

Finalmente, es importante destacar que para garantizar que el personal ingresante tenga conocimiento profundo y actualizado del sistema innovador de selección e inducción se realizará una socialización del mismo analizando los diferentes componentes que contiene dicho sistema: Propósitos, metas, actividades, funciones entre otros aspectos relevantes que permitirá, dar cumplimiento a las metas del INEVAL.

3.2 Inducción

De acuerdo a la información recopilada a través de las encuestas y de las entrevistas, la problemática que vienen ocurriendo en los procesos de selección que se lleva a cabo en la Institución, es el mismo que muestra que no tiene un desarrollo eficiente y que este se deriva en los resultados obtenidos en cada una de las áreas sustantivas por el personal que ingresos en el tiempo en el cual se está realizando el estudio que se denota.

Por esto se ve la necesidad de proponer un sistema innovador que contenga un proceso transversal con los componentes reclutamiento, selección y vinculación como propósito de esta investigación, para así poder fortalecer los objetivos planteados como Institución y poner en conocimiento e instruirle al personal que vaya ingresando de acuerdo a los puestos vacantes que vaya abriendo como institución e ir aplicando los nuevos procesos de reclutamiento, selección y vinculación.

Para esto los encuestados y los entrevistados han expuesto recomendaciones estratégicas que pueden ser de aporte para el desarrollo de los nuevos procedimientos e ir revisando y solventando la implementación de los mismas, acogiendo las sugerencias de los funcionarios de la institución quienes son los pilares fundamentales y que vienen a representar a la misma para poder ser un ejemplo nacional y mundial en procesos de selección y que también sea considerado como el mejor lugar para trabajar.

Y finalmente también es muy importante que todo el personal conozca sobre los procesos que se levantaron para que compartan al personal interno que ya se encuentra para poder fortalecer su lado profesional de acuerdo a cada una de las atribuciones asignadas y que tengan la plena confianza y que las próximas personas que vayan ingresando entren a sumar a la institución y no a restar y a generar cosas negativas.

3.3 Hipótesis

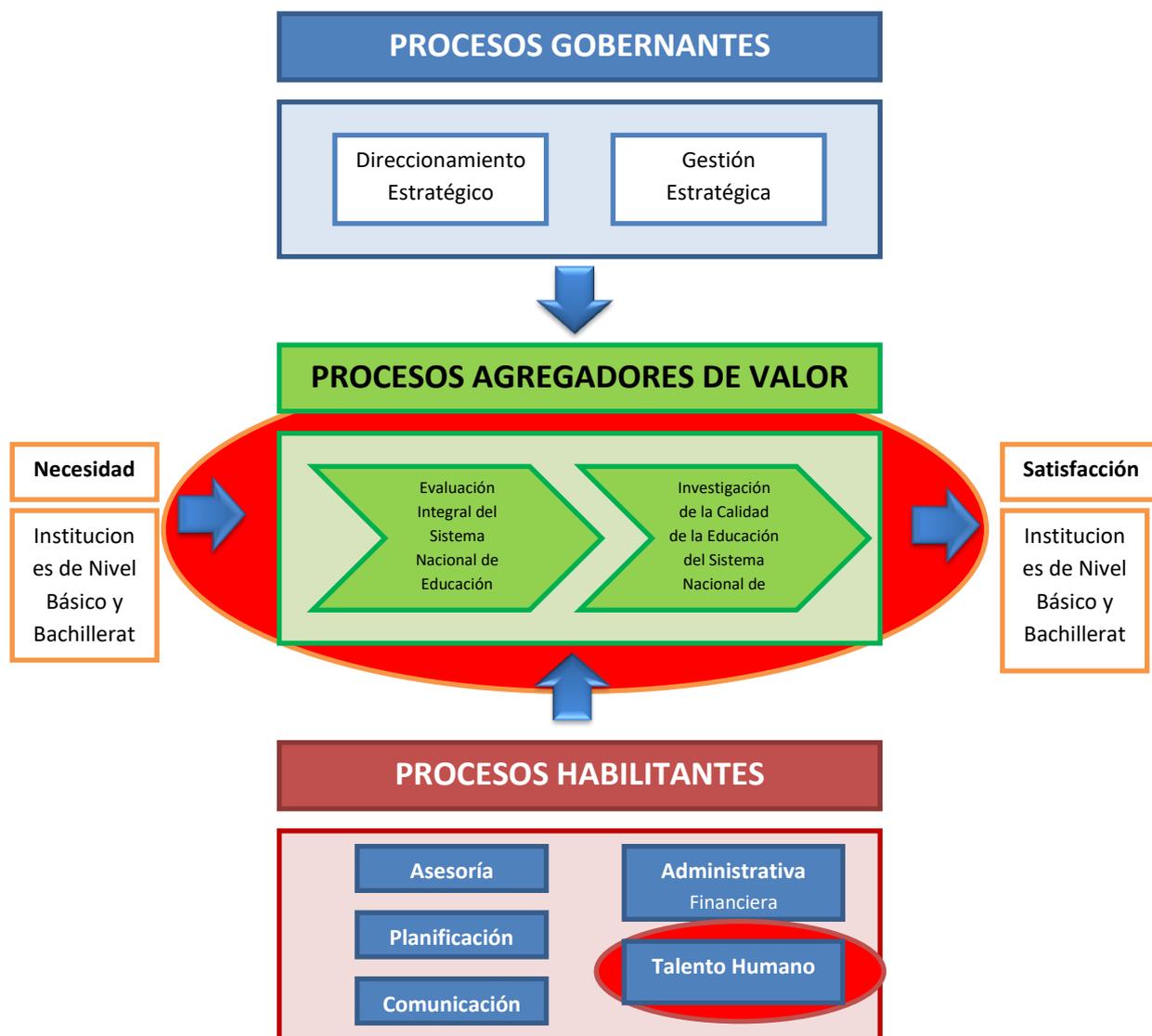
¿El proceso de Selección, incide en el clima organizacional y sentido de pertenencia del personal del INEVAL, a través de un sistema innovador de reclutamiento y selección y vinculación como procesos transversales?

3.4 Probar la Hipótesis por experimentación

3.4.1 Propuesta de Mejora

Mapa de procesos

Gráfico 40 Mapa de procesos



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

3.4.2 Objetivo:

Suministrar del personal competente dentro de cada una de sus especificidades técnicas para cubrir con los puestos vacantes en la institución, mediante metodologías técnicas que permitan llevar un correcto procesos de reclutamiento selección y vinculación en tiempos reducidos y motivando desde el comienzo al personal para generar una buena organización.

Alcance

Este se tiene como alcance enmarcar a los responsables de cada una de las áreas requirentes y la Dirección de Talento Humano.

Responsables

Director Ejecutivo, Directores de Área y personal operativo de Talento Humano

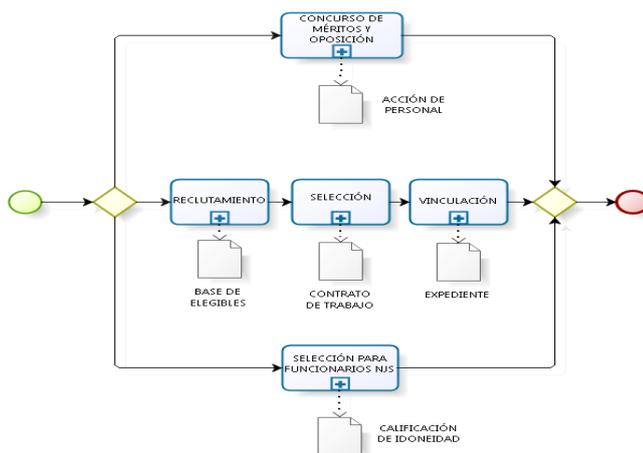
Desarrollo:

La propuesta del proceso de reclutamiento y selección y vinculación como procesos transversales, establecerá la optimización de tiempos de respuesta y mejoramiento en las etapas de verificación de perfil, evaluaciones técnicas, psicométricas y entrevista conductual para conformar una base de candidatos elegibles para su vinculación integrando en los procesos la mejor atención a los candidatos y compartiendo la razón de ser de la Institución.

El proyecto se aplicará a todos los perfiles que la institución lo requiriera; del cual los Especialistas y analistas de la Dirección de Talento Humano estarán a cargo de manejarlos y quienes al momento que se presente la salida de un servidor podrán seleccionar directamente de la base de reclutamiento.

Hay que destacar que estos Procesos de Reclutamiento y Selección y Vinculación no se manejan en las Instituciones Públicas, por lo que se ha visto la necesidad de proponer para que sirvan como herramientas para las mismas.

Gráfico 41 Mapa de interrelación de procesos



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

3.4.3 Proceso de Reclutamiento

Reglas del proceso de Reclutamiento

1. Será responsabilidad del personal de la Dirección de Talento Humano contratar el personal que se ajuste al perfil requerido para las unidades solicitantes.
2. La Dirección requirente será la responsable de elaborar el banco de preguntas de conocimientos técnicos con sus respectivas respuestas y remitir el mismo a la Dirección de Talento Humano.
3. El entrevistador del área solicitante deberá entregar máximo en 48 horas el formulario de entrevista y criterio de selección debidamente lleno a la Dirección de Talento Humano.

Caracterización

Tabla 33 Caracterización Proceso Reclutamiento

Proceso:	Reclutamiento
-----------------	---------------

Código de proceso:	SM - 01
Alcance:	Desde el análisis de índice de rotación por unidad hasta la administración de la base de datos de elegibles.
Descripción:	<p>PROPÓSITO: Reclutar mediante medios físicos y digitales, al personal idóneo para cubrir las diferentes vacantes existentes en la Institución</p> <p>DISPARADOR: Recepción de Requerimiento de Contratación de personal</p> <p>ENTRADAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de contratación del área requirente 2. Análisis de índice de rotación 3. Base de datos físicas y digitales 4. Medios de reclutamiento <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar de rotación de puestos por cada unidad administrativa 2. Identificar los medios de reclutamiento más efectivos 3. Administrar la base de datos de banco de elegibles (Anexo D)
Productos/Servicios del proceso:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preselección de candidatos para futuros procesos de contratación
Recursos:	<p>TALENTO HUMANO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Director de Talento Humano 3. Especialista de Talento Humano 4. Analista de Talento Humano <p>TECNOLOGÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Plataforma Ministerio de Trabajo 6. Plataforma de reclutamiento 7. Pruebas técnicas y psicométricas <p>INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MATERIALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Equipo de computación (2) (Anexo E) 9. Estaciones de trabajo (2) 10. Suministros de oficina <p>FINANCIEROS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. N/A
Responsable del proceso:	<ol style="list-style-type: none"> 12. Director de Talento Humano
Cliente:	<p>INTERNO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Áreas requirentes

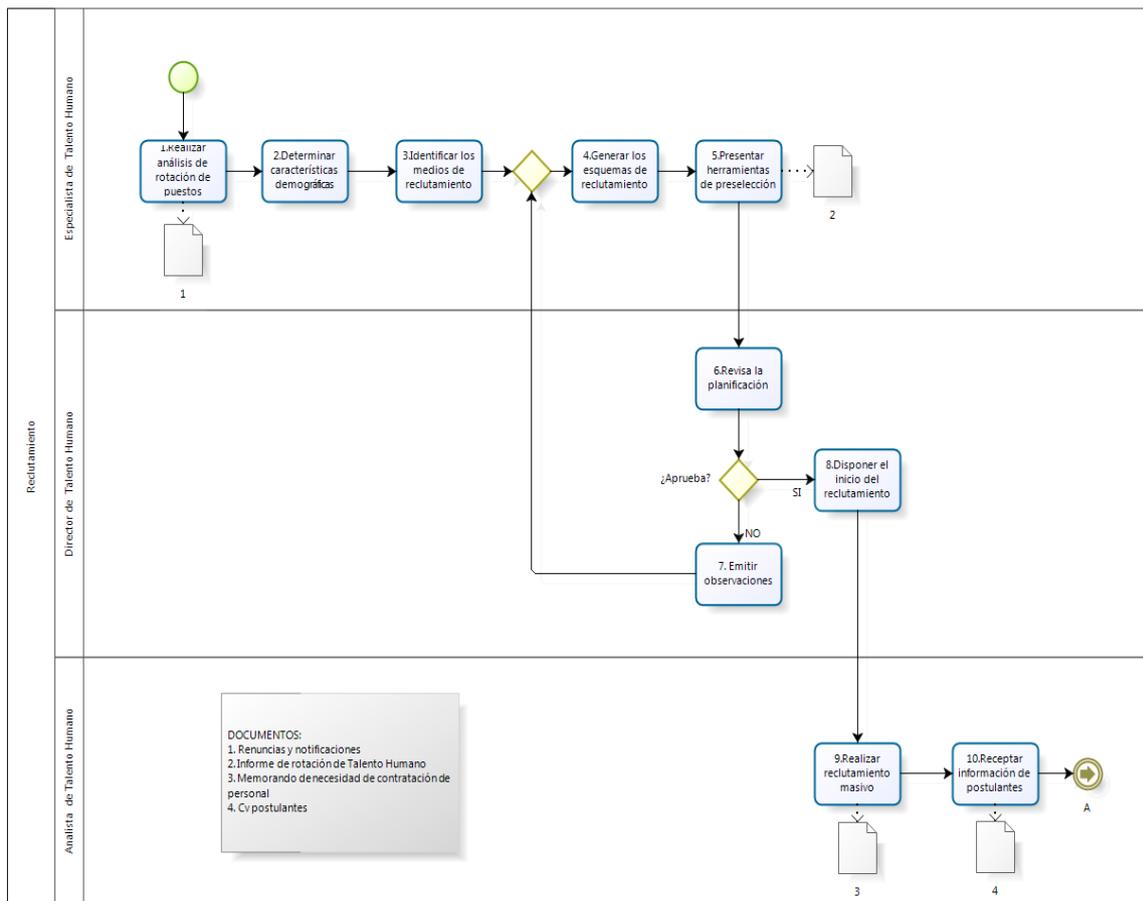
	<p>EXTERNO:</p> <p>14. Ministerio del Trabajo</p>
Proveedor	<p>INTERNO:</p> <p>15. Áreas requirente</p> <p>EXTERNO:</p> <p>16. Ministerio del Trabajo</p> <p>17. Medios de Reclutamiento</p>
Controles:	<p>18. LOSEP</p> <p>19. Reglamento a la LOSEP</p> <p>20. Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos vigente.</p> <p>21. Planificación de Talento Humano</p> <p>22. Dimensionamiento de Talento Humano</p>

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

Diagrama de flujo

Gráfico 42 Diagrama de Flujo proceso de reclutamiento



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

Descripción del procedimiento

Tabla 34 Procedimiento Reclutamiento

N°	Rol	Descripción	Documento
1	Especialista de Talento Humano	Realiza el análisis de rotación de puestos por cada unidad administrativa para determinar los planes de preselección.	Renuncias y notificaciones
2		Determina las características demográficas del segmento de candidatos.	
3		Identifica los medios de reclutamiento más efectivos a nivel nacional y planifica las acciones de	

N°	Rol	Descripción	Documento
		reclutamiento.	
4		Genera los esquemas de recepción, registro y tratamiento de la información de reclutamiento de Talento Humano.	
5		Analiza, coordina y presenta las herramientas de preselección de Talento Humano, incluyendo baterías psicológicas aplicables al puesto de trabajo, cuestionarios de pruebas técnicas, estructura de entrevistas y esquemas de resultados.	Informe de rotación de Talento Humano/ Caracterización de medios de reclutamiento
6	Director de Talento Humano	Revisa y aprueba la planificación, esquemas de reclutamiento y herramientas de preselección de Talento Humano. ¿Aprueba? SI aprueba planificación, continúa actividad 8. NO aprueba planificación, continúa actividad 7.	
7		Emite observaciones a la planificación, esquemas de reclutamiento y herramientas de preselección de Talento Humano. Continúa actividad 4.	
8		Dispone el inicio de reclutamiento y preselección conforme la planificación.	
9	Analista de Talento Humano	Realiza el reclutamiento masivo de candidatos en los medios establecidos, incluyendo los datos de las vacantes conforme el informe preliminar.	Memorando de necesidad de contratación de personal
10	Analista de Talento Humano	Recepta la información presentada por los postulantes y las clasifica por cargo o unidad administrativa según corresponda.	Hoja de valoración de perfiles
11		Realiza la valoración de las hojas de vida con los respaldos correspondientes.	
12		Convoca y coordina entrevistas, ejecuta la toma de pruebas técnicas y psicométricas.	Baterías Psicológicas/ Pruebas Técnicas
13		Consolida y presenta informe de resultados de preselección de Talento Humano.	Informe Técnico de Selección
14	Especialista de	Verifica resultados de preselección.	

N°	Rol	Descripción	Documento
15	Talento Humano	Depura información y retroalimenta a los analistas sobre los resultados presentados.	
16		Revisa la conformación de la base de información ¿Base de información correcta? SI la Base de Información es correcta, continúa la actividad 18 NO es correcta la Base de Información, continúa la actividad 17	
17		Dispone una nueva convocatoria a fin de cumplir con los índices establecidos en número y calidad de candidatos preseleccionados.	
18		Reporta la Base de elegibles tanto a los niveles subordinados para su gestión, cómo al superior inmediato.	
19	Analista de Talento Humano	Comunica a los candidatos preseleccionados que se encuentran incluidos en la base de elegibles y proporciona información preliminar para el ingreso a la Institución en caso de ser seleccionados a un puesto vacante, incluye documentación habilitante e inducción general.	Requisitos de ingreso
20		Administra la base de candidatos elegibles y comunica el avance	
FIN			

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

3.4.4 Proceso de Selección

Reglas del proceso Selección

1. La Dirección de Talento Humano será la encargada de verificar que el nuevo servidor cumpla con todos los requisitos previstos por la LOSEP y su Reglamento.
2. Será responsabilidad de la Dirección de Talento Humano, entregar el personal contratado en los tiempos establecidos a las diferentes unidades y áreas
3. Ninguna persona podrá tomar posesión de su puesto de trabajo sin haber firmado su contrato de servicios ocasionales.

Caracterización

Tabla 35 Caracterización Proceso Selección

Proceso:	Selección
Código del proceso:	SM - 02
Alcance:	Desde la generación de necesidad de contratación de las áreas requirentes hasta actualizar la información para mantener los niveles establecidos en la base de elegibles.
Descripción:	<p>PROPÓSITO: Seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos de cada perfil del Manual de descripción y valoración de puestos de la Institución en concordancia con la LOSEP su reglamento y normativa vigente.</p> <p>DISPARADOR: Recepción de un banco de elegibles para la selección de personal</p> <p>ENTRADAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Manual de Descripción, valoración y clasificación de puestos 5. Base de elegibles 6. Distributivo 7. Certificación Presupuestaria <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar de las áreas requirentes de forma sustentada la necesidad de contratación. 2. Validar conjuntamente distributivo y verificar si existe la vacante o no. 3. Verifica candidatos en el Banco de Elegibles y releva

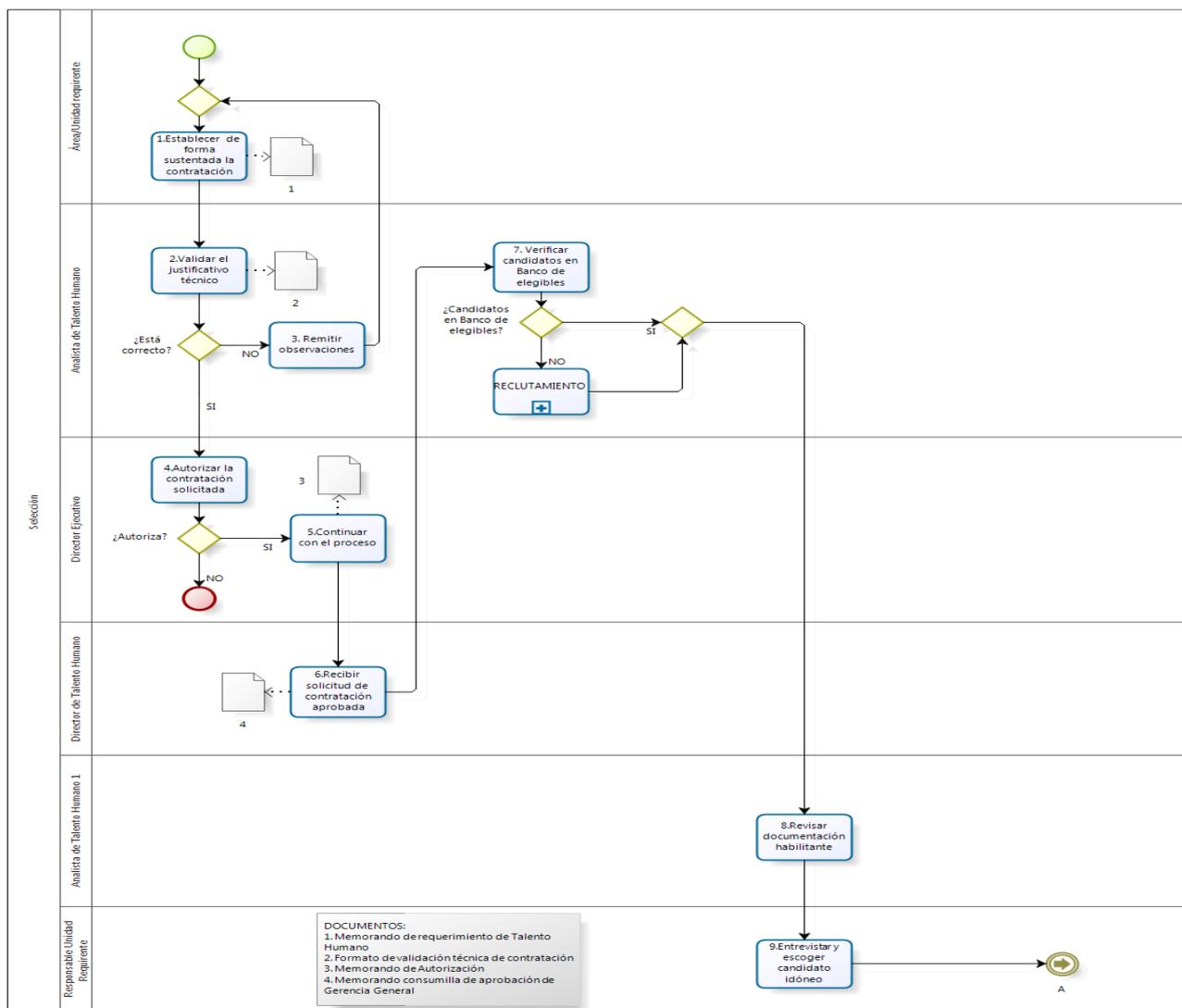
	la información generada en el proceso de preselección.
Productos/Servicios del proceso:	4. Ingreso de un nuevo servidor bajo la modalidad de contrato ocasional
Recursos:	<p>TALENTO HUMANO:</p> <p>5. Director de Talento Humano</p> <p>6. Director de Talento Humano</p> <p>7. Especialista de Talento Humano</p> <p>8. Analista de Talento Humano</p> <p>TECNOLOGÍA:</p> <p>9. Plataforma Ministerio de Trabajo</p> <p>10. Plataforma de reclutamiento</p> <p>11. Pruebas técnicas y psicométricas</p> <p>INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MATERIALES:</p> <p>12. Equipo de computación (2)</p> <p>13. Estaciones de trabajo (2)</p> <p>14. Suministros de oficina</p> <p>FINANCIEROS:</p> <p>15. N/A</p>
Responsable del Subproceso:	16. Director de Talento Humano
Cliente:	<p>INTERNO:</p> <p>17. Unidades o áreas requirentes</p> <p>EXTERNO:</p> <p>18. Ministerio del Trabajo</p>
Proveedor	<p>INTERNO:</p> <p>19. Unidad y áreas requirentes</p> <p>20. Proceso de Vinculación</p> <p>EXTERNO:</p> <p>21. Ministerio del Trabajo</p>
Controles:	<p>22. LOSEP</p> <p>23. Reglamento a la LOSEP</p> <p>24. Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos vigente.</p> <p>25. Planificación de Talento Humano</p>

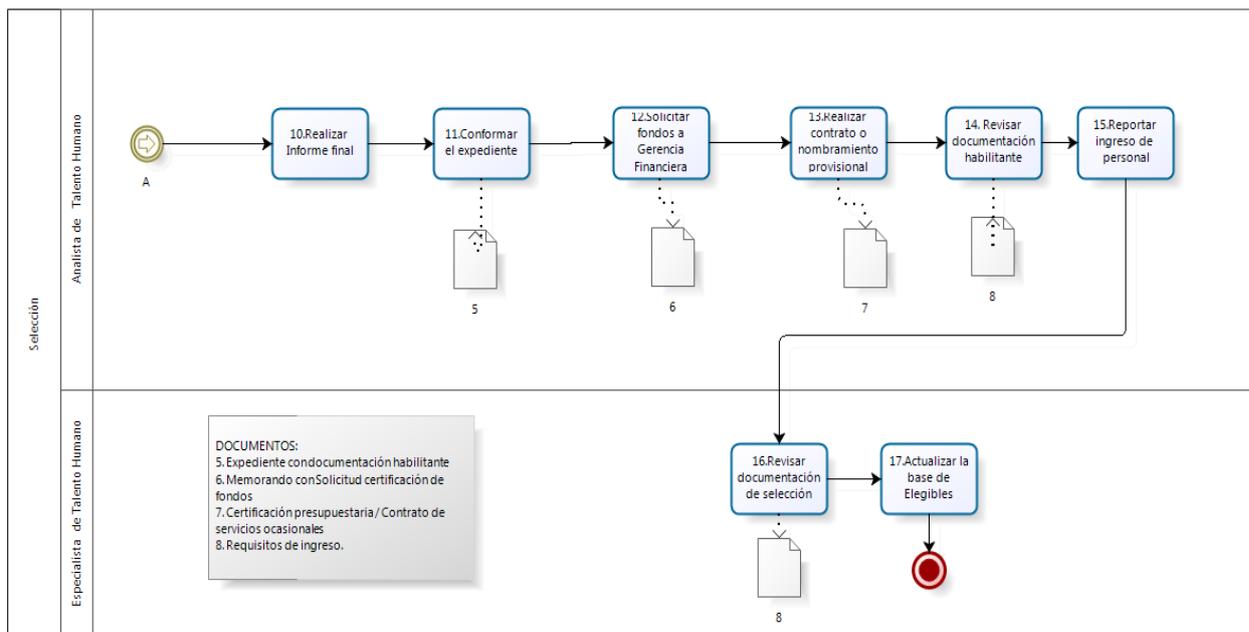
Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

Diagrama de flujo

Gráfico 43 Diagrama de Flujo proceso de selección





Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

Descripción del procedimiento

Tabla 36 Procedimiento Selección

N°	Rol	Descripción	Documento
1	Áreas/ Unidad Requirente	Establece de forma sustentada la necesidad de contratación de, previa la revisión del Analista de Talento Humano, el requerimiento deberá ser suscrito y remitido a la Dirección Ejecutiva con copia para su autorización. *En el caso de que el área requirente, sugiera una hoja de vida, deberá cumplir con todos los requisitos establecidos en el perfil	Memorando de requerimiento de Talento Humano
2	Analista de Talento Humano	Validar el justificativo técnico conjuntamente con el distributivo del área y la base de elegibles, a fin de establecer la procedencia de la contratación e informar al Director de la Unidad requirente para su gestión. ¿Está correcto? SI está correcto, continúa con la actividad 4 NO está correcto, continúa con la actividad 3	Formato de validación técnica de contratación
3		Remite observaciones a la validación técnica Continúa con la actividad 1.	

N°	Rol	Descripción	Documento
4	Director Ejecutivo	Autoriza o no la contratación solicitada por el área requirente acompañada de la validación de Talento Humano. ¿Autoriza? SI autoriza, continúa con la actividad 5. NO autoriza, Fin del Proceso.	
5		Mediante sumilla inserta del Director Ejecutivo, se autoriza a la Dirección de Talento Humano continuar con el proceso correspondiente.	Memorando de Autorización
6	Director de Talento Humano	Recibe el requerimiento (Solicitud de contratación aprobada por el Director Ejecutivo) y dispone iniciar con el proceso de reclutamiento, selección y vinculación para cumplimiento de las áreas respectivamente en ámbito de gestión.	Memorando con sumilla de aprobación de Director Ejecutivo
7	Analistas de Talento Humano	Verifica candidatos en el Banco de Elegibles y releva la información generada en el proceso de preselección. SI existen candidatos en la base de elegibles, continúa con la actividad 8. NO existen candidatos en la base de elegibles, EJECUTA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.	
8	Analistas de Talento Humano	Si el candidato idóneo ha sido considerado de la base de elegibles y ha transcurrido un lapso mayor a dos (2) meses posterior a su preselección, el Analista de Talento Humano deberá realizar una nueva verificación de la documentación habilitante que corresponda y reforzar las instrucciones de ingreso a la Institución.	
9	Director técnico de área	Entrevista a candidatos finales, revisa evaluaciones técnicas y psicológicas y escoge al candidato idóneo para ocupar el puesto vacante	
10	Analista de Talento Humano	Realiza informe final con resultados de pruebas técnicas y psicológicas, entrevista, anexa valoración del cargo.	
11	Analista de Talento Humano	Conforma el expediente, para continuar con el trámite correspondiente.	Expediente con documentación habilitante
12	Analista de Talento Humano	Se procede a solicitar fondos a la Dirección Financiera.	Memorando con Solicitud certificación de fondos
13	Analista de Talento Humano	Con la certificación presupuestaria, se realiza el contrato o nombramiento provisional para su suscripción respectivamente	Certificación presupuestaria /Contrato de servicios ocasionales
14	Analista de Talento Humano	Revisa la documentación habilitante del candidato seleccionado conforme los requisitos establecidos para el ingreso a la Institución.	Requisitos de ingreso. (Anexo F)

N°	Rol	Descripción	Documento
15	Analista de Talento Humano	Reporta el ingreso de personal a través de los medios establecidos para conocimiento del Especialista de Talento Humano, y al superior inmediato del nuevo servidor	
16	Especialista de Talento Humano	Revisa la documentación de selección y contratación.	Requisitos de Ingreso.
17	Especialista de Talento Humano	Verifica y actualiza la información para mantener los niveles establecidos en la base de elegibles.	
		FIN	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

3.4.5 Proceso de Vinculación

Reglas del proceso Vinculación

1. Será responsabilidad del personal de la Dirección de Talento Humano, hacer conocer al área solicitante la fecha tentativa del ingreso del nuevo servidor; siempre y cuando haya cumplido con la entrega de todos los requisitos exigidos.

Caracterización

Tabla 37 Caracterización Proceso Vinculación

Proceso:	Vinculación
Código del Subproceso:	SM – 03
Alcance:	Desde la selección del candidato, ingreso a los sistemas

	institucionales hasta su incorporación a la entidad.
Descripción:	<p>PROPÓSITO: Incorporar a los candidatos con el perfil óptimo para cumplir actividades técnicas y administrativas cumpliendo con todos los requisitos legales que establece la normativa vigente.</p> <p>DISPARADOR: Recepción de expedientes de personas seleccionadas para un puesto vacante</p> <p>ENTRADAS: 1. Expediente de personal</p> <p>ACTIVIDADES PRINCIPALES 1. Revisar los expedientes de los nuevos ingresos y registrar la información en los sistemas institucionales.</p>
Productos/Servicios del Subproceso:	2. Vinculación de personal seleccionado a la institución.
Recursos:	<p>TALENTO HUMANO: 3. Director de Talento Humano 4. Especialista de Talento Humano 5. Analista de Talento Humano</p> <p>6. TECNOLOGÍA: 7. Plataforma de reclutamiento 8. Pruebas técnicas y psicométricas</p> <p>INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MATERIALES: 9. Equipo de computación 10. Estaciones de trabajo 11. Suministros de oficina</p> <p>FINANCIEROS: 12. N/A</p>
Responsable del Subproceso:	13. Dirección del Talento Humano
Cliente:	<p>INTERNO: 14. Unidades o áreas requirentes</p> <p>EXTERNO: 15. Ministerio del Trabajo</p>
Proveedor	<p>INTERNO: 16. Unidades o áreas requirentes</p> <p>EXTERNO: 17. Ministerio del Trabajo</p>
Controles:	18. LOSEP

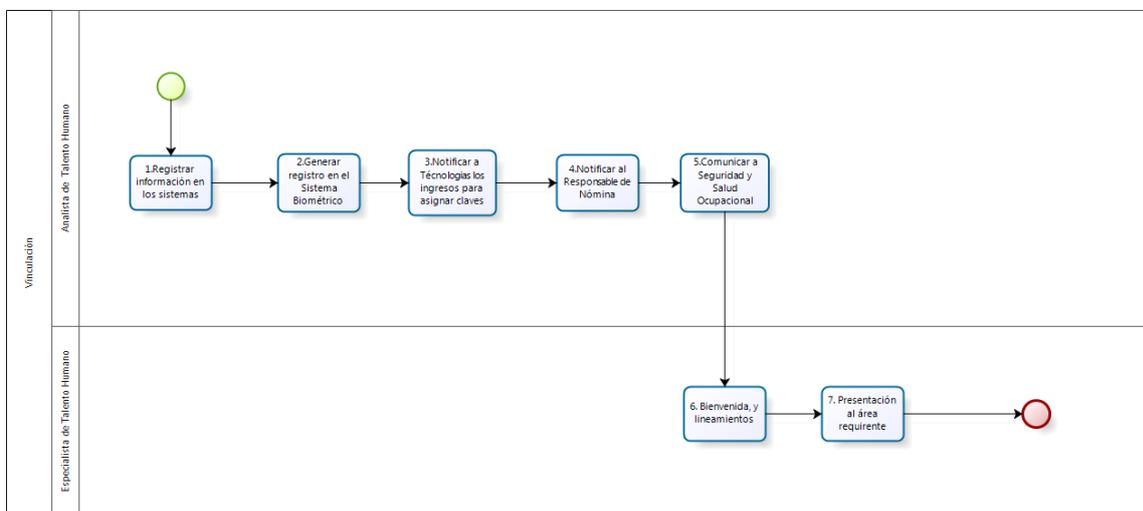
- 19. Reglamento a la LOSEP
- 20. Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos vigente.
- 21. Planificación de Talento Humano

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

Diagrama de flujo

Gráfico 44 Diagrama de Flujo proceso de vinculación



Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

Descripción del procedimiento

Tabla 38 Procedimiento Vinculación

Nº	Rol	Descripción	Documento
1	Analista de Talento Humano	Recepta el expediente de nuevos ingresos y registra la información en los sistemas institucionales y sistemas de entes de control	

Nº	Rol	Descripción	Documento
2		Genera el registro en el Sistema Biométrico de Control de Personal	
3		Notifica a Tecnologías los nuevos ingresos para la creación de usuarios y contraseñas	
4		Notifica al Responsable de Nomina mediante un correo electrónico, el listado de los nuevos ingresos para el registro de cuenta bancaria en la cual será depositada mensualmente su remuneración.	
5		Comunica al responsable de seguridad y salud ocupacional y gestión del cambio y cultura organizacional mediante un correo electrónico, los nuevos ingresos	
6		Bienvenida, inducción, lineamientos de la Institución, aportes del contratado sobre el proceso y recomendaciones (Anexo G)	
7	Especialista de Talento Humano Especialista de Talento Humano	Presentación del contratado al área requirente y a sus jefes inmediatos, bienvenida del área y coordinación de entrega de insumos de trabajo	
		FIN	

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (Procesos INEVAL, 2017)

3.5 Demostración o refutación de la Hipótesis

El aporte del trabajo de investigación será optimizar y mejorar el proceso de selección de personal ingresante de forma integral, a través de la propuesta del sistema innovador el mismo que facilitará y orientará una gestión de calidad eficiente y eficaz, con la finalidad de

mejorar el desempeño de los nuevos servidores que ingresan a la institución con una nueva visión.

Además, en función de los criterios opináticos de servidores públicos de las áreas sustantivas del INEVAL, consideran importante que se cuente con un sistema integral de los procesos de selección, toda vez que los procesos con que cuenta actualmente son demasiado básicos, incompletos, poco eficientes y cumplen en forma limitada las necesidades, los objetivos de la institución.

Los procesos de inducción deben ser integradoras en las cuales se analicen la estructura y funcionalidad de la institución y de esta forma lograr niveles de pertenencia hacia la misma.

En este contexto, es indispensable que el INEVAL cuente con una planificación estratégica que optimice los procesos de la institución en todas las áreas de tal manera que se cumplan las metas establecidas, propósito fundamental de la presente investigación, en la cual se presenta un sistema innovador que cubra dichas debilidades detectadas en la institución y se pretende lograr así, los propósitos de la organización y de esta manera rendir cuentas a la sociedad ecuatoriana.

3.6 Evaluación Financiera

El Instituto Nacional de Evaluación Educativa, al ser una institución del Estado, su presupuesto es designado por el Ministerio de Finanzas, el cual es el ente encargado de realizar la asignación de los ítems presupuestarios, de acuerdo al siguiente detalle: contratos servicios ocasionales (510510), décimo cuarto sueldo (510203), décimo tercero sueldo (510204) suministros de oficina (530804), agua potable (530101), energía eléctrica (530104), telecomunicaciones (530105), mobiliario (840103), equipos informáticos (840107).

Los ítems antes mencionados, conforman el presupuesto mensual y anual de la institución, de acuerdo a las necesidades de la misma.

Toda vez que se detectó la necesidad institucional, a manera de propuesta se generan dos presupuestos, los cuales permitirán un desarrollo óptimo dentro de la misma.

El presupuesto operativo muestra la necesidad que el departamento de Talento Humano va a requerir para implementar los nuevos procesos de reclutamiento, selección y vinculación tomando en cuenta que los rubros que se muestran en este son de manera mensual y anual hasta la terminación del contrato que se da en el sector público en el cual estipula un año fiscal.

En este presupuesto se justifica la necesidad de contar con dos personas adicionales a las que ya existen en el departamento de Talento Humano, ya que ellos llevarán estos procesos tomando en cuenta que estos serán continuos desde su implementación.

Tabla 39 Presupuesto Operativo

PRESUPUESTO OPERATIVO						
<i>DETALLE</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>DENOMINACION</i>	<i>RMU</i>	<i>B. DE LEY</i>	<i>VALOR TOTAL MENSUALIZADO</i>	<i>VALOR ANUAL</i>
a) PERSONAL						
Especialista de Talento Humano	1	Servidor Público 7	1.676,00	502,40	2.178,40	26.140,82
Analista de Talento Humano	1	Servidor Público 5	1.212,00	371,94	1.583,94	19.007,29
TOTAL PERSONAL					3.762,34	45.148,11
b) SUMINISTROS DE OFICINA						
Suministros Varios	1		200,00		200,00	2.400,00
TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA					200,00	2.400,00
c) SERVICIOS VARIOS						
Luz, Teléfono, agua	1		5,00		5,00	60,00
TOTAL SERVICIOS VARIOS					5,00	60,00
TOTAL PRESUPUESTO OPERATIVO					3.967,34	47.608,11

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (INEVAL, 2017)

Por otro lado el presupuesto de inversión representa los rubros que se van a tener al momento de empezar con este proyecto tomando en cuenta que se solicitara estos rubros una sola ya que son bienes y equipos de computación los mismos que se depreciaran de acuerdo a las normativas estipulada, por lo que no se requerirá repetidamente estos insumos.

Tabla 40 Presupuesto de Inversión

PRESUPUESTO DE INVERSION			
<i>DETALLE</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>VALOR UNIT</i>	<i>VALOR TOTAL</i>
MOBILIARIO			
Estación de Especialista	1	1.385,00	1.385,00
Estación de Analista	1	1.385,00	1.385,00
Estación para pruebas	2	1.205,00	2.410,00
Archivadores	5	316,00	1.580,00
Sillas	6	115,00	690,00
Pizarrón	1	120,00	120,00
Modulares	1	1.347,00	1.347,00
TOTAL MOBILIARIO			8.917,00
EQUIPOS DE COMPUTACION			
Computadoras	4	810,00	3.240,00
Impresora HP3550	1	4.770,00	4.770,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION			8.010,00
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSION			16.927,00

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (INEVAL, 2017)

Con todo lo antes mencionado pues se requiere un valor total el mismo que representará el costo que tendrá la implementación de estos procesos en la Institución y tomando en cuenta que se trabaja en mejoras para la misma y así poder cumplir con los objetivos de la Institución.

Tabla 41 Presupuesto Total

PRESUPUESTO ANUAL OPERATIVO			47.608,11
PRESUPUESTO DE INVERSION			16.927,00

PRESUPUESTO REQUERIDO	64.535,11
-----------------------	------------------

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (INEVAL, 2017)

Con estos antecedentes, es importante realizar un comparativo en costos de implementación de personal, consultorías externas y personal actual más horas extras, tomando en cuenta los lineamientos del Ejecutivo en que en estos momentos el País se encuentra en austeridad en lo que respecta el Sector Público y también la responsabilidad que esto generaría en cada uno de los servidores actuales.

Tabla 42 Comparativo de Costos

PRESUPUESTO OPERATIVO						PRESUPUESTO OPERATIVO + H. EXTRAS			VALOR POR CONSULTORIA	
DETALLE	CANTIDAD	RMU	B. DE LEY	VALOR TOTAL MENSUALIZADO	VALOR ANUAL	H.extras al 25%	Total Anual H.E	Valor Anual (Gastos + H. Extras)	RUBROS	
a) PERSONAL						a) PERSONAL			a) PERSONAL	
Especialista de Talento Humano	1	1.676,00	502,40	2.178,40	26.140,82	209,52	2514,24	28.655,06	RMU Directivo	\$80.000,00
Analista de Talento Humano	1	1.212,00	371,94	1.583,94	19.007,29	151,00	1812,00	20.819,29	RMU Operativo	\$55.000,00
TOTAL PERSONAL				3.762,34	45.148,11	TOTAL PERSONAL		49.474,35		\$135.000,00
b) SUMINISTROS DE OFICINA						b) SUMINISTROS DE OFICINA			b) SUMINISTROS DE OFICINA	
Suministros Varios	1	200,00		200,00	2.400,00	Suministros Varios		2.400,00	Suministros Varios	\$15.000,00
TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA				200,00	2.400,00	TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA		2.400,00	TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA	\$15.000,00
c) SERVICIOS VARIOS						c) SERVICIOS VARIOS			b) SERVICIOS VARIOS	
Luz, Teléfono, agua	1	5,00		5,00	60,00	Luz, Teléfono, agua		60,00	Luz, Teléfono, agua	\$7.000,00
TOTAL SERVICIOS VARIOS				5,00	60,00	TOTAL SERVICIOS VARIOS		60,00	TOTAL SERVICIOS VARIOS	\$7.000,00
TOTAL PRESUPUESTO OPERATIVO				3.967,34	47.608,11	TOTAL PRESUPUESTO		51.934,35	TOTAL PRESUPUESTO	\$157.000,00

Elaborado por: (Sebastián Mackenzi A., 2017)

Fuente: (INEVAL, 2017)

El cuadro antes expuesto, nos muestra en primera instancia que tendríamos un ahorro de \$4.326,24 dólares, en comparación entre el personal a contratar y el personal ya contratado más horas extras y en segunda instancia un ahorro de \$109.302,00 dólares en comparación al personal a contratar para la implementación y la consultora externa, tomando en cuenta que estos valores serian solo en cuanto al presupuesto operativo requerido.

Por lo antes expuesto, se ve la necesidad de realizar la solicitud de incremento en el proforma presupuestaria del INEVAL para el siguiente año, el valor estimado requerido será de \$64.535,11 dólares, lo que nos permitirá la implementación del personal, a fin de optimizar los procesos y a su vez obtener resultados favorables dentro de las evaluaciones del clima laboral.

De este modo se busca lograr mejoras en los resultados de cada una de las áreas, las cuales, deberían reflejar resultados favorables en el desarrollo y en el cumplimiento de las metas y objetivos. Adicionalmente, esta implementación debería generar una mejora dentro del clima organizacional y sentido de pertenencia, para qué, en futuras evaluaciones a realizarse por el Ministerio de Trabajo, se puedan obtener comparativos de implementación de mejoras dentro de l INEVAL.

4. FASE IV: Conclusiones y Recomendaciones

El presente estudio estuvo orientado al análisis del proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa durante el primer semestre del 2016.

4.1 Conclusiones

Considerando el análisis de los resultados y las respuestas obtenidas se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El proceso de selección de servidores públicos en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, mediante la aplicación de herramientas de acuerdo a las normas legales vigentes, son limitadas y cumplen de forma parcial los objetivos institucionales.
2. La débil selección e inducción en el personal que ingresa a la Institución, incide en la optimización de tiempos en dichos procesos.
3. De acuerdo a la información analizada, se identifica un débil clima laboral y sentido de pertenecía por parte del personal contratado.
4. El criterio de los servidores públicos de las áreas sustantivas del INEVAL, consideran en un porcentaje del (45,15% y 38,2%) estar “medianamente de acuerdo” en que los procesos, procedimientos y parámetros utilizados para la selección de personal es eficiente.
5. Las metodologías y estrategias para el proceso de selección de personal orientados al mejoramiento del clima laboral de calidad y sentido de pertenecía son limitados.
6. El Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con procesos de selección básicos, incompletos y poco eficientes, esto hace que no se cumplan las metas de la institución en forma limitada.

7. Los instrumentos utilizados en el proceso de selección (pruebas psicométricas, entrevistas, currículum vitae), proporcionan información limitada a las actividades que desempeñarán en sus puestos, (38,9%, 38,2%, 34,0% y 33,3%) respectivamente, pese a que se consideran los perfiles de los aspirantes y necesidades de la institución.
8. Los servidores públicos de las unidades sustantivas del INEVAL consideran que existe un limitado liderazgo (Media = 57,4%) por parte de los directivos; planteamientos relacionados con niveles de participación en procesos de planificación, elaboración y revisión de funciones de las áreas respectivas y de la institución.
9. Los niveles de motivación que brindan los directivos del INEVAL a los servidores, según su percepción consideran estar “medianamente de acuerdo” (51,4%, 54,5% y 55,6% respectivamente) al reconocimiento, estímulos al trabajo y al esfuerzo que realizan los servidores en el desempeño de sus funciones.
10. La comunicación del personal directivo y servidores públicos de las áreas sustantivas del INEVAL, fluye de forma limitada en un porcentaje del 47,2%, y la información (50,0% y 36,1%) proporcionada es poco oportuna y pertinente.
11. Los objetivos para el trabajo en equipo, el respeto a planteamientos de sus miembros y el respeto al intercambio de criterios por parte del personal son limitados, 56,9%, 40,3% y 62,5% respectivamente; factores que inciden en un buen clima organizacional de la institución.

4.2 Recomendaciones

1. En función de los hallazgos de la investigación es importante, que para la implementación del sistema innovador, se asignen un financiamiento y presupuesto para cumplir con los propósitos de la propuesta planteada.

2. Fortalecer los procesos, procedimientos y parámetros utilizados en la selección de personal e inducción de los servidores públicos de las áreas sustantivas del INEVAL, mediante talleres, cursos y encuentros internos de la organización.
3. Establecer una planificación con metodologías y estrategias innovadoras en el proceso de selección de personal que permitan un buen clima laboral de calidad y sentido de pertenencia de los servidores del INEVAL.
4. Elaborar un sistema alternativo y técnico de selección que integre la mejora en el clima organizacional y el sentirse parte de la misma en el que estén inmersos los servidores del Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
5. Reestructurar las pruebas psicométricas, entrevistas, procesos de análisis de hojas de vida y análisis de perfiles, técnicamente elaboradas acordes a las necesidades de la organización
6. Fortalecer el liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo de los servidores públicos de las diferentes áreas del INEVAL, mediante cursos, talleres y que estos incidan en un buen clima laboral y sentido de pertenencia a la institución.

Bibliografía

- Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. (R. C. Fuentes, Productor) Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/56.htm>
- Arrobo Rodas, N. (2006). *Sicsal*. Obtenido de <http://www.sicsal.net/asambleas/Venezuela2006/informes/InformeEcuadorAsambleaSICSAL1.html>
- Ayala Hinojosa, D. (2008). *El Federalista*. Obtenido de <http://el-federalista.blogspot.com/2008/07/nueva-constitucin-garantiza-lo-que-no.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República. (2008). *Constitución de la República Art. 346*. Obtenido de <http://www.evaluacion.gob.ec/historia/>
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_arttext
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: Predicción del Bienestar*. Obtenido de www.docplayer.es
- Daza, A. (2014). *Aporrea*. Obtenido de <https://www.aporrea.org/ideologia/a179851.html>
- Derecho Ecuador. (2017). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com>

- Ecuador Inmediato. (2017). *Ecuador Inmediato*. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_vie w&id=2818818493
- El Comercio. (2017). *EL COMERCIO*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/analisis-economia-cesaraugustososa-crecimiento-ecuador.html>.
- El Telégrafo. (2017). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-debe-posicionarse-como-lider-tecnologico-en-america-latina>
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velasquez, L. A. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html.
- Gelvez Landazaba, L. D. (2011). *Valores*. Obtenido de <http://valores200904.blogspot.com/2011/02/sentido-de-pertenencia.html>
- Gómez Rada, C. A. (2004). *Diseño, Construcción y Validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en Empresas Colombianas desde la Teoría de Respuesta al ítem*. Obtenido de www.es.scribd.com
- Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADnea.pdf>
- Hernández, V., & Méndez Álvarez. (2006). *Análisis de la relación entre el Clima Organizacional y la Creatividad en las Agencias de Publicidad Universidad Católica Andrés Bello*.

- Hualpa Morán, S. S. (2013). *La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC*. Obtenido de <http://docplayer.es/9960778-Universidad-politecnica-estatal-del-carchi-facultad-de-comercio-internacional-integracion-administracion-y-economia-empresarial.html>
- INEC. (2016). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202016_final2908.pdf
- INEC. (2017). *INEC*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2017/Junio/Informe Economía laboral - jun17.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2017/Junio/Informe%20Economia%20laboral%20jun17.pdf)
- INEVAL. (2017). *INEVAL*. Obtenido de <http://informatecuador.com/resultados-ser-bachiller/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://es.scribd.com/>
- La nueva ruta del empleo. (2016). *El sentido de pertenencia clave para el éxito de una empresa*. Obtenido de <http://www.lanuevarutadelempleo.com/Noticias/el-sentido-de-pertenencia-clave-para-el-exito-de-una-empresa>
- Muñoz Briceño, P. A. (2014). *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11663/1/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%C3%B1oz.pdf>
- Panaccio, Vandenberghe, Stinglhamber, & Bentein. (2009). *CCF*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S025492472014000200004&script=sci_arttext
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2011). *Definición de sentido de pertenencia*. Obtenido de <https://definicion.de/sentido-de-pertenencia/>

- Peréz Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definición de método deductivo*. Obtenido de <http://definicion.de/metodo-deductivo/>
- Peréz Porto, J., & Merino, M. (2008). *Definición de método inductivo*. Obtenido de <http://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Psicología Académica Universidad de Tarapacá. (2007). *Psicología Académica Universidad de Tarapacá*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004
- Registro Oficial 94. (11 de Diciembre de 2013). Registro Oficial 94.
- Registro Oficial No. 133. (20 de Febrero de 2010). Registro Oficial No. 133.
- Registro Oficial No. 417. (31 de Marzo de 2011). Registro Oficial No. 417. Obtenido de C:\Users\Usuario\Desktop\Talento humano\Ineval SEBAS\INEVAL\Maestria 2 semestre_ImageVisualizer\imageSearchRes.aspx?tpx=RO&spx=0&nmx=417&fcx=31-03-2011&pgx=1.
- Registro Oficial No. 494. (06 de Mayo de 2015). Registro Oficial No. 494.
- Robbins. (2005). *Administración*. México.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y práctica*. (M. Moderno, Editor) Obtenido de <http://psisuayed.blogspot.com/>
- Terán Tapia, A. R. (2017). Análisis del proceso de gestión de liderazgo en la Universidad Central del Ecuador y su incidencia en el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los docentes de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación en el año 2016. Quito, Ecuador.
- Terán, G. (2006). *Hacia una Educación de Calidad. El Proyecto de Investigación: Como elaborar*. Quito, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

MAESTRIA MBA

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

DIRIGIDO AL PERSONAL DE DIRECTIVOS, TÉCNICOS Y SERVIDORES DE LAS

ÁREAS SUSTANTIVAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN

EDUCATIVA

OBJETIVO: Determinar el proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa en el primer semestre del año 2016.

INSTRUCCIONES.

1. Recuerde que el éxito de esta investigación y del mejoramiento del INEVAL depende mucho de su participación.
2. Lea correctamente y marque con una (x) la respuesta que a su criterio tenga mayor grado de satisfacción considerando la siguiente escala.

Escala de Valoración:

Totalmente en desacuerdo = 1; En desacuerdo = 2; Medianamente de acuerdo = 3; De acuerdo = 4; Totalmente de acuerdo = 5

Aspectos que se toman en cuenta	ALTERNATIVAS				
	5	4	3	2	1
1. En el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, cree usted y de acuerdo a su experiencia que se llevó el proceso y procedimientos de selección correcto para su contratación.					
2. Los parámetros que se le realizó en el proceso selección, cree que fueron confiables para su evaluación.					
3. Las pruebas psicométricas tomadas en el Instituto Nacional de Evaluación Educativa son tomadas de acuerdo al puesto al que aplico.					
4. Cree que las pruebas psicométricas, proporcionan información confiable para el proceso de selección.					
5. El Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con entrevistas en función al puesto que aplico.					
6. La entrevista de selección se realiza de una manera transparente y eficaz en función del perfil al que aplico.					
7. La verificación de su currículum vitae y referencias laborales se hace de una manera transparente y efectiva.					
8. En la entrevista se le informo correctamente las funciones que desarrollará de acuerdo a su perfil de una manera amigable y cordial.					
9. A continuación del proceso de selección según su criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa realiza un seguimiento y control por parte de sus inmediatos superiores.					
10. Según su criterio el Instituto Nacional de Evaluación Educativa cuenta con una correcta evaluación de acuerdo a los perfiles de los puestos.					
11. El proceso de selección que se llevó a cabo, considera que es eficiente y eficaz.					
12. En su departamento, existe procedimientos de las funciones que cada uno debe desempeñar					
13. El jefe inmediato permite a los miembros de su departamento participar en la planificación de su propio trabajo					
14. El jefe inmediato considera los intereses de los trabajadores al momento de tomar decisiones					
15. El jefe inmediato, brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral					
16. Se reconoce el esfuerzo si trabaja más de las horas reglamentarias					
17. El INEVAL estimula el trabajo que desempeña y se interesan por su crecimiento profesional y personal					
18. El jefe inmediato le proporciona información confiable y oportuna para realizar su trabajo					
19. La comunicación de los jefes, es fluida entre departamentos de la organización					
20. La comunicación dada por el INEVAL es pertinente y oportuna					

21. Los propósitos y objetivos para el trabajo en equipo, se definen con claridad
22. En el equipo de trabajo conformado, existe el respeto y la escucha a planteamientos de los miembros
23. Respeto al intercambio de criterios e ideas en el equipo de trabajo

El Investigador

ANEXO B

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

MAESTRIA MBA

GUIÓN DE ENTREVISTA Nro. 1

MANDOS MEDIOS DE LAS AREAS SUSTANTIVAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

OBJETIVO: Determinar el proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa en el primer semestre del año 2016.

La estructura de la entrevista responde al acercamiento que se realizara con los mandos medios de las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa INEVAL.
(Coordinador)

1.- Información General

Presentación del entrevistador

Objetivo de la entrevista

Identificación del entrevistado (Cargos que desempeña y atribuciones asignadas)

Perfil del entrevistado

2.- Contextualización del proceso de selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia del personal del INEVAL.

3. ¿De acuerdo a su criterio como considera el proceso de selección de personal?

Relacionados con:

4. Satisfacción de necesidades de la institución
5. Procedimientos son eficientes y eficaces (Inducción, tiempos)
6. Cumplimiento de normativas
7. Apoyo administrativo al personal seleccionado
8. ¿El proceso de Selección cumple con las expectativas de su requerimiento para la institución?
9. ¿El proceso de inducción a funcionarios seleccionados, orienta eficazmente al cumplimiento de objetivos de la institución, a satisfacción en el desempeño profesional?
10. ¿Los objetivos planteados como Instituto Nacional de Evaluación Educativa son cubiertos con el personal contratado?
11. ¿El personal seleccionado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con una buena actitud?
12. ¿Cuáles considera deben ser las estrategias en el proceso de selección en la institución para cumplir con sus metas?
13. ¿Qué metodologías se podría utilizar para tener un eficiente proceso de selección de personal que permitan un buen clima organizacional y sentido de pertenencia de la institución para cumplir con sus metas?

14. Cuál sería su recomendación para poder mejorar el proceso de selección y que los funcionarios contratados sean parte de un buen clima organizacional y se sientan parte de la misma.

El investigador

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**MAESTRIA MBA****GUIÓN DE ENTREVISTA Nro. 2****MANDOS MEDIOS DE LAS AREAS SUSTANTIVAS DEL INSTITUTO NACIONAL
DE EVALUACIÓN EDUCATIVA**

OBJETIVO: Determinar el proceso de Selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa en el primer semestre del año 2016.

La estructura de la entrevista responde al acercamiento que se realizara con los mandos medios de las áreas sustantivas del Instituto Nacional de Evaluación Educativa INEVAL.
(Directores de área)

1.- Información General

Presentación del entrevistador

Objetivo de la entrevista

Identificación del entrevistado (Cargos que desempeña y atribuciones asignadas)

Perfil del entrevistado

2.- Contextualización del proceso de selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia del personal del INEVAL.

15. ¿De acuerdo a su criterio como considera el proceso de selección de personal?

Relacionados con:

Satisfacción de necesidades de la institución

16. Procedimientos son eficientes y eficaces (Inducción, tiempos)
17. Cumplimiento de normativas
18. Apoyo administrativo al personal seleccionado
19. ¿El proceso de Selección cumple con las expectativas de su requerimiento para la institución?
20. ¿El proceso de inducción a funcionarios seleccionados, orienta eficazmente al cumplimiento de objetivos de su área, y aporta en el desempeño de todo el equipo de trabajo?
21. ¿Los objetivos planteados como Área son cubiertos con el personal contratado de acuerdo a sus solicitudes?
22. ¿El personal seleccionado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con una buena actitud?
23. ¿Cuáles considera deben ser las mejores en el proceso de selección en la institución para cumplir con sus metas su área?
24. ¿Dentro de su conocimiento técnico que se podría utilizar para tener un eficiente proceso de selección de personal que permitan un buen clima organizacional y sentido de pertenencia de la institución para cumplir con sus metas?
- 25.Cuál sería su recomendación para optimizar tiempos en el proceso de selección.

El investigador

ANEXO C

Entrevista a Gustavo Morales

Director Técnico de Área

Entrevistador: Sebastián Mackenzi

Entrevistado: Gustavo Morales

Entrevista

1. Sebastián Mackenzi:

Buenas noches mi nombre es Sebastián Mackenzi soy estudiante de la maestría de Administración y Negocios de la Universidad Internacional SEK te agradezco por tu tiempo pues me encuentro elaborando mi proyecto de tesis el cual el objetivo de esta entrevista es determinar el proceso de selección y su impacto en el clima organizacional y sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del instituto nacional de evaluación educativa en el primer semestre del 2016 por favor podrías ayudarme con tu nombre, el cargo que desempeñas o desempeñaste en el instituto nacional de evaluación educativa y tu cargo por favor.

2. Gustavo Morales:

Tengo 31 años me desempeño como director técnico de área específicamente en el tema de elaboración de ítems dentro del INEVAL en el periodo 2015 a noviembre del 2016 actualmente estoy desempeñándome como director dentro del Senescyt en talento humano.

3. Sebastián Mackenzi:

¿De acuerdo a tu criterio como consideras el proceso de selección del personal en el INEVAL relacionado obviamente con la satisfacción de necesidades de la institución los procedimientos si son eficientes y eficaces en cuanto a la inducción y en tiempos y en el cumplimiento de normativas también el apoyo administrativo o al personal seleccionado?

4. Gustavo Morales:

Es un tema amplio lo que me has dicho ahorita entonces el proceso de inducción en el tiempo en el que yo estuve en el proceso de selección más que en el de inducción se llevaba de una manera empírica tu sabes que los procesos dentro del servicio público están ya determinados más bien no se los hace óptimos de acuerdo a la empresa pero como te puedo decir en el INEVAL se llevaba de una manera básica apagado a las normas si pero no con una profundidad con la que debe tener para crear este sentido de pertenencia a los servidores de la institución lo cual generaba algunos inconvenientes dentro de las personas seleccionadas.

5. Sebastián Mackenzi:

¿El proceso de selección cumple con las expectativas de tu requerimiento o de los requerimientos para la institución?

6. Gustavo Morales:

En si los perfiles que se manejaban en mi área era netamente técnicos como docencia entonces las expectativas que uno genera ante una selección bien hecha siempre son un poco más altos de lo que se tiene porque la institución no genera perfiles adecuados simplemente coge los primeros que cumplen y esos te los entregan básicamente esto no pasando unas etapas un poquito más optimas dentro de el mismo.

7. Sebastián Mackenzi:

¿El proceso de inducción a los funcionarios seleccionados orienta eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la institución satisfacción en el desempeño profesional?

8. Gustavo Morales:

El proceso de inducción se lo hace como muy básico en realidad de una manera general como te digo en el tiempo que estuve simplemente era un proceso de conocer las áreas mas no de hacerles partícipes de las mismas a las personas que se sientan identificadas con la institución que es lo que un proceso de inducción yo me imagino que es lo que busca.

9. Sebastián Mackenzi:

¿Los objetivos planteados como INEVAL son cubiertos con el personal contratado?

10. Gustavo Morales:

El personal que entra a la institución cumple con los perfiles de acuerdo a las normas técnicas que nos da el ministerio de trabajo y los demás pero no hacen más allá de lo que se espera en realidad porque son perfiles seleccionados de manera rápida mas no técnica que es lo que las áreas como la mía en realidad necesitábamos.

11. Sebastián Mackenzi:

¿El personal seleccionado o contratado tiende a resolver problemas de manera inmediata y con buena actitud?

12. Gustavo Morales:

Es un tema más bien que haría sobre las personas pero el ambiente laboral siempre implica que esto se vaya deteriorando a medida que pasa el tiempo ya que en el INEVAL no se cumplía los horarios siempre se le tenía a la gente trabajando un poco más y eso va desgastando porque nosotros tenemos 8 horas laborales que creo que son más que suficientes pero cuando la gente piensa laborar más y más comienza un desgaste en cuanto hasta la personalidad ni las ganas el entusiasmo que pueda meterle una persona al trabajo en este caso el desgaste que se va generando talvez por las cabezas de la institución genera que el compromiso de las personas se vaya deteriorando porque siempre cuando se entra a trabajar se entra con todas las ganas pero a medida que va pasando siempre se va en un declive que debería ser al revés siempre con el tema cultural empresarial se lo debe ir manejar para arriba.

13. Sebastián Mackenzi:

¿Cuáles consideras tu deben ser las estrategias en el proceso de selección de la institución para poder cumplir con las metas?

14. Gustavo Morales:

Debe haber muchas específicamente el INEVAL al ser un área educativa necesita contar con perfiles profesionales jóvenes creo yo y que tengan una visión de educación diferente a la que siempre nos han pragmatizado talvez nuestros antecesores en los cargos de educación entonces se necesita una estrategia que oriente a la educación en universidades de gente graduada con bolsas de empleo talvez adecuadas y ofertas laborales claras dentro de un mercado laboral específicamente lanzado a la educación.

15. Sebastián Mackenzi:

¿Según tu experiencia que metodología podrías utilizar para tener un eficiente proceso de selección de personal que permita un buen clima organizacional y sentido de pertenencia de la institución para poder cumplir con sus metas?

16. Gustavo Morales:

Básicamente seria el generar bolsas de empleo claras y tener una base de datos de servidores que hayan laborado también en la institución o en instituciones de igual servicio o que de igual agregado de valor como el ministerio de educación, Senescyt instituciones de este tipo con bolsas de trabajo claras y no como se lo lleva actualmente que es incluso dando carpetas sino en un proceso transparente en el cual los méritos hagan el papel que deben cumplir ósea el mérito pruebas psicotécnicas, psicométricas y una entrevista objetiva lanzada a este proceso.

17. Sebastián Mackenzi:

¿Cuáles serían las recomendaciones para poder mejorar el proceso de selección y que los funcionarios contratados sean parte de un buen clima organizacional y se sientan parte de la misma?

18. Gustavo Morales:

Como estrategias es simple pero hay que tener en cuenta también que el sector público maneja líneas presupuestarias en la cual últimamente no se les ha dado el impulso necesario en la parte de talento humano en este caso contar con pruebas adecuadas o sistemas de pruebas en este caso que te puedo decir hay sistemas de pruebas que son muy eficientes pero son muy costosos a la vez entonces como tú me dices una recomendación sería tener una buena base de datos de pruebas una buena base de datos de postulantes un tema de entrevista dirigidas técnicas elaboradas pero para esto se necesita un tema presupuestario entonces el sector público siempre está dependiendo de la asignación presupuestaria que te den por lo general los gerente no aplican a talento humano lo ponen al último porque los técnicos lo pueden hacer pero de una manera empírica como te digo siempre sería bueno hacerlo de una manera más técnicas y más sistematizada eso básicamente porque eso ya genera buenos perfiles y a la vez gente que entre con sentido de pertenencia y a su vez la inducción que sería muy importante empoderarlo a cada uno cuando ellos entran a trabajar.

19. Sebastián Mackenzi:

Listo te agradezco por tu tiempo sé que tu aporte será muy bueno para el desarrollo de mi proyecto espero poner esto en conocimiento de las autoridades para que esta propuesta vaya relacionada a los procesos de mejora de la institución.

ENTREVISTA A CINTHYA VEGA

Entrevistador: Que tal, buenas noches soy Sebastián Mackenzi soy estudiante de la Maestría de Administración de Negocios de la Universidad Internacional SEK, mira el objetivo de la entrevista es de determinar el proceso de selección y su impacto en el clima organizacional y

el sentido de pertenencia en las áreas sustantivas del Instituto Nacional Educativo en el primer semestre del 2016, ese es mi objetivo relativo al tema te agradezco por tu tiempo, esta entrevista está estructurada de dos maneras, la primera pues una presentación y la segunda pues ya las preguntas técnicas las cuales van a partir para el desarrollo de mi tesis. Ya por favor me puedes ayudar con tu nombre, tu edad y el cargo que desempeñaste en el periodo en que estabas en el Instituto Nacional Educativo

Entrevistado: Buenas noches, mi nombre es Cinthya Vega, el cargo que desempeñe en el primer semestre en el año anterior fue de directora Técnica de Área, yo estuve en el INEVAL desde mediados del 2014 hasta mediados del 2016 desempeñando justamente este cargo, tengo 33 años.

Entrevistador: Muy amable, gracias, actualmente a que te dedicas Cinthya?

Entrevistado: Soy la Directora Nacional Administrativa del Ministerio de Educación.

Entrevistador: Listo, muy amable te agradezco mucho por la apertura que nos estas brindando, ahora vamos a pasar a la segunda parte de la entrevista la cual es la contextualización del proceso de selección y su impacto en el clima organizacional y su sentido de pertinencia en el INEVAL, voy a empezar haciéndote las preguntas por favor: ¿De acuerdo a tu criterio como consideras que el proceso de selección de personal se lo ha realizado, obviamente relacionado con la satisfacción de necesidades de la Institución, procedimientos si son eficientes y eficaces en lo que corresponde a inducción y a tiempos, el cumplimiento de normativas y obviamente el apoyo administrativo que se le da al personal seleccionado.

Entrevistado: Creo que el proceso de selección de personal realmente era muy básico, la mayoría de personas ingresaban a la institución no por convocatorias que se hacía de manera

masiva sino más bien por referidos, conocidos y demás, una vez que el personal ingresaba, no se tenía una concienciación entre las áreas administrativas a la que correspondían que el personal ingrese y desde el primer día que ingresaban ya tenían todos sus implementos como escritorio, computador, tarjetas de presentación, de identificación y demás, yo creo que eso si era una falla que se tenía muy grande en el instituto y de alguna forma repercutía en los procesos y en todas las tareas que se tenía pendientes, al ser un instituto nuevo al que recién se le estaba consolidando era muy necesario desde el primer momento que las personas ingresaban ya se debían para realizar sus actividades, esto lógicamente causaba malestar, no se hacía de una forma planificada año tras año sabiendo cuantas personas se iban a tratar y en razón de eso se tenía planificado para la adquisición de equipos y demás que necesitaba el personal. Una vez que el personal ingresaba, yo cuando recién ingrese de manera personal si me dieron una inducción, sin embargo al pasar el tiempo fueron cambiando de autoridades y ya no se tenía esta costumbre de hacer una inducción al personal, entonces la gente no se enfocaba desde el primer momento en las tareas que tenía que hacer y más bien perdía tiempo, lógicamente que tenían que soltar sus implementos, de qué forma lo podía hacer, cuáles eran sus beneficios en función de ser servidores públicos del INEVAL, b uno a pesar de que solamente recuerdo que se tenían muy pocos pero todo ese tipo de cosas no se lograban identificar en el momento que la persona ingresaba, no se tenía clara cuál era la estructura y por ende muchas veces los requerimientos los hacia no tanto en orden jerárquico superior y la estructura organizacional, sino que cualquier persona te enviaba un correo, una llamada telefónica, para pedirte ciertos implementos cierta cosas o inclusive para coordinar tareas, no se lo hacía respetando como te digo la estructura organizacional, eso sí afecto y ha afectado creo yo durante mucho tiempo al instituto.

Entrevistador: Muy bien Cinthya te agradezco mucho por la apertura continuemos con la ronda de preguntas si ahora ¿El proceso de selección crees que cumple con las expectativas y los requerimientos de la Institución?

Entrevistado: Como te digo creo que no, la verdad es que la Institución tiene tema muy puntuales que creo que se necesitaban cierto tipo de profesionales en ciertas áreas específicas que efectivamente no se podían cubrir por que el personal no tenía la experiencia necesaria en el sector público, tenían más experiencia en el sector privado y al momento de enfocarse a esta realidad donativa y demás del sector público de pronto su forma de trabajar o demás situaciones que se presentaban a nivel de instituto hacia que exista mucha rotación de personal, la gente iba con una expectativa del trabajo que iba a realizar y efectivamente sobre la marcha creo que no se ha cumplido por lo que el personal rotaba mucho.

Entrevistador: Bueno con esto pues continuamos más bien ahora podrías por favor decirme ¿Si el proceso de inducción a los funcionarios seleccionados orientaba eficazmente al cumplimiento de los objetivos de la institución, la satisfacción en el desempeño profesional de ellos?

Entrevistado: No, no se cumplía

Entrevistador: No se cumplía

Entrevistado: No se cumplía porque como te digo solo una parte del tiempo se tenían estas inducciones después ya no se las hacían entonces el personal realmente no conocía, no sabía que era lo que tenía que desarrollar, con quienes iban a trabajar, cuáles eran sus oficinas cosas ciertamente básicas que se necesitan para el desarrollo de sus actividades pero aún más que veo que en temas de inducción el jefe inmediato tiene que inducir al personal al momento de ya realizar todas sus actividades y esto no se lo hacía sin embargo ya al momento de realizar

las actividades de trabajo se les pedía, se les solicitaba cosas que efectivamente no se les dijo desde el inicio que tenían que desarrollar y hacer, temas lógicamente en actividades institucionales me refiero, entonces la exceptiva del personal ante lo que tenía que hacer versus la realidad del trabajo no creo que se magnificaba ni realmente se daba la importancia de este tema entonces no creo que el personal haya sido inducido de una buena manera.

Entrevistador: Bien mira ahora hay otra pregunta que está relacionada con la anterior, entonces ¿Tú crees que los objetivos planteados como INEVAL son cumplidos con el personal contratado?

Entrevistado: Creo que sí, si se han cubierto el tema del cumplimiento de los objetivos institucionales pero a costa de ciertos temas como que no se cumplían se manera planificada las jornadas laborales ni las actividades de la institución, eso hacía que siempre se tenga que estar en constante reprogramaciones de presupuesto, de actividades, de procesos así que se tenían que hacer como institución para cumplir los objetivos. Los objetivos institucionales si se cumplían y creo que si se han llegado a cumplir pero como te digo a costa de ciertas cosas que la gente se tenía que quedar trabajando largas jornadas laborales e inclusive fines de semana, feriados y demás, cosas que creo que no se podían dar si es que llevábamos una planificación adecuada y una forma oportuna haciendo las actividades y con el personal adecuado porque muchas veces la capacitación del personal en cuanto a cantidad me refiero no era cubierto sino que se tenía muy poco personal se tenía y así cumplir los objetivos pero no en la forma como se tenía que haber realizado y que institucionalmente tenía que cumplirse del todo, procesos y procedimientos que toman su tiempo y que efectivamente creo que eso si hubiera afectado este tema al momento de que los servidores tomemos decisiones de abandonar la institución por eso existía el departamento de personal.

Entrevistador: Listo muy bien Cinthya, continuemos ya, ahora relacionando las anteriores preguntas ¿Tú crees que el personal seleccionado, que fue seleccionado en ese momento pretendía resolver problemas de manera inmediata y con una buena actitud después de lo que me acabas de mencionar?

Entrevistado: Creo que después de todo si, si se arreglaban, si se solventaban los problemas, con una buena actitud, porque creo que la mayoría del personal del INEVAL es gente nueva y es gente muy proactiva que hacía sus actividades y siempre tratando de ver la mejor solución como te digo a costa de jornadas muy extensas y demás pero, pero creo que si efectivamente hacían bien su trabajo y cumplían con una buena actitud y finalmente eso se podía identificar en el cumplimiento de los objetivos y que también el INEVAL en tan poco tiempo logro y ha logrado grandes aportes creo yo al país en sí.

Entrevistador: Ahora bien ¿Cuáles consideras tu que deberían ser las estrategias dentro del proceso de selección dentro de la institución para cumplir sus metas?

Entrevistado: Bueno, yo creo que la manera inicial si se tiene que hacer un levantamiento primero de la planificación de cada área y cada unidad se tiene que hacer la planificación de cada área completamente coordinada con las actividades que se prevé cumplir como Instituto Nacional de Evaluación Educativa, como te decía no está bien que las cosas se vayan dando, siempre hay cosas urgentes y cosas inmediatas que cumplir pero siempre lo urgente estaba por sobre lo inmediato entonces se habían dejado de cumplir ciertas cosas como te digo el tema de planificación me parece que ese es el punto de partida, uno tiene que planificar, inclusive el cumplimiento de lo que nos establecen las normas vigentes tenemos que hacerlo, tenemos que planificar el presupuesto con personal con actividades todo tiene que ir en el marco del POA, del PAC, de la misma planificación de talento humano, demás, yo creo que ese es punto de partida, es algo que se tiene que cumplir, es imperativo que se cumpla en el Instituto y siendo

ese el punto de partida sí que se pueda ya seguir dando los ingresos y en el caso del personal de forma paulatina, de forma progresiva, de forma ordenada y que las personas tengan inclusive un espacio físico adecuado en el cual desarrollar sus actividades.

Entrevistador: ¿De acuerdo a esto que menciona, que metodología podrías utilizar para tener un eficiente proceso de selección de personal obviamente que permita un buen clima organizacional y el sentido de pertenencia de la Institución para cumplir con sus metas?

Entrevistado: Como te digo creo que parte de la planificación, la planificación es nuestro punto de partida, nuestro referente y teniendo una buena planificación que creo que si era eficiente a la planificación que se tenía, creo que esa es la mejor herramienta de trabajo y lógicamente estableciendo una planificación de corto, mediano y largo plazo creo que ese es el referente, eso tiene que ir de la mano cómo te decía del presupuesto tiene que ir de la mano con todas las actividades que se van a desarrollar en cumplimiento de la visión institucional a donde queremos llegar, todo eso parte de la planificación estratégica y operativa de la Institución, creo que ahí se tiene que fortalecer todo este proceso, cumplir de manera oportuna, es decir si este año ya sabemos que tenemos que cumplir con presentar la proforma del próximo años desde ahí ya arrancar las actividades que se tienen que hacer que se preveen que se van a realizar si bien es cierto siempre existen cosas que se van dando en el camino pero por eso la planificación también es flexible, nos permite lógicamente ir haciendo estas reprogramaciones o re planificaciones en función de las actividades que se vaya a cumplir pero si tener ese horizonte del ahora que quiero hacer el próximo año, ese es mi punto de partida, esa es mi planificación eso es lo que yo quiero, que tengo que preveer este momento que voy a realizar el próximo año sobre esa base trabajar, respetar esa planificación, hacer que se cumpla esa planificación y creo que esa es la mejor metodología y sobre esta base se tendría que trabajar y lógicamente ir fortaleciendo los procesos y este tema de inducción que

en definitiva se tiene que realizar con el personal, pero no solamente una inducción de manera general, eso es el punto de partida son cosas básicas que te decía que tienes que tu reportar, que beneficios se tiene como instituto, en donde están las oficinas, que funciona en cada piso, eso es muy importante saber, el tema del talento humano en sí y cómo funcionan, cual es el tema de la capacitación o sea cosas que realmente el personal le interesa saber que al momento que se está involucrando con una institución se siente ese sentido de pertenencia con la institución, lógicamente va a ser de mil mejor maneras el trabajo que lo tienen que realizar y que lo tienen que hacer eso es lo que es muy importante porque eso no se crea a pesar de que como te digo al ser un grupo muy joven de trabajo muy compacto, yo creo que los objetivos se han cumplido pero es más por un tema de responsabilidad de sentido de responsabilidad del personal que esta en este momento trabajando y que en su momento trabajo en el INEVAL más que un sentido de pertenencia con la institución .

Entrevistador: Listo, bueno con todas las preguntas Cinthya pues vamos a entrar a la última pregunta y una de las preguntas más objetiva de este desarrollo de esta tesis si ¿Cuál sería tu recomendación para poder mejorar el proceso de selección y que los funcionarios contratados sean parte de la institución que sientan el sentido de pertenencia y obviamente que puedan demostrar que existe un buen clima organizacional?

Entrevistado: Bueno si creo que hay que fortalecer todo el tema de talento humano, creo que es muy necesario cumplir con lo que se establece en la normativa, lo que nos dice la normativa pero también adicional yo creo que se tiene que trabajar en una campaña fuerte sobre justamente las responsabilidades de cada servidor, las responsabilidades y sus derechos , la gente tiene que saber que así como necesita cumplir sus obligaciones y ser responsable con su trabajo también tiene derechos y los derechos lógicamente es cumplir una jornada laboral, sus días de descanso, si se tienen que quedar hasta más tarde, el pago de sus horas

extras y demás entonces yo creo que si se tiene que fortalecer mucho el área de talento humano, se tiene que trabajar sobre la base de un plan muy estructurado que vaya como te decía en función de la planificación institucional pero este plan se lo tiene que armar en conjunto, creo que todas las áreas involucradas, las áreas objetivas en este caso tienen que trabajar de manera fuerte de tal manera que todo este organizado en la institución, que se cumplan los procesos, que se respeten los procesos de ingreso, que sepan que cuando una persona sale tiene que haber un reemplazo, los periodos y las fechas que se tiene que cumplir pero todo esto se va sobre la base de una planificación, como te decía, no puede ser todo urgente y creo que esa es la palabra que más se manejaba en la institución, urgente, es urgente, y creo que generalmente eso si desmotiva a la gente, si desmotiva al personal y te van alejando de las metas prioritarias que tienen de lo que realmente es inmediato y se tiene que hacer y se tiene que cumplir, entonces si es muy necesario fortalecer un tema de clima laboral de organización, en sí de la estructura de la institución de inducción, que se tiene que hacer una inducción de manera general pero también se tiene que hacer una inducción ya en cada unidad que tú vas a cumplir con tus labores porque es diferente la realidad como te digo la mayoría de personas y justamente por el tema técnico que aquí se maneja y se trabaja es necesario que se les induzca al personal, se le induzca de tal forma que ellos sepan que es lo que tienen que hacer, como lo tienen que cumplir, de qué forma van a trabajar, en que tiempos, en el tema de las evaluaciones ya están determinadas ciertas fechas, el tema Sierra, Costa, entonces si es más fácil irse todo ya organizado de una manera más estructurada en el tema de la planificación, haber cuando y como tiene que hacer el personal, de qué forma se va a manejar, los códigos mismos que tienen confidencialidad que se manejan lógicamente sobre esta base porque es necesario que la gente conozca él porque es necesario firmar estos documentos que son legales pero muchas veces la gente llega, no te dicen, no te inducen en ese sentido y luego si se admiran porque tengo que suscribir tantos documentos, porque es

necesario hacerlo y es por el tipo de información que lógicamente maneja, hacer pruebas , elaboración de pruebas de ítems, ellos tienen que tener esta inducción, entonces es necesario que dejemos que la gente conozca al menos las cosas más básicas, si se quiere un glosario de términos técnicos que se manejen ahí, de tal forma que la gente ya se sienta desde el momento que ingresa, se sienta ya parte de la institución y no perdida en no saber qué hacer, en que forma hacer o a quien tiene que reportar, como va a hacer su trabajo, con qué áreas se va a relacionar, con qué áreas van a trabajar y de qué forma lo van a hacer, eso es muy necesario hacer.

Entrevistador: Muy bien, gracias Cinthya por tu tiempo más que todo y obviamente por la respuestas que nos has brindado, sé que esto va a ser de gran apoyo para el desarrollo de mi tesis y obviamente pues les daremos la propuesta de una mejora adecuada para poner en conocimiento a las autoridades de la Instituto y que ellos puedan tomar decisiones en el caso, te agradezco mucho por tu tiempo y que tengas una buena noche

Entrevistado: Gracias Sebastián

Entrevista a Tamara Charpentier

Entrevistador: Sebastián Mackenzi

Entrevistado: Tamara Charpentier

Entrevista

1. Sebastián Mackenzi:

Hola que tal como estas mi nombre es Sebastián Mackenzi soy estudiante de la maestría de Administración y Negocios de la Universidad Internacional SEK pues mira te comento me encuentro elaborando mi proyecto de tesis el cual el tema es un Análisis del Instituto Nacional

de Evaluación Educativa en el proceso de elección sentido de pertenencia durante el primer semestre del 2016 el objetivo de esta entrevista es obviamente hacer propuestas de mejora para poder mejorar valga la redundancia en el sentido del proceso de selección y obviamente que tenga impacto en el clima organizacional en el sentido de pertenencia dentro del Instituto Nacional de Evaluación Educativa podrías por favor ayudarme con tu nombre, el cargo que desempeñas y cuáles son tus atribuciones que te asignado la Institución.

2. Tamara Charpentier:

Me llamo Tamara Charpentier estoy encargada el área de análisis cualitativo el cual se encarga de revisar el producto final de las pruebas que van hacer tomadas a nivel nacional, repartir el trabajo ante todos los colaboradores y hacer un análisis final de cómo va mejorando o cómo va el trabajo.

3. Sebastián Mackenzi:

Listo Tamara muchas gracias, me puedes ayudar con tu edad y que tiempo trabajas en la Institución por favor.

4. Tamara Charpentier:

Tengo 33 años estoy en el INEVAL aproximadamente desde Febrero del 2016.

5. Sebastián Mackenzi:

Listo mira la entrevista se va a basar en dos partes obviamente vamos hacer la contextualización del proceso de selección y su importancia en el clima organizacional y de pertinencia en el Instituto vamos a empezar con las preguntas por favor:

¿De acuerdo a tu criterio como consideras el proceso de selección de personal relacionado con la satisfacción de las necesidades en la Institución, los procedimientos si son eficientes y eficaces obviamente dentro de la Institución y los tiempos, el cumplimiento de las normativas y el apoyo administrativo al personal seleccionado?

6. Tamara Charpentier:

Es un poco deficiente porque siempre no contamos con el personal que requerimos nos toma mucho más tiempo de lo necesario poder tener el personal y las normas tampoco se cumplen nos hace falta un poco de apoyo.

7. Sebastián Mackenzi:

¿El proceso de selección cumple con las expectativas o de los requerimientos para la Institución?

8. Tamara Charpentier:

No siempre hay áreas que logran tener el personal que necesitan pero la gran mayoría tiene un déficit de personal y los procesos no se cumplen como nosotros necesitamos que se hagan.

9. Sebastián Mackenzi:

¿Crees tú que el proceso de inducción a los funcionarios seleccionados orienta eficazmente al cumplimiento de objetivos de las áreas y aportan el desempeño de todo el equipo de trabajo?

10. Tamara Charpentier:

El proceso de inducción ayuda muy pequeñamente es decir dentro del área se da generalmente a los trabajadores sin darles algo global se les explica su cargo directo de trabajo las responsabilidades que tienen pero no se les da una inducción macro en donde ellos puedan comprender la magnitud del INEVAL o para que esta la Institución como tal y no solamente su cargo o su área.

11. Sebastián Mackenzi:

¿Crees tú que los objetivos planteados como área son cubiertos con el personal que se contrata de acuerdo a las solicitudes?

12. Tamara Charpentier:

No en todas las áreas hay áreas que por ejemplo en la mía en esa parte puede estar bien puede estar equilibrado pero otras áreas que tienen mucho déficit de esto.

13. Sebastián Mackenzi:

¿El personal seleccionado tiende a resolver problemas de manera inmediata con una buena actitud?

14. Tamara Charpentier:

También va a depender de los cargos de las áreas si a veces no pueden resolver estos inconvenientes es porque no siempre conocen perfectamente su área de trabajo, no conocen las actividades no todas las personas están capacitadas para estar en el puesto en el que están entonces el momento en el que nosotros requerimos de ellos algo rápido o que tomen las mejores decisiones hay un poco de fallas necesitan ayuda necesitan siempre pedir ayuda de los superiores no lo hacen ellos por si solos porque no siempre tienen el conocimiento para poder hacerlo.

15. Sebastián Mackenzi:

¿Ósea no reflejan una buena actitud en esto?

16. Tamara Charpentier:

No, y a veces así tengan una buena actitud algunos pueden tenerla y otros no pueden tenerla pero a veces no tienen tampoco el conocimiento para hacerlo entonces muchas veces no sabemos si es que realmente no quieren colaborar o no saben cómo hacerlo.

17. Sebastián Mackenzi:

¿Cuáles crees tú que se deben considerar como mejoras en el proceso de selección de la institución para poder cumplir con las metas de las áreas?

18. Tamara Charpentier:

Primero hacer un análisis de que es lo que se requiere en realidad, cuantas personas se necesitan en base a una planificación, cual es el perfil real de la persona que nosotros

necesitamos y no solamente contratar personas que están dispuestas a ingresar al INEVAL sin saber si es que ellos realmente van hacer aptos o no para el cargo y una vez que tengamos ya este análisis de perfiles buscar a las personas idóneas y saber que estas personas quieren pertenecer al INEVAL por el área de trabajo en el que van a desempeñar y no solamente por tener un trabajo.

19. Sebastián Mackenzi:

¿Dentro de tus conocimientos técnicos que se podría utilizar para tener un eficiente proceso de selección de personal que permita un buen clima organizacional y sentido de pertenencia de la Institución para cumplir con sus metas?

20. Tamara Charpentier:

Yo pienso que una buena estructura de entrevista unas pruebas también que reflejen el conocimiento porque yo pienso que si una persona ingresa a trabajar en un área que es suya que conoce y que sabe que él va a aportar va estar mucho más a gusto que simplemente entrar a una área en un trabajo en el que realmente va a empezar a prender cosas que nos ha pasado si es que tú conoces el área y sabes que vas a crecer te sientes un poco mejor que simplemente entrar a trabajar porque es un trabajo o porque necesitas trabajar y hacerlo más por presión o por necesidad que realmente por gusto dentro de tu área de trabajo entonces las entrevistas las pruebas que se toman deben estar mejor enfocadas al perfil que se necesitan y también explicar desde un inicio exactamente qué es lo que se va a realizar que puede haber trabajo extra que puedan haber actividades diferentes pero que la persona el rato que ingresa sepa dentro de que área se va a mover y que cuales son todas las actividades en las que tiene q colaborar.

21. Sebastián Mackenzi:

¿Cuál sería tu recomendación para poder mejorar el proceso de selección y que los funcionarios contratados obviamente sean parte de un buen clima organizacional y se sientan parte de la institución?

22. Tamara Charpentier:

Luego de mejorar los procesos de entrevista, los procesos de selección también mejorar los procesos de inducción explicar por completo a las personas nuevas para que esta el INEVAL que tan importante es realmente a nivel nacional que es lo que están haciendo que es lo que aportan ellos con su trabajo que bien le hacen al país el estar en el INEVAL y darles el conocimiento general de los objetivos, los valores porque muchas veces no conocemos cual es el objetivo o la misión, visión los valores que tiene la organización entonces no se sienten como parte de la organización como tal y que tengan también cierta apertura con parte de las autoridades que ellos puedan aportar con sus conocimientos que puedan dar ideas que no siempre tengan que estar metidos en un esquema que a pesar de hayan procesos que ya están establecidos hace mucho tiempo ellos puedan mejorarlos, puedan aportar puedan cambiarlos y así se sientan parte de la organización con los cambios que ellos puedan realizar.

23. Sebastián Mackenzi:

¿Tú crees que todo esto puede mejorar en algo, el clima organizacional obviamente que ellos puedan sentirse parte de la institución?

24. Tamara Charpentier:

Sí, porque incluso el tener una comunicación directa con sus superiores también les hace a ellos parte más del proceso de lo que puede ser solamente recibir instrucciones además que te sientes parte de algo cuando tú te involucras directamente y cuando tu pones parte de lo tuyo para hacerlo pero si solamente recibes algo que te dan para hacer y si no te sientes involucrado no te vas a sentir bien en la organización entonces es importante que también

haya una comunicación de arriba para abajo y de abajo para arriba de las dos maneras porque simplemente con instrucciones no se llegan acuerdos no sabes cómo se siente tu gente no sabes si es que ellos están de acuerdo o no con lo que están haciendo pueden tener mejores ideas pueden cambiar procesos y si no se les escucha si es que a ellos no se les permite mejorar estos procesos ellos también pueden sentirse un poco frustrados sabiendo que pueden hacer ,mejor las cosas.

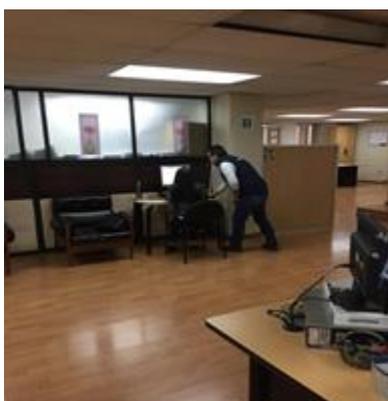
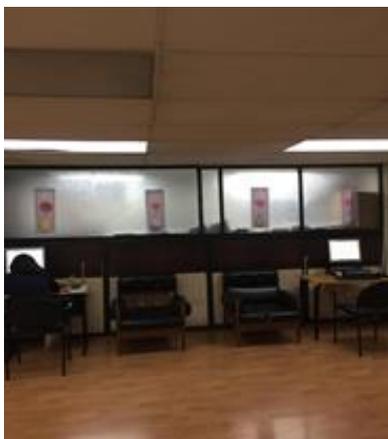
ANEXO D

Base de Elegibles

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
1	NOMBRE	CEDULA	CAR GO	CIUD AD	ED AD	ESTUDIO S	EXPERIEN CIA	LISTA PRELIM INAR(SI/NO)	OBSERVACION	FECHA DE ENTREVISTA PRELIM	INSTRUCCION	EXPERIENCIA	CAPACITACION	VALORACION (30 PUNTOS)	PRUEBA TECNICA 10	PRUEBA TECNICA	FECHA DE PRUEBA TECNICA	DOMINANCIA	INFLUENCIA	ESTABILIDAD	CONCIEN ZUDEZ	FECHA DE PRUEBA PSICOMETRICA	PUNTAJE TOTAL
2	CEPEDA BOLAÑOS ANGEL DAVID	174757848	ASISTI	QUITO	32	Bachiller Fie	3 años	SI		20/6/2017	50	25	25	30	9	63	2/6/2017	Tiende a ser	Posee una	Posee la ha	Es independe	2/6/2017	93
3	SUNTASIG VARGAS MAYRA JANET	171622581	ASISTI	QUITO	34	Ingeniera en	5 años	SI		16/6/2017	50	25	15	27	9	63	16/6/2017	No es un top	Es sistemá	Tiene buena	Se acomoda	16/6/2017	90
4	ALEJANDRA	1722E-09	ASISTI	QUITO	24	Ingeniera en	3 años	SI		19/6/2017	50	25	10	25,5	9	63	19/6/2017	Otras perso	Es sistemá	Tiene buena	Se acomoda	19/6/2017	88,5
5	DELGADO SEGOVIA IVAN PATRICIO	176039290	ASISTI	QUITO	27	Ingeniero en	7 años	SI		16/6/2017	50	25	5	24	9	63	16/6/2017	Tiende a ser	Disfruta inte	Posee mud	Actúa com ta	16/6/2017	87
6	GABRIEL	1716E-09	ASISTI	QUITO	37	Ingeniero en	2 años y medi	SI		20/6/2017	50	25	5	24	9	63	2/6/2017	Es individual	Tiende a ser	Se vuelve in	Es independe	2/6/2017	87
7	ARIAS YAURE JANNETH BEATRIZ	1105963672	ASISTI	QUITO	23	Ingeniera en	1 año	SI		20/6/2017	50	25	15	27	8	56	2/6/2017					2/6/2017	83
8	CANDO SAQUINGA NANCY JEANET	176342385	ASISTI	QUITO	35	Ingeniera en	10 años	SI		16/6/2017	50	25	5	24	8	56	15/6/2017	Es agradabl	Es sistemá	Tiene buena	Se acomoda	15/6/2017	80
9	ZAPATA ESPINOZA RUTH ANABEL	1717596249	ASISTI	QUITO	34	Tecnologa	4.5 Años	SI		23/6/2017	50	25	5	24	8	56	5/6/2017	Tiende a ser	Tiene una te	Se vuelve in	Se siente reir	5/6/2017	80
10	GAROFALO PEREZ DIANA XIMEENA	172514950	ASISTI	QUITO	33	Bachiller Fie	4 años	SI		15/6/2017	50	25	15	27	7	49	15/6/2017						78
11	NUÑEZ SANTANA ANDREA	1725442253	ASISTI	QUITO	23	Bachiller Fie	3 años	SI		20/6/2017	50	25	5	24	7	49	2/6/2017					2/6/2017	73
12	ALVAPEZ CAÑAR MARIA ALEJAND	1726190138	ASISTI	QUITO	26	Bachiller en	2 años	SI		2/6/2017	50	25	5	24	7	49	22/6/2017					22/6/2017	73
13	PROAÑO ZAMBRANO XIMEENA	172269996	ASISTI	QUITO	28	Ingeniera en	7 años	SI		19/6/2017	50	25	5	24	7	49	20/6/2017					20/6/2017	73
14	MONTENEGRO DOBRONSKI GUSTA	1719160073	ASISTI	QUITO	42	Tecnologo	8 años	SI		19/6/2017	50	25	5	24	7	49	19/6/2017						73
15	PATRICIA	1759028216	ASISTI	QUITO	23	Técnico en	2 años	SI		19/6/2017	50	25	5	24	7	49	20/6/2017					20/6/2017	73
16	CAROLINA	174360268	ASISTI	QUITO	26	Bachiller en Ciencias Soci		SI		22/6/2017	50	25	5	24	7	49	23/6/2017					23/6/2017	73
17	HIDALGO DIAZ JUAN FRANCISCO	1716877716	ASISTI	QUITO	28	Bachiller en	6 años	SI		2/6/2017	50	25	20	28,5	6	42	2/6/2017					2/6/2017	70,5
18	YAJIRA	1726775983	ASISTI	QUITO	23	Bachiller en	2 años	SI		20/6/2017	50	25	5	24	6	42	2/6/2017					2/6/2017	68
19	OLMEDO GUERRERO MARCELA KA	170323738	ASISTI	QUITO	41	Bachiller en	5 años	SI		15/6/2017	50	25	5	24	5	35	15/6/2017						59
20	LUCIO CONSTANTE NANCY MIREYA	1721925841	ASISTI	QUITO	30	Bachiller en	4 años	SI		20/6/2017	50	25	25	30	4	28	2/6/2017						58
21	JULIETA	1723E-09	ASISTI	QUITO	26	Ingeniera en	6 años	SI		19/6/2017	50	25	20	28,5	4	28	20/6/2017					20/6/2017	56,5
22	PEREZ FUENTES MILTON XAVIER	1716029491	ASISTI	QUITO	37	Bachiller en	16 años	SI		19/6/2017	50	25	5	24	4	28	19/6/2017					19/6/2017	52
23														0		0							0
24														0		0							0
25														0		0							0
26														0		0							0

ANEXO E

Área para proceso de reclutamiento



ANEXO F



Instituto Nacional
de Evaluación
Educativa

Dirección de Talento Humano

DOCUMENTO DE INGRESO AL INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

Quito.....de.....de 2017

Yo,C.I....., aspirante a ingresar al Instituto Nacional de Evaluación Educativa, declaro que la Dirección de Talento Humano, me ha informado previo al registro de mi contratación, que debo presentar los siguientes documentos que me habilitan para ingresar a laborar en INEVAL:

DOCUMENTOS PERSONALES	Entregado	
	SI	NO
Hoja de vida ingresada y actualizada en la red socio empleo (con foto, correo electrónico y número de celular personal).		
Copia simples de los títulos registrados en la Senescyt; (print de pantalla de Senescyt)		
Copia de cédula y papeleta de votación vigente (a color)		
Copias simples de certificados y diplomas de cursos, seminarios, etc., que acrediten estudios de capacitación de los últimos cinco años.		
Copias simples de los certificados de experiencia laboral bajo relación de dependencia y/o prestación de servicios civiles o profesionales		
Certificado bancario de cuenta activa		
Mecanizado de Historial laboral IESS (mensualizado y general)		
Formulario 107 del ultimo empleador, sea público o privado, cuando la persona haya tenido relación de dependencia		
Certificado de no tener impedimento legal para ejercer cargo público (descargar formato www.trabajo.gob.ec)		
Solicitud de continuidad de fondos de reserva, en el caso de que el último empleo haya sido en una institución pública.		
Solicitud de acumulación (voluntario) de la decimotercera y decimocuarta remuneración		
Formularios de proyección de gastos personales, siempre y cuando sus ingresos superen la base imponible (voluntario).		
Formulario de señalamiento de domicilio.		
Declaración juramentada (constancia de otorgamiento de la declaración patrimonial jurada electrónica)		

Certifico que la información contenida en la documentación presentada es verídica.

Atentamente

Firma

Nombre:.....

ANEXO G

Instructivo de Inducción

 <p>Instituto Nacional de Evaluación Educativa</p>	<p>INSTRUCTIVO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA A LABORAR EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA</p>		CÓDIGO: DITH_INSTRUCTIVO_INDUCIÓN_20160624
			REVISIÓN: 001
			ORIGINAL
			Páginas: 1 de 5
Elaborado por: Katya García Analista de TH Senior		Aprobado por: Sebastián Mackenzi Director de Talento Humano	

1. Antecedentes

La Constitución de la República en su artículo 346 dispone que existirá una institución pública con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural en el artículo 67 señala: "De conformidad con lo dispuesto en el artículo 346 de la Constitución de la República, créase el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, entidad de derecho público, con autonomía administrativa, financiera y técnica, con la finalidad de promover la calidad de la educación."

Mediante Resolución No. JD-INEE-05-2012 de 20 de julio de 2012, la Junta Directiva del Instituto Nacional de Evaluación Educativa designó al doctor Harvey Spencer Sánchez Restrepo como Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (Ineval).

2. Objetivos

- Proporcionar información básica sobre la institución y el cargo que desempeñará cada persona que ingresa al Instituto Nacional de Evaluación Educativa en relación de dependencia, que facilite su aprendizaje y adaptación al área de trabajo para un adecuado desenvolvimiento en sus actividades.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, permitiendo que la o el servidor se sienta parte de la tarea y del logro de resultados.

3. Referencia

- Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP
- Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos INEVAL

4. Alcance

Este procedimiento aplica para las y los servidores y trabajadores en relación de dependencia con el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, que ingresan bajo la

Instituto Nacional de Evaluación Educativa
2243458 / 2243663
Pedregal N34-41 y Rumipamba

INEVAL

 Instituto Nacional de Evaluación Educativa	INSTRUCTIVO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA A LABORAR EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA		CÓDIGO: DITH_INSTRUCTIVO_INDUC CIÓN_20160624
			REVISIÓN: 001
			ORIGINAL
			Páginas: 2 de 5
Elaborado por: Katya García Analista de TH Sênior		Aprobado por: Sebastián Mackenzi Director de Talento Humano	

modalidad de nombramientos de libre remoción, provisionales, permanentes, contratos de servicios ocasionales y contratos indefinidos de trabajo.

5. Definiciones

5.1 Inducción.- es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo colaborador la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

5.2 Política Organizacional.- Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones

5.3 Sistema biométrico.- Sistema automatizado utilizado para la identificación de la huella digital de personas. Son rasgos únicos e intransferibles de cada persona.

6. Organigrama Estructural Institucional

 Instituto Nacional de Evaluación Educativa	INSTRUCTIVO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA A LABORAR EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA	CÓDIGO: DITH_INSTRUCTIVO_INDUCIÓN_20160624
		REVISIÓN: 001
		ORIGINAL
		Páginas: 3 de 5
Elaborado por: Katya García Analista de TH SÉNIOR		Aprobado por: Sebastián Mackenzi Director de Talento Humano



7. Desarrollo

7.1 Recibir al nuevo Servidor Público.- Una vez que se realizó el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, el Analista de Talento Humano 1 recibe al Servidor en la Dirección de Talento Humano la fecha desde la cual inicia su contratación.

7.2 Realizar inducción.- El Analista de Talento Humano 1 brinda toda la información institucional de INEVAL, se deberá presentar la siguiente información:

- ✓ Presentación del Instituto

 Instituto Nacional de Evaluación Educativa	INSTRUCTIVO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA A LABORAR EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA	CÓDIGO: DITH_INSTRUCTIVO_INDUCIÓN_20160624
		REVISIÓN: 001
		ORIGINAL
		Páginas: 4 de 5
Elaborado por: Katya García Analista de TH Sênior		Aprobado por: Sebastián Mackenzi Director de Talento Humano

- ✓ Reglamento interno
- ✓ Estatuto Orgánico Funcional
- ✓ Código de Ética
- ✓ Impresión del perfil del puesto
- ✓ Derechos y Obligaciones
- ✓ Organigrama institucional
- ✓ Ubicación física de su puesto de trabajo e instalaciones de Ineval
- ✓ Horarios de trabajo y almuerzo
- ✓ Protocolo en caso de emergencias (salidas de emergencia)
- ✓ Se entrega el material; ley de comunicación, block de notas y esfero

7.3 Registrar inducción.- Se registra la asistencia en el formato de inducción sobre la información institucional y la información del puesto de trabajo, con firmas de responsabilidad. (Formulario de Inducción)

7.4 Tomar huellas digitales para el sistema de registro del biométrico.- El Analista de Nómina realiza el proceso de registro en el sistema biométrico del edificio en el cual laborará, y se imparte instrucciones de uso del mismo, el número de veces que debe registrar su huella, cómo proceder en caso de ausencias oficiales o personales justificables o no justificables.

7.5 Entrega de bienes bajo responsabilidad.- El Analista de Talento Humano 1 guía a la o el servidor con el responsable de bienes de Ineval para registrar y suscribir mediante un acta la entrega de bienes correspondientes.

7.6 Entrega de correo y extensión telefónica.- El Analista de Talento Humano 1 guía a la o el servidor con el Asistente de Soporte Técnico de Ineval para registrar su correo y extensión telefónica si aplicare.

7.7 Presentar al Servidor con el superior inmediato.- El Analista de Talento Humano 1 guía al servidor a la Dirección o Coordinación en la que va a laborar, y hace una presentación con el jefe inmediato, quien será el encargado de delegar funciones, emitir lineamientos generales sobre sus actividades y puesto de trabajo y relacionamiento con otras áreas.

7.8 Realizar presentación ante la institución.- El Analista de Talento Humano 1 realiza una comunicación mediante correo electrónico, sobre la nueva persona a incorporarse, fecha de inicio, cargo que ocupará, Dirección y/o Coordinación a la

	INSTRUCTIVO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA A LABORAR EN EL INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA		CÓDIGO: DITH_INSTRUCTIVO_INDUCIÓN_20160624
			REVISIÓN: 001
			ORIGINAL
			Páginas: 5 de 5
Elaborado por: Katya García Analista de TH SÉNIOR		Aprobado por: Sebastián Mackenzi Director de Talento Humano	

que pertenece, realizando la bienvenida a INEVAL, incorporando una foto de la o el servidor.

Esta comunicación se enviará dentro de los primeros 10 días calendario a partir de la fecha de ingreso de la nueva persona, a la Dirección de Comunicación, vía correo electrónico, para su difusión, misma que deberá emitir dentro de los cinco días calendario siguiente.