



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE RETENCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DE LOS DOCENTES EN UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL DISTRITO DE INDEPENDENCIA, LIMA 2016-2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Br. Miguel Angel Oblitas Gomez

Asesor:

Mg. Lic. Luis Tarmeño Bernuy

Lima – Perú

2017

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por el Bachiller **Miguel Angel Oblitas Gomez**, denominada:

“IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE RETENCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DE LOS DOCENTES EN UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL DISTRITO DE INDEPENDENCIA, LIMA 2016- 2017”

Mg. Lic. Luis Tarmeño Bernuy

ASESOR

Mg. Emilio Chocobar Reyes

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Rafahel Alfredo Valqui Zabala

JURADO

Ing. Óscar Santamaría Castillo

JURADO

DEDICATORIA

A mis excelentes padres, que jamás se rindieron a pesar de sus posibilidades, me cuidaron y otorgaron todo lo que tuvieron en sus manos para para poder lograr mis sueños y que siempre confían en mí. Todo mi eterno amor y agradecimiento a ellos.

AGRADECIMIENTO

Un extenso agradecimiento a todas aquellas personas que propiciaron el desarrollo de esta tesis. Desde mis maestros de primaria, quienes me enseñaron los primeros pasos de formación y con los cuales aprendí cosas geniales, y que además contribuyeron a moldear mi personalidad. Mis maestros de secundaria, que me mostraron que la vida no sería fácil luego de terminar la escuela pero que todo lo que suceda deberá servirme para aprender y ser mejor cada día. Mis maestros de la carrera técnica, que me enseñaron los primeros pasos para formar mi carrera profesional y a través de los cuales descubrí en qué me gustaría especializarme. A mis maestros de la carrera Universitaria, a quienes les agradezco consolidar la idea de lo que deseaba hacer toda mi vida... Seguir aprendiendo cada día más.

También, el agradecimiento va para todos mis jefes, que me motivaron a seguir creciendo, asignándome labores que mejorarían mis capacidades de desempeño, y un eterno agradecimiento a la vida, por todo lo bueno que me dio y por todo lo que me brindó para poder seguir aprendiendo más y más.

Además, a mi mentor en el desarrollo de esta tesis, el Sr. Luis Tarmeño, quien con sus conocimientos y constante apoyo me motivo a desarrollar esta tesis. Así como al miembro jurado, que esta ocasión me permiten presentar este proyecto, que con mucho gusto lo desarrollé.

Finalmente, mi agradecimiento por sobre todo a mi maestro, que se encuentra en los cielos, y que sin él no podría disfrutar todo lo que eh vivido.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Antecedentes de la organización	14
1.2. Realidad Problemática.....	28
1.3. Formulación del Problema.....	31
1.3.1. <i>Problema General</i>	31
1.3.2. <i>Problema Específico</i>	31
1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i>	31
1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i>	31
1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i>	31
1.3.2.4. <i>Problema específico 04</i>	32
1.4. Justificación	32
1.4.1. <i>Justificación Teórica</i>	32
1.4.2. <i>Justificación Práctica</i>	33
1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i>	34
1.4.4. <i>Justificación Académica</i>	35
1.5. Objetivo.....	36
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	36
1.5.2. <i>Objetivo Específico</i>	36
1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i>	36
1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i>	36
1.5.2.3. <i>Objetivo específico 3</i>	36
1.5.2.4. <i>Objetivo específico 4</i>	36

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	37
2.1. Antecedentes	37
2.2. Bases Teóricas	40
2.2.1. <i>Retención</i>	40
2.2.1.1. <i>Concepto</i>	40
2.2.1.2. <i>Importancia</i>	41
2.2.1.3. <i>Teoría de la inequidad</i>	42
2.2.1.4. <i>Aplicación</i>	42
2.2.2. <i>Rotación</i>	43
2.2.2.1. <i>Concepto</i>	43
2.2.2.2. <i>Renuncias</i>	44
2.2.2.3. <i>Despidos</i>	44
2.2.3. <i>Capacitación</i>	44
2.2.3.1. <i>Concepto</i>	44
2.2.3.2. <i>Importancia</i>	46
2.2.3.3. <i>Beneficios</i>	46
2.2.4. <i>Optimización de Procesos</i>	48
2.2.4.1. <i>Concepto</i>	48
2.2.4.2. <i>Estrategia</i>	48
2.2.4.3. <i>Decisiones sobre los procesos</i>	49
2.2.5. <i>Mapas de procesos</i>	51
2.2.6. <i>Mejora laboral</i>	52
2.2.6.1. <i>Sueldos</i>	52
2.2.6.2. <i>Determinación de percepciones</i>	53
2.2.6.3. <i>Indicadores de productividad y KPI's</i>	54
2.2.7. <i>Outplacement</i>	55
2.2.7.1. <i>Concepto</i>	55
2.2.7.2. <i>Modalidades de Outplacement</i>	55
2.3. Definición de términos básicos.....	56
CAPÍTULO 3. DESARROLLO	62
3.1. Desarrollo el Objetivo 1	62

3.2.	Desarrollo el Objetivo 2	76
3.3.	Desarrollo el Objetivo 3	82
3.4.	Desarrollo el Objetivo 4	92
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....		105
4.1.	Resultados	105
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		112
REFERENCIAS.....		113
ANEXOS.....		115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1.1. Organigrama de la organización.	17
Figura n.º 1.2. Gráfica representativa de las 05 fuerzas de porter.	25
Figura n.º 2.1. Métodos de retención según investigación de Gonzales Miranda.	43
Figura n.º 2.2. Equilibrio entre las aptitudes del nuevo empleado y las necesidades del puesto. ..	45
Figura n.º 2.3. Pasos importantes para el diseño de un proceso eficaz.	50
Figura n.º 2.4. Ejemplo de un mapa de procesos global.	51
Figura n.º 2.5. Ejemplo de un mapa de procesos de ámbito.	52
Figura n.º 2.6. Desarrollo de una gráfica para la determinación de la tendencia salarial.	53
Figura n.º 3.1. Cantidad de requerimientos por ciclo.	63
Figura n.º 3.2. Comportamiento de requerimiento docente en 2016-I.	65
Figura n.º 3.3. Indicador de efectividad del proceso de requerimiento.	65
Figura n.º 3.4. Indicador de % de docentes cubiertos de manera interna.	66
Figura n.º 3.5. Porcentaje de requerimiento docente en 2016-I.	66
Figura n.º 3.6. Porcentaje de requerimiento docente en 2016-II.	67
Figura n.º 3.7. Comportamiento de requerimientos docentes en porcentaje en 2017-I.	68
Figura n.º 3.8. Comportamiento requerimiento docente para el 2016-II.	69
Figura n.º 3.9. Comportamiento requerimiento docente para el 2017-I.	71
Figura n.º 3.10. Procedimiento de requerimiento docente.	72
Figura n.º 3.11. Propuesta de Comportamiento requerimiento docente para el 2017-I.	74
Figura n.º 3.12. Procedimiento de selección docente.	77
Figura n.º 3.13. Identificación de procesos a corregir en procedimiento de selección docente.	79
Figura n.º 3.14. Propuesta de optimización de proceso de selección docente.	80
Figura n.º 3.15. Comportamiento de cursos aprobados en 2016-I.	84
Figura n.º 3.16. Comportamiento de cursos aprobados en 2016-II.	84
Figura n.º 3.17. Comportamiento de cursos aprobados en 2017-I.	85
Figura n.º 3.18. Avance de cursos aprobados al 2017-I.	86
Figura n.º 3.19. Cálculo de porcentaje de docentes aprobados.	87
Figura n.º 3.20. Cálculo de porcentaje de docentes pendientes de aprobar curso.	87
Figura n.º 3.21. Porcentaje de cursos aprobados en 2017-I.	88
Figura n.º 3.22. Línea de carrera docente.	90
Figura n.º 3.23. Motivos de salida docente.	93
Figura n.º 3.24. Porcentaje de rotación docente al 2016-I.	96
Figura n.º 3.25. Porcentaje de rotación docente al 2016-II.	97
Figura n.º 3.26. Porcentaje de rotación docente al 2017-I.	98

Figura n.º 3.27. Rotación docente por tipo 2016-I, 2016-II y 2017-I. 99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n. ° 1.1. Promedio de remuneraciones el mercado por instituto técnico en 2017.	19
Tabla n. ° 3.1. Rol de vigencia de ciclos académicos.	62
Tabla n. ° 3.2. Comportamiento de requerimientos por ciclo.	63
Tabla n. ° 3.3. Comportamiento de requerimiento docente en 2016-I.	64
Tabla n. ° 3.4. Comportamiento de requerimientos docentes en porcentaje en 2016-I.	66
Tabla n. ° 3.5. Comportamiento de requerimientos docentes en porcentaje en 2016-II.	67
Tabla n. ° 3.6. Comportamiento de requerimiento docente en porcentaje en 2017-I.	68
Tabla n. ° 3.7. Costo ingreso docente.	75
Tabla n. ° 3.8. Información de los cursos de capacitación.	82
Tabla n. ° 3.9. Comportamiento docente según cursos de capacitación por período.	83
Tabla n. ° 3.10. Costo por desarrollo de capacitación.	83
Tabla n. ° 3.11. Desarrollo de cursos en 2017-I.	85
Tabla n. ° 3.12. Porcentaje de cursos aprobados en 2017-I.	87
Tabla n. ° 3.13. Puntos a tratar en la charla de inducción docente.	90
Tabla n. ° 3.14. Propuesta de puntos a tratar en charla de inducción docente.	91
Tabla n. ° 3.15. Costo de taller de inducción por docente.	92
Tabla n. ° 3.16. Parámetro de calificación.	94
Tabla n. ° 3.17. Rotación docente en 2016-I.	95
Tabla n. ° 3.18. Motivos de rotación por tipo en 2016-I.	95
Tabla n. ° 3.19. Rotación docente en 2016-II.	96
Tabla n. ° 3.20. Motivos de rotación por tipo en 2016-II.	96
Tabla n. ° 3.21. Rotación docente en 2017-I.	97
Tabla n. ° 3.22. Motivos de rotación por tipo en 2017-I.	97
Tabla n. ° 3.23. Población total de rotación docente en 2016-I, 2016-II y 2017-I.	98
Tabla n. ° 3.24. Estrategias para contrarrestar la rotación en el período 2017-II.	99
Tabla n. ° 3.25. Programación de taller de comunicación asertiva.	101
Tabla n. ° 3.26. Costo de elaboración de taller de comunicación asertiva.	103
Tabla n. ° 3.27. Reunión de confianza.	104
Tabla n. ° 4.1. Comportamiento selección docente 2017-I.	105
Tabla n. ° 4.2. Propuesta de comportamiento selección docente 2017-II.	105
Tabla n. ° 4.3. Calendario de cursos de capacitación 2017-I.	108
Tabla n. ° 4.4. Propuesta de calendario de cursos de capacitación 2017-I.	108

RESUMEN

El siguiente proyecto de investigación tiene como objetivo general la implementación de una propuesta de retención y de cuál es la relación de ésta con la rotación, esto enfocado en los docentes que forman parte de un instituto de educación superior en el distrito de Independencia. Precisamente en la sede ubicada en el mismo distrito.

Para el desarrollo del proyecto de investigación se trabaja con el área de desarrollo docente, debido a que es en el cual se centrarán las acciones a tomar. Esta área se ubica en cada una de las sedes y se dedica a la gestión de los docentes, teniendo entre sus funciones, el reclutamiento, selección, capacitación y seguimiento.

Además, el proyecto de investigación propone estrategias que lleven a cabo la implementación de una propuesta de retención a los docentes que forman parte actualmente de la institución, así como forja las bases para los docentes que en un futuro serán parte de ella. Para ello, se trabajará con información de la población total de docentes en la sede, y las cuales se desarrollarán a través de cuatro conceptos:

- Requerimientos.
- Optimización del proceso.
- Capacitación.
- Rotación.

Finalmente, buscando contribuir con un mejor funcionamiento de los procesos del área y aportar nuevas ideas sobre formas de retener al talento, lo que contribuirá con la organización a mantener un estándar de calidad en la enseñanza y la cual distingue a sus competidores en el mercado.

ABSTRACT

The following research project has as proposal of an retention system and its relation with the rotation, this focused on the teachers who are part of a higher education institute of Independencia campus. Precisely in the headquarters located in the district of Independencia.

For the development of the research project, we work with the area of teacher development, because it is in which the actions to be taken will focus. This area is located in each of the venues and is dedicated of the management of teachers, and is incharge of recruitment, selection, training and follow-up.

In addition, the research project proposes strategies that carry out the implementation of a retention system for teachers who are currently part of the institution, as well as building the basis for teachers who will be part of it in the future. To do this, we will work with information on the total population of teachers at headquarters, and which will be developed through four concepts:

- Requirements.
- Process optimization.
- Training.
- Rotation.

Finally, we are working for a better functioning of the processes of the area and to contribute new ideas on ways to retain talent, which will help the organization to keep a quality standard in teaching and which distinguishes its competitors in the market.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto plantea establecer gestiones estratégicas a fin de retener al personal docente de la institución de educación superior, desde candidatos que postulan a la organización hasta docentes que ya pertenecen a la misma.

Un punto importante a trabajar es el de aquellos procesos que no son muy atendidos por el área de desarrollo docente y que se relaciona con los motivos de rotación de los docentes en la institución. Para ello se tomará información referida al último año académico del instituto de educación superior.

Además, el desarrollo del proyecto contempla el uso de herramientas de gestión como el Diagrama de Causa-efecto, histogramas, tablas y gráficas de pastel que harán al trabajo más fácil de digerir.

Basado en lo antes mencionado, el presente proyecto de investigación se compone de los siguientes capítulos:

El capítulo 1, muestra los detalles generales de la organización a fin de expresar un mejor marco para el lector sobre los detalles del rubro de la organización y de su comportamiento en el mercado donde se establece la sede en cuestión.

El capítulo 2, describe la información teórica necesaria relacionada al desarrollo del proyecto de investigación.

El capítulo 3, describe la investigación aplicada para el desarrollo del proyecto, utilizando los métodos a emplear para el logro de los objetivos propuestos.

El capítulo 4, expresa el resultado final de la unión entre el conocimiento profesional sobre los procesos de la organización, la información teórica y el impacto positivo que generarán para la organización.

1.1. Antecedentes de la organización

1.1.1 Reseña histórica

La organización brinda el servicio de educación superior técnica y cuenta con 33 años de fundación (Nov-83). Actualmente cuenta con 08 sedes, 06 ubicadas en el distrito de Lima, y otras 02, las cuales se encuentran ubicadas en los departamentos de Trujillo y Arequipa, respectivamente. Este proyecto se centrará únicamente en la sede de Independencia, la cual, posee 22 años de creación (1995). Si bien es cierto, inició sus actividades con 02 carreras principales (Computación e Informática), actualmente cuenta con 22 carreras técnicas administradas a través de sus 04 escuelas académicas, las cuales se encargan de su gestión.

Además de contar con una plana docente total de 314 maestros en el período 2017-I, los cuales cumplen con los requisitos de la institución, verificados por los mismos coordinadores de escuelas con el fin de mantener la enseñanza de calidad y el prestigio que la organización ha venido ganando con el pasar de los años y que además han generado posicionamiento en su rubro en el mercado.

Posee como valores: La integridad, Respeto, Compromiso, trabajo en equipo y pasión por la calidad.

1.1.2 Servicios de la empresa.

Como empresa el instituto de educación superior tecnológica ofrece a sus alumnos las siguientes carreras técnicas:

Divididas en 04 escuelas están:

- **Escuela de Tecnologías de la Información:** La cual se conforma de 03 carreras:
 - Computación e Informática.
 - Administración de redes y comunicaciones.
 - Administración y sistemas.

- **Escuela de Gestión y negocios:** La cual se conforma de 06 carreras:
 - Administración de empresas.
 - Contabilidad.
 - Marketing.
 - Administración de negocios internacionales.
 - Administración de negocios bancarios y financieros.
 - Gestión de recursos humanos.

- **Escuela de Diseño y Comunicaciones:** La cual se conforma de 06 carreras:
 - Diseño gráfico.
 - Diseño de videojuegos.
 - Diseño de interiores.
 - Traducción e interpretación.
 - Comunicación y arte digital.
 - Publicidad y branding.

- **Escuela de Ingeniería:** La cual se conforma de 07 carreras:
 - Dibujo de arquitectura y obras civiles.
 - Electrónica industrial.
 - Gestión de la construcción civil.
 - Seguridad y prevención de riesgos.
 - Electricidad industrial.
 - Mecatrónica automotriz.
 - Mecatrónica industrial.

Además, la institución ofrece los siguientes servicios:

- **Programas de división de alta tecnología (DAT).**

Dirigido a los profesionales y técnicos de TI, para que se especialicen en el manejo de las nuevas tecnologías; logrando tomar decisiones oportunas para diseñar, desarrollar e implementar soluciones corporativas de aplicación inmediata, orientadas a brindar resultados concretos y efectivos.

- **División de computación aplicada (DCA).**

Consta de una amplia oferta de cursos de Microsoft Office (Excel, PowerPoint, Access Project, Word, Outlook) que junto a la metodología basada en aplicaciones prácticas que se les ofrece a los participantes, podrán potenciar su productividad de manera efectiva. Asimismo, los programas de especialización brindan al usuario cursos de Ofimática que se renuevan mensualmente.

- **Certificaciones Internacionales.**

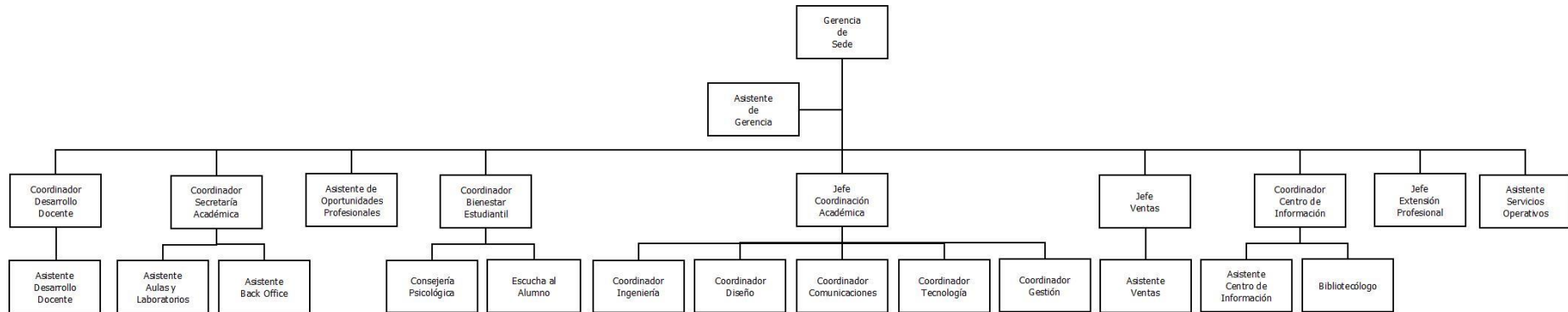
Las Certificaciones Internacionales brindan ventajas desde el punto de vista profesional para los participantes, las cuales ayudarán a distinguirse de sus colegas en el mercado laboral y de los negocios. Al mismo tiempo, los participantes obtendrán las habilidades necesarias para conseguir un título con validez internacional.

- **Diplomados en diseño.**

La organización ha desarrollado un diplomado y cursos libres de corta duración, todos ellos enfocados en las últimas versiones de los programas más importantes de diseño que permitan al público en general estar al día con las últimas tendencias y fortalecer su experiencia.

1.1.3 Organigrama de la empresa.

Figura n.º 1.1. Organigrama de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.4 Procesos del área.

El área de Desarrollo Docente tiene entre sus principales funciones:

- Cubrir los requerimientos de docentes solicitados por el área de Coordinación Académica.
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Gestión de la documentación para su inserción a la institución.
- Administración de los legajos de los docentes.
- Seguimiento a las capacitaciones Virtuales.
- Desarrollo de talleres de inducción a docentes nuevos.
- Aplicación de Encuestas parciales y finales a los docentes.
- Seguimiento a los docentes con bajo rendimiento en encuestas.
- Seguimiento y retroalimentación a docentes nuevos.

1.1.5 Análisis PESTE

1.1.5.1 Político:

Según La ley de institutos y escuelas de educación fue aprobada por el congreso de la república con 83 votos a favor el 09 de junio del 2016 y bajo el artículo 108 de la constitución política del Perú, publicada a través del diario “El Peruano”.

Dicha ley, menciona el otorgamiento del grado de bachiller y título profesional a nombre de la nación a las escuelas de educación superior, el cual dará validez al estudiante para que continúe con el estudio de postgrado.

Con esta acción, se busca revalorar las carreras técnicas y tecnológicas, considerando una homologación con la educación universitaria.

Además, la norma agrega que los institutos brindarán el grado de bachiller técnico y los títulos de técnico y de profesional técnico a nombre de la nación (Gestión, 2016).

Ante esta medida, la organización está tomando las acciones respectivas que propicien el cumplimiento de las leyes que el estado propone y que le permiten el correcto desempeño de sus funciones.

1.1.5.2 Económico:

Según (Gestión, 2016) de acuerdo a la situación del país, la demanda del mercado laboral en función a remuneraciones de carreras técnicas oscila entre los S/ 2,442.00 soles y los S/ 4,458.00 soles.

Tabla n. ° 1.1. Promedio de remuneraciones el mercado por instituto técnico en 2017.

Instituto	Carrera	Monto en S/
Tecsup	Procesos químicos y metalúrgico Secciones delgadas y públicas	4 458
Tecsup	Electrotécnica industrial	3 375
Instituto peruano de publicidad	Diseño publicitario	3 267
Toulouse Lautrec	Arquitectura de interiores	3 126
San Ignacio de Loyola	Marketing	2 998
Tecsup	Aviónica Mantenimiento de maquinaria Tecnología mecánica eléctrica	2 971

	Mantenimiento de maquinaria de planta	
Cibertec	Redes y comunicaciones Administración y sistemas Computación y redes	2 895
Toulouse Lautrec	Diseño web y multimedia Diseño de interiores Diseño gráfico Animación digital Dirección y diseño publicitario Publicidad Diseño de producto Dirección y diseño gráfico	2 791
Instituto superior de la construcción de Capeco	Construcción civil	2 724
Instituto San Ignacio de Loyola	Computación en Informática	2 708
Tecsup	Redes	2 689

	Comunicación de datos	
Instituto San Ignacio de Loyola	Diseño gráfico	2 616
Sencico	Laboratorio de Suelos, concreto y asfalto (Cuzco) Topografía (Piura, Chiclayo, Trujillo, Cusco, Arequipa) Edificaciones (Lima, Cuzco, Piura, Chiclayo y Trujillo) Geomática (Lima) Dibujo en construcción civil (Trujillo)	2 611
Instituto San Ignacio de Loyola	Administración de negocios internacionales	2 606
Instituto San Ignacio de Loyola	Administración de servicios turísticos, hotelería y gastronomía	2 442
IPNM	Educación primera	2 449
IPNM	Educación secundaria	2 443

Fuente: Gestión.

Reafirmando lo que menciona el artículo, se puede concluir que la orientación de la organización es correcta, debido a las carreras que ésta oferta son de las más demandadas en el mercado y con mejor percepción de ganancia salarial para los estudiantes.

1.1.5.3 Social:

Un factor importante de conocer es el impacto que proviene de la enseñanza técnica en nuestro país.

Alrededor de 100 mil jóvenes se encuentran estudiando en instituciones educativas técnicas. Por otro lado, las empresas en el país generan una demanda de 300 mil puestos con el perfil de estudiantes técnicos. Lo cual genera una brecha de 200 mil puestos técnicos no cubiertos.

Por ejemplo, el director de la escuela de tecnología e ingeniería del instituto superior tecnológico IDAT, José Guevara, menciona que las relacionadas a la ingeniería como: mecatrónica industrial o electrónica industrial, son las que tienen mayor potencial de demanda en el mercado laboral peruano.

Así mismo, refiere que existe un desbalance debido a que por cada puesto universitario se requieren diez técnicos, y si no se les presta atención a estos escenarios, por más que las condiciones políticas se den y existan mejoras en el escenario internacional, no se pondrá lograr un crecimiento en el país referente a este asunto.

Aunque actualmente nuestro país viene afrontando la desaceleración en la economía, construcción y minería, éstos son rubros que más demandan ser cubiertas por personal técnico calificado.

También, en base a esto expresa que, con la innovación tecnológica, productos desde una lavadora hasta una cafetera requieren de un software que las administre, y que frente a ello las instituciones

formadoras de profesionales técnicos deben responder a ese reto. También afirma que la mecatrónica industrial, será una de las carreras con gran demanda en la industria en el futuro".

Además, el director de la escuela de post grado Tech Senati, Marco Núñez, menciona de la gran necesidad de contar con técnicos calificados que respondan a la demanda del mercado actual y futuro. Y de la complementación que debería darse entre un profesional universitario y uno técnico. Y del pensamiento frecuente de preferir apostar por un servicio universitario sobre uno técnico mientras que, en otros países, en vez de compararse son opciones complementarias.

Finalmente, el artículo refiere que el costo promedio de una carrera técnica en el instituto IDAT, oscila alrededor de los 12000 soles. Mientras que en el de Senati son de 1900 soles por semestre (La República, 2017).

Podemos concluir de todo ello que una organización reconocida, es aquella que brinda a su público carreras técnicas con mayor demanda en el mercado. De esto podemos reconocer que la organización posee un posicionamiento en sus clientes, debido a que ésta es reconocida por su calidad en la escuela de Tecnología. Además, se encuentra últimamente enfocada en implementar nuevas carreras a su escuela de ingeniería, la cual es la más nuevas de las otras.

1.1.5.4 Tecnológico:

Existe una carencia de inversión en la tecnología por parte de los institutos del Perú. Se considera que la inversión que se realiza es de 1500 dólares por alumno, mientras que en otros países como Chile y Bolivia invierten 8000 dólares por estudiante al año.

Se considera que el país, actualmente, tiene una falta de inversión. En el país existen alrededor de 108 institutos, de los cuales se

considera que hablamos de desarrollo, pero no contamos con la masa laboral que contribuirá al desarrollo tecnológico del país.

Finalmente, Giselle Arciniega, quien es representante de la cámara de comercio e Industria Peruano Alemana, comenta sobre dos claves importantes para el posicionamiento en el sistema: Además, refiere que se deben brindar facilidades a las pequeñas empresas y posteriormente a la educación. Refiere que debería ser como en Alemania, donde las empresas compiten entre ellas para obtener a un profesional (Correo, 2015).

Ante la situación presentada, se puede mencionar de la importancia que se debe aplicar a la inversión de tecnología para el aprendizaje. Situación que presenta la organización en cuestión, la cual optó por invertir en tecnología remodelando las instalaciones constantemente con nuevas máquinas y laptops para la comodidad de sus usuarios. Además de la adquisición de un robot tecnológico para el curso de mecatrónica, de la escuela de ingeniería.

1.1.6 05 fuerzas de Porter.

Figura n.º 1.2. Gráfica representativa de las 05 fuerzas de Porter.



Fuente. Francisco Torreblanca.

1.1.6.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

La demanda en el mercado en la zona de lima norte es grande, puesto cada año hay una gran cantidad de alumnos egresados de las escuelas secundarias de la zona y alrededores que se encuentran interesados en continuar sus estudios. Debido a una fuerte competencia en el sector es que la empresa trata de mantener precios competitivos en el mercado, sin descuidar el prestigio que ya posee.

La institución acoge en sus filas alumnos egresados de colegios, por modalidad de beca 18, personas que trabajan y que desean mejorar sus conocimientos para conseguir mejores ofertas laborales y de otras que poseen estudios inconclusos con otras instituciones de educación superior o universidades.

1.1.6.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

- Cantidad de proveedores en la industria.

Existe una gran cantidad de proveedores en el mercado, interesados en brindar los productos y/o servicios que la organización requiere para su funcionamiento.

- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.

Existe un bajo poder de decisión por parte del proveedor, puesto que debido a la cantidad actual que existe en el mercado, la organización puede solicitar el cambio por otra que brinde el mismo servicio en términos más beneficiosos.

- Nivel de organización de los proveedores

Actualmente la empresa tiene bajo control el manejo de sus proveedores. Debido a que no se presentan faltas o incumplimientos con respecto al tema de los contratos.

- Proveedor de servicio de limpieza: Limtek Servicios Generales S.A.
- Proveedores de servicios de courier: Carrier Service S.A.
- Proveedores de recaudamiento económico: Prosegur.
- Proveedores de materiales: Dimerc Perú S.A.C.
- Proveedores de servicio de seguridad: Liderman.
- Proveedores de servicio de soporte técnico: GYM.

1.1.6.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Bajo el concepto de barreras de entrada se mencionan:

- Economías de escala

La organización cuenta con una gran disponibilidad para atender a toda la población de alumnos entrantes, con sus 5 bloques y 73 salones más un auditorio, dispone de una amplia infraestructura ante la demanda.

- Diferenciación del producto

La sede ya cuenta con una permanencia en la zona de independencia de 22 años, por lo que el tiempo, sumado al prestigio que

posee como marca y sus campañas de publicidad ya se encuentra posicionada en el segmento. Además de enfocarse ahora en el segmento de la ingeniería con carreras cortas que buscan lograr egresados que sirvan de soporte a ingenieros.

- Inversiones de capital

La empresa ya posicionada en el mercado, se encuentra a su tope en cuanto a infraestructura, por lo que, no requiere la inversión en mayores espacios de estudio.

Por otro lado, tiene en planes una próxima el cierre de su sede en San Miguel, mientras que una apertura en la sede de Ate Vitarte.

- Desventaja en costes independientemente de la escala

La organización como marca no presenta desventajas en costes independientes a escala, en vista que todos sus materiales dañados, se encuentran asegurados para su reposición o cambio bajo contrato con la empresa terciaria de servicios de mantenimiento, además de contar con un personal de mantenimiento, el cual brinda un servicio preventivo a los inmuebles de la organización.

- Acceso a los canales de distribución

Los canales de distribución de la sede, se logran a través de la misma publicidad de boca a boca en base al posicionamiento ganado por la institución en el mercado, comerciales para la televisión, anuncios en las radios, afiches publicitarios y canales tecnológicos como su página web oficial y páginas en Facebook de información.

Además, se está implementando la opción de establecer un contrato con un youtuber peruano para que a través de su canal brinde promoción de los beneficios de la institución, con el fin de acercar más a jóvenes.

- Política gubernamental

La organización siempre busca generar conductas a sus alumnos de responsabilidad con el medio ambiente a través de cursos que integren el desarrollo de proyectos en pro del medio ambiente, además de cumplir con todas las observaciones propuestas por el estado para su libre funcionamiento.

Además, la institución promueve en sus alumnos la ayuda social con las personas de menos recursos, estableciendo con entidades respectivas, el servicio de los alumnos considerándosele un tope mínimo de horas a cumplir para continuar al siguiente ciclo.

1.1.6.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza en la zona de independencia para el rubro a la cual se enfoca la organización se da a través de las universidades, las cuales también se enfocan en brindar el servicio de educación como la universidad San Ignacio de Loyola, universidad San Andrés, universidad San Juan Bautista, universidad Católica Sedes Sapientiae. Que son las que se encuentran alrededor de la zona de ubicación de la sede.

1.1.6.5 Rivalidad entre los competidores

La competencia en la zona de independencia es fuerte, señalando que la organización cuenta con competidores cercanos que brindan el mismo servicio. Entre los que se encuentra, Certus, Sise, Instituto San Ignacio de Loyola.

1.2. Realidad Problemática

Una organización debe lograr consolidarse en el mercado, sobresaliendo de entre sus competidores reales y potenciales. Además de poseer una ventaja competitiva entre sus competidores directos y aquellos que brindan productos y/o servicios sustitutos.

Ante un mercado cada vez más agresivo, una empresa deberá trazar estrategias que promuevan su consolidación en el mercado. Significado de éxito en ellas es estar

abiertas a propuestas que mejoren sus funciones. Muchas de ellas provenientes del mismo personal contratado para realizar funciones pre-establecidas.

En este caso, la empresa de la cual nos vamos a enfocar es una que brinda servicios en la modalidad de educación superior. Un recurso muy importante sino es que el esencial, es la del personal docente, el cual contribuye a la buena o mala reputación que una organización pueda mostrar al público al cual va dirigido. Para ello es que una empresa de este rubro deberá establecer parámetros adecuados y en términos claros para la contratación de los profesores.

Es por ello que dentro del organigrama de la sede del instituto de educación superior en el cual nos estamos enfocando, cuenta con un área encargada de las labores dirigidas a cuidar de ese recurso muy valioso para su subsistencia. Esta es el área de desarrollo docente, la cual posee a su responsabilidad funciones que incluyen el procedimiento de reclutamiento de docentes a través de publicaciones en bolsas de trabajo como aptitus, referidos de otros docentes o coordinadores de curso y recepción de currículum vitae en físico con los cuales se logra cubrir las plazas requeridas por el área de coordinación académica. También se encarga de las labores de selección, a través de entrevistas y clases modelo a candidatos previamente filtrados por el área de desarrollo docente y coordinación académica. Posteriormente, para encargarse del procedimiento de incorporación a la institución, a través del armado del file docente y los permisos necesarios para que el docente cuente con un login institucional y fotocheck con el cual podrá tener acceso a la institución y aperturar su salón de clase. Otra función es la de contactar a los docentes telefónicamente cada vez que se aperturan los cursos virtuales para ser desarrollados por todos los docentes que no hayan completado el curso o lo hayan desaprobado en su defecto, y un seguimiento a través de grabaciones a sus clases con la finalidad de observar el desenvolvimiento de los mismos y sugerir mejoras. Así mismo, la programación, generación y aplicación de encuestas académicas, las cuales son aplicadas a los alumnos que, mediante una muestra de cada docente, se conoce las opiniones de los alumnos frente al desempeño del docente en clase para posteriormente brindarles retroalimentación sobre los resultados a docentes críticos.

Si bien es cierto que al hacer una buena gestión del recurso humano que se está captando puede contribuir a que el nuevo docente además de cumplir sus funciones de

manera adecuada, desee mantenerse activo con la organización para continuar labores en los próximos ciclos académicos. No tenemos la seguridad de que así sea.

Según (Dibble, 2001) la manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido una modificación. Tal es el caso que ahora las organizaciones consideran que los empleados calificados son el resultado entre ganar y perder. Es por ello que el tema de retener al personal clave se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento.

De esa forma es que el proyecto de investigación propone la implementación de una propuesta de retención a modo de estrategias necesarias para la organización, ya que no solo conservaremos el buen talento captado, sino que podremos incrementar las necesidades de permanencia de los docentes y un sentido de compromiso al ser escuchados en los temas que les generan incomodidad o percances para su libre desempeño.

Por ello, la presente investigación busca centrarse precisamente en la gestión de los docentes de la institución. No solo aquellos que ingresan por primera vez. También de los que ya forman parte de la organización.

Un importante factor del cual la investigación se busca centrar es el comportamiento rotativo de los mismos durante el último año. Y de cómo éstos han implicado un incremento en las labores del área de Desarrollo Docente para cubrir la brecha dejada por ellos.

Para ello, no solo se centrará en las causas de su salida de la institución. Sino que se propondrá a la organización, implementar una propuesta que no solo busque reducir las labores del área. Sino que contribuya a un mejor ambiente en la organización. Debido a que tener un personal conforme incrementa la eficacia del mismo en sus funciones.

1.3. Formulación del Problema

De acuerdo a lo explicado anteriormente en la realidad problemática, el tener un control en la rotación de los profesores es muy necesario para el área de desarrollo docente debido a que ayuda a la institución a conocer cuáles son los motivos de salida y qué debería hacer ante ello. Por eso es que se plantea la implementación de una propuesta de retención.

1.3.1. Problema General

¿De que manera la implementación de una propuesta de retención contribuye a disminuir la rotación de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿De que manera la implementación de una propuesta de retención contribuye a disminuir la cantidad de requerimientos de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿De que manera la implementación de una propuesta de retención optimizará los procesos de gestión de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿De que manera la implementación de una propuesta de retención logrará disminuir las llamadas para capacitación a los docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II?

1.3.2.4. Problema específico 04

¿De que manera la implementación de una propuesta de retención logrará contrarrestar los motivos de rotación de los docentes con el instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II?

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

La retención de un docente, se haya ligada a un buen ambiente escolar. Esto según comenta León Trahtemberg, a través de un artículo de opinión en el diario Correo. Que menciona sobre los estudios aplicados a escuelas de Nueva York, y que demuestran lo que parecieran ser un sentido común y es que un buen ambiente escolar podría favorecer la retención de profesores, mientras que uno malo propiciaría el retiro de los mismos, ya sea por cambio de colegio o retiro de la profesión (en promedio se retira 15% del profesorado al año).

La investigación fue enfocada a evaluar a docentes administrativos de 278 escuela públicas de baja secundaria de New York entre los años 2008 y 2012.

Donde se halló que las escuelas que más retienen a sus profesores tienen un director que apoya al desarrollo profesional de sus docentes, así como propicia a las relaciones colaborativas entre ellos, lo que tiene como resultante a un ambiente de estudios seguro y con altas expectativas respecto al desempeño académico de los alumnos. Todo ello, debido a que los profesores no trabajan en el vacío, sino que se siente parte de un contexto escolar que se preocupa por lograr que sus alumnos siempre se encuentren buscando el éxito.

Finalmente se deduce que este tema es importante tanto para los colegios privados, los cuales brindan un amplio margen de importancia a estos temas, así como en las escuelas públicas, en los que se suele evaluar a directores y profesores como individuos aislados de la institución, sin considerar el contexto escolar en el que trabajan o trabajarán cuando son asignados a una escuela, simplemente por haber ganado un concurso (Correo, 2016).

Como menciona (Gestión, 2016) conocer un poco más sobre la satisfacción de un colaborador de una organización ayuda a esta a comprender que el sueldo no es la única razón de satisfacción y compromiso del colaborador con la empresa. Juan Antonio Fernández quien es socio y director general de la empresa Habitud Consulting, manifiesta que existen tres factores más importantes que el percibir una buena remuneración por parte de la organización.

Estas son:

- La cultura, expresando que se debe emplear menos tiempo en definir la cultura o los valores organizacionales donde el personal nuevo verá si encaja o no y preocuparse por crear mejores formas de comunicación entre el jefe directo y el colaborador.
- Lo que reciben a cambio. Debido a que un colaborador elige un empleo por una combinación de factores como horario, vacaciones, formación, carrera profesional empleabilidad y seguridad laboral. A cambio de realizar un trabajo. Estos factores definen la competitividad en el mercado de la organización en ojos de sus colaboradores. Con ello, lo que la compañía ofrece se materializa en propuesta de valor al empleado.
- La felicidad. Referente a la nueva filosofía de las buenas empresas donde queda atrás las labores de gestión por tareas, objetivos, competencias e incluso valores. Debido a que se considera más importante y necesario, pero nunca suficientes gestiones relacionadas a las emociones de los colaboradores.

Es por ello que el presente proyecto de investigación busca no solo identificar las causas de la rotación referente a la retención de docentes, sino que las propuestas contribuyan con reducir esta rotación.

1.4.2. Justificación Práctica

Según la interrogativa del proyecto de tesis, utilizaremos un diagrama de Causa-efecto (Ishikawa) para mostrar de una manera didáctica los principales

temas que debemos abordar para desarrollar para la propuesta de la retención en nuestros talleres de docentes.

Se presentarán diagramas de flujo que muestren el comportamiento del área en los procesos de inserción de un docente nuevo.

Las gráficas de pastel, barras y/o histogramas son otra herramienta que nos servirán de utilidad para tener una mejor visualización de los comportamientos que expresarán las tablas con los datos. Información como los cursos requeridos por la institución y la cantidad en avances completados por los docentes en el tema de capacitación, en temas de rotación de docentes por período durante el último año.

1.4.3. Justificación Cuantitativa

A través de este proyecto se busca mostrar proponer una estrategia que logre conseguir evitar el 100% de las llamadas para capacitación de docentes nuevos, los cuales consideran a la brecha de docentes que ya forman parte de la institución y a aquellos que ingresarán para nuevos períodos y que deberán estar capacitados, en los 04 cursos virtuales requeridos por la institución. Además de reconocer la importancia de estas como estrategia de retención.

Realizar un proceso de reclutamiento de manera efectiva logrando el 100% de solicitudes cubiertas dentro de un plazo establecido, considerando las solicitudes de requerimientos que realmente se necesitan y dentro de un plazo determinado, reduciendo tiempos muertos en solicitudes que se cubrirán de manera interna. Y que además pueden servir como herramienta de retención.

Modificar dentro del proceso de selección docente, el proceso de entrevista y clase maestra, la cual se realiza en 02 días diferentes generando un reproceso. Para lo cual se busca considerar la reducción en un 50% debido a que no solo denota falta de eficiencia en el proceso, sino brinda la posibilidad que un buen candidato desista del proceso de selección.

Finalmente establecer charlas con los docentes, a fin de tratar los principales motivos de rotación previamente identificados, en base a la fuente de los últimos 03 períodos y así no solo contribuir a la retención sino al esfuerzo generado para las áreas de insertar un docente nuevo.

1.4.4. Justificación Académica

Los siguientes cursos sirvieron de motivación para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Recursos humanos: A través de este curso se ha logrado comprender la importancia no solo de cumplir con las funciones de la empresa. Sino que, demostró que los colaboradores no son máquinas de trabajo. Son un recurso muy importante en una organización y que no solo se les debe pagar por su trabajo.

También, que se deben establecer parámetros para un correcto desempeño de sus funciones. Y con ello, un trabajador satisfecho será más productivo y generará su compromiso con la organización.

Administración: Demostró que teniendo siempre las situaciones bajo control permite al encargado del proceso, tomar decisiones estratégicas que no solo logren cumplir resultados. Además, siempre podemos crear nuevas formas de hacer conseguir mejores resultados para la organización, los cuales, si se toman de forma correcta, se pueden traducir en rentabilidad, posicionamiento del mercado y un valor diferencial a la organización.

Gestión de procesos: Un excelente curso que ayuda a utilizar herramientas que permiten tener un mejor control sobre los procesos, y del comportamiento de los mismos. Permite identificar además cuales son los puntos críticos a los cuales se les puede atacar a través de una propuesta para maximizar su rendimiento.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo General

Implementar una propuesta de retención que contribuya a disminuir la rotación de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1

Implementar una propuesta de retención que contribuya a disminuir la cantidad de requerimientos de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Desarrollar una propuesta de retención que optimizará los procesos de gestión de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

1.5.2.3. Objetivo específico 3

Implementar una propuesta de retención que logre disminuir las llamadas para capacitación a los docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

1.5.2.4. Objetivo específico 4

Desarrollar una propuesta de retención que contrarreste los motivos de rotación de los docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En la presente investigación se ha recabado la información necesaria para que, a través de una forma clara, podamos respaldar la importancia de la implementación de una propuesta de retención para los docentes, las causas que propician su salida de la institución y las estrategias a emplear para reducir dichos impactos. Todo ello, conllevando a un mejor manejo del área y a una mejora en la satisfacción del docente. También, toda esta información desarrollada tendrá como apoyo información descrita en este capítulo, que contribuirá a digerir de mejor manera el trabajo.

2.1. Antecedentes

Según desarrollan (Dávila y Mitta, 2015) en su tesis enfocada a la retención aplicada al público de la nueva generación denominada “millennials”, sobre el impacto que estos generan para la organización, viéndose estas últimas en la necesidad de crear nuevas políticas con el fin de adaptarse a la situación actual y poder retener a este tipo de talento dentro de ellas. A través de métodos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas) fueron objeto de investigación los alumnos del noveno y décimo ciclo de las carreras de gestión, economía e ingeniería industrial de la misma facultad de la Pontificia Universidad Católica del Perú y a los gerentes o personal encargado de labores de recursos humanos de empresas limeñas seleccionadas.

La muestra que fue aplicada a 237 alumnos obtuvo como resultado, por parte de las encuestas aplicadas, a un gran porcentaje interesado en establecerse en una organización que le pueda brindar una línea de carrera, muy seguido del siguiente ítem que refleja las retroalimentaciones de forma constante sobre el desempeño del mismo dentro de la organización. Cabe señalar que, dentro de esta misma investigación, se denotó que un ambiente entretenido como factor de innovación de creatividad y trabajo en equipo, fue el ítem menos valorado.

Por otro lado, por parte de las entrevistas, estas fueron aplicadas a empresas limeñas, denotando un gran interés por parte de estas de fidelizar a su personal. El cual oscilaba alrededor de los 34 años. Además, mencionaron que el promedio de estadía de un

colaborador en la organización es de alrededor de los 07 años. También, que siempre controlando tener una rotación no mayor al 10%. Asimismo, el enfoque de la población Millennial, oscilaba alrededor del 27% dentro de la organización. Finalmente, llegando a la conclusión que, si bien es cierto, las empresas conocen sobre el tema, ninguna aplica estrategias centradas en ese tipo de colaboradores.

Según refieren (Otero y Torres, 2016) a través de su proyecto de investigación una propuesta de mejora en la gestión de los indicadores de rotación y siniestralidad como impacto y de cómo estos generan altos costos a una empresa minera.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación consideró lo que significa para la organización el costo de contratar a un colaborador para el ejercicio de sus funciones. Además, el dicho plan que proponen busca contribuir en la reducción de los costos y la eficiencia del personal relacionada a los objetivos estratégicos de la organización.

Para ello, consideraron los índices de rotación y siniestralidad de la empresa durante el período 2014 y 2015. En el desarrollo del trabajo de investigación se observa que la organización cuenta con una rotación acumulada del 15%. Para el enfoque del desarrollo de ese proyecto se basaron en técnicas cualitativas y cuantitativas que mostraron las fuentes principales de la rotación a bajo rendimiento, problemas familiares y mejores ofertas laborales. La edad de los colaboradores oscilaba entre los 30 a 35 años.

El resultado mostrado producto del análisis expresó que la empresa posee una ligera ventaja competitiva temporal producto de la orientación al servicio, relaciones con los clientes, conocimiento técnico y una desventaja competitiva referida a la cultura de la organización.

Si bien es cierto que el desenlace del proyecto llega a la conclusión de que generar rentabilidad basada en bajos costos suele parecer un enfoque difícil de conseguir debido a la alta rotación de personal y el índice de siniestralidad. Sí puede reforzar su ventaja competitiva temporal que tienen. Es por ello que proponen la aplicación de talleres que

refuercen temas de equipos de trabajo. Además, talleres para el reforzamiento de los puntos en el manual de funciones a fin de que cada área reconozca su rol dentro de la organización.

Otra de las propuestas que plantean es la de talleres de coaching para los supervisores y jefes, los cuales se encargarán de la motivación al personal y de fomentar los valores corporativos. Finalmente, con respecto al tema de mejorar las habilidades blandas del personal proponen técnicas orientadas a educar personas adultas, conocida como andragogía, a través de sesiones de feedback y talleres grupales.

Según menciona (Santacruz, 2011) en su proyecto de investigación que busca analizar la intensidad de las prácticas de alto rendimiento en gestión humana a través del análisis en 8 empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo (glp) y aplicadas a empleados con responsabilidades y funciones de mandos medios. En este caso, evaluando el nivel de motivación de cada uno de ellos identificando causas y circunstancias que puedan desencadenar niveles de rotación voluntaria.

Las mediciones se realizaron con dos instrumentos. Para las mediciones de prácticas se utilizaron un cuestionario bajo la escala de Likert, que permite medir: trabajo en equipo, contratación, formación, planes de carrera, diseños de puestos de trabajo, remuneración, y evaluación de desempeño. Para evidenciar los desencadenantes de la rotación se midieron los niveles de motivación, y se utilizó una prueba psicotécnica denominada escala de Motivaciones personales (MPS) que permite obtener información acerca de motivación, expectativas, satisfacción, ejecución e incentivos. La muestra se obtuvo, abarcando diferentes sectores del territorio nacional, con un nivel de respuesta del 57%. La interpretación de la información se realizó bajo un análisis univariado, gráficos radiales y análisis bivariados en tablas de contingencia bajo la prueba Fisher, obteniendo información relevante acerca de las prácticas de gestión humana, los niveles de motivación y asociaciones entre prácticas y motivación, para la identificación de factores que pueden generar la no retención del talento dentro de la organización.

Obteniendo resultados tales como; Las mediciones de motivación permitieron evidenciar el factor de seguridad como un determinante de desmotivación y de insatisfacción, a su vez la falta de proyección de los empleados en las empresas de gas licuado de petróleo, acompañado de un interés por parte de estos, por la remuneración a su servicio producto de su alta capacidad e interés por el cumplimiento de metas.

En relación a las asociaciones, se evidenciaron dos variables independientes que no se relacionaban en su totalidad como es el caso de las prácticas de gestión humana y los factores de motivación. Las prácticas de formación, plan de carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas, existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa, el hombre.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Retención

2.2.1.1. Concepto

Werther (1991) la administración de personal de una organización va más allá de llegar hasta el proceso de contratación del nuevo colaborador, deberá convertirlo en un elemento productivo y satisfecho.

Una buena organización que emplea tiempo y dinero en la incorporación de sus colaboradores convierten ello en una inversión considerable desde el primer día de labores. Por otro lado, este nuevo colaborador presenta una serie de preguntas, gran parte de ellas relacionadas a la interacción con sus compañeros en el trabajo, así como la satisfacción que poseerán con la organización. Es por ello que las primeras impresiones pueden definir el logro o fracaso de la incorporación de nuevo trabajador. Ya que una primera impresión siendo favorable o negativa tienden a prolongarse por mucho tiempo.

Por otro lado, Chiavenato (2009) comenta que una organización viable no es aquella que solo capta personal. Sino que además de ello, la mantiene satisfecha a largo plazo dentro de la organización. Por lo que la retención, exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, como los estilos administrativos, relaciones con empleados, programas de higiene y seguridad en el trabajo que contribuyen a reafirmar la calidad de vida en la organización.

2.2.1.2. Importancia

Chiavenato (2007) la retención del talento requiere de muchos cuidados que contemplan la remuneración económica, prestaciones sociales y seguridad en el trabajo.

Se considera ofrecer premios como reconocimientos y sanciones que indiquen al colaborador que esté haciendo algo mal o bien. Una premiación que va más allá de salarios, vacaciones, ascensos. Sino también de la garantía de poder seguir laborando, transferencia a cargos laterales además de reconocimientos por labores sobresalientes.

Por otro lado, unos sistemas de sanciones incluyen disciplinas que propician a mejorar la conducta del colaborador, evita repetir dichos incidentes.

Los premios sirven para mejorar las actividades y contribuyen a:

- Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o el grupo).
- Amplían la interdependencia con terceros y con el todo.
- Ayudan a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino.

Algunos tipos de premio a modo de incentivo económico por la obtención de un logro puede ser:

- Premios relacionados al alcance de objetivos de la organización.
- Premios relacionados con el tiempo de servicio del colaborador, considerando que la persona no haya tenido bajo desempeño.
- Premios producto de diferenciación en el trabajo y por desempeño excepcional.
- Premios como resultados objetivos y cuantificables, que son otorgados al área y dividido entre los colaboradores que pertenecen a ella.

También, Chiavenato (2009) afirma de la importancia de la retención del talento humano para proporcionar un ambiente físico, psicológico y social al trabajo. Creando un ambiente agradable y seguro, garantizando relaciones sindicales amigables y cooperativas por ser elementos importantes para motivar su permanencia en la institución y su contribución para lograr objetivos organizacionales.

2.2.1.3. Teoría de la inequidad

Chiavenato (2007) producto de los incentivos sucede un escenario, en el cual se equilibra las contribuciones que realizan los colaboradores y por ello reciben incentivos o premios.

Lo que hace complejo este sistema es que cada persona percibe sus contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que las otras personas aportan a la organización. Además, que cada colaborador compara los premios (rendimientos) que perciben otras personas.

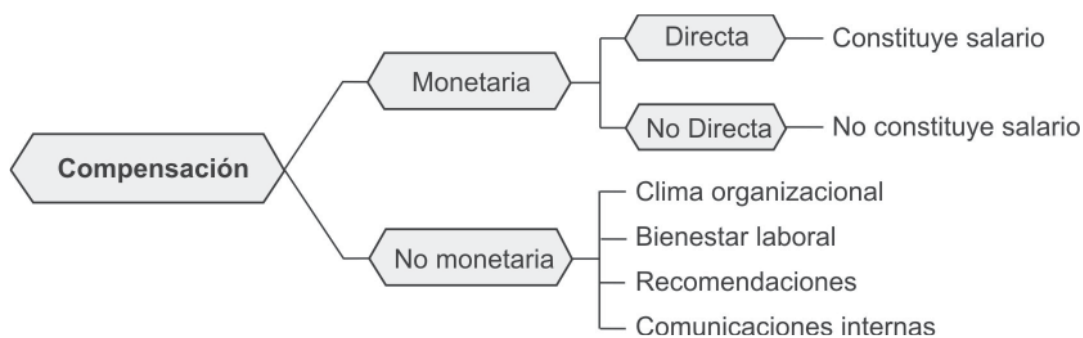
2.2.1.4. Aplicación

Alles (2005) a través de planes de carrera y de planes de sucesión se puede propiciar a lograr favorecer la retención del colaborador. Para ello el plan de carrera deberá estar definido, así como las herramientas a emplear (análisis de puestos y evaluación de desempeño). Por otro lado, la autora menciona que establecer un plan de carrera y de sucesión no

asegura la permanencia del colaborador, pero si se trata de cambiar de organización puede mostrarse como un elemento muy importante entre la comparación de ellas.

Gonzales (2009) un ejemplo importante que muestra una investigación elaborada por la Universidad EAFIT de Colombia, que evaluó a 100 empresas reconocidas del país de Colombia y a través de las cuales se consideró en la agrupación de los métodos de retención:

Figura n.º 2.1. Métodos de retención según investigación de Gonzales Miranda.



Fuente: Diego Gonzales Miranda.

Todas ellas mostrando que las técnicas de retención no implican necesariamente el incremento de sueldo. Para lograr en mayor medida las posibilidades de retener al personal de la organización.

2.2.2. Rotación

2.2.2.1. Concepto

Werther (1991) situación a través de la cual la organización y el empleado deciden culminar con la relación laboral que los vincula. Pueden ser por causas disciplinarias, económicas, personales entre otras. Fuera del motivo que ocasiona el retiro, la función del área correspondiente deberá utilizar los métodos y las formas más satisfactorias para terminar con el vínculo laboral sin dificultades para ambas partes.

Se conoce como rotación a la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. El intercambio se define por el número de personas que ingresan y salen de la organización Gonzales (2009).

2.2.2.2. Renuncias

Werther (1991) se refiere al cese de funciones del colaborador presentando una renuncia al puesto que en ese momento posee. Entre las razones que ocasionan una renuncia se encuentran: jubilación, mejores ofertas laborales, conflictos con otros colaboradores o razones personales.

Al producirse este hecho en caso de empresas en expansión, las vacantes se suelen cubrir a través del proceso regular de reclutamiento y selección regular. Mientras que, en el caso de empresas que no deseen incorporar nuevo personal o que deseen disminuir el actual.

2.2.2.3. Despidos

Werther (1991) esta se refiere al cese del colaborador por temas relacionados a disciplina y/o productividad. En ese caso la empresa afronta las compensaciones que suponen el despido.

Las empresas suelen llevar datos estadísticos relacionados a estas situaciones. También, es un dato que ayudará a conocer los montos de presupuesto que requerirán manejar el área para temas como las liquidaciones. Y, además, sirven como ejemplo para que los demás colaboradores puedan tener conocimiento de las situaciones de incumplir con normas de la institución.

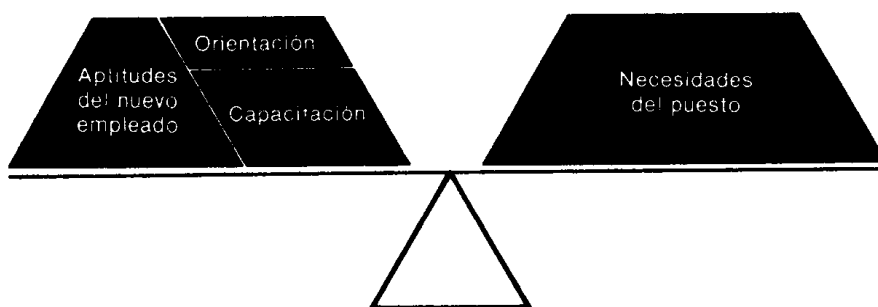
2.2.3. Capacitación

2.2.3.1. Concepto

Werther (1991) no basta con brindarles orientación de las labores que realizarán, los nuevos colaboradores deberán desempeñar sus funciones de manera satisfactoria. Para ello, es necesario entrenarlos en

las labores que cumplirán. Se consideran también a aquellos colaboradores internos que asumen nuevos puestos por ascenso de cargo. Es necesario lograr un equilibrio entre la aptitud y las necesidades del puesto.

Figura n.º 2.2. Equilibrio entre las aptitudes del nuevo empleado y las necesidades del puesto.



Fuente: William B. Werther.

Otro de los conceptos de la capacitación la define como un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. Chiavenato (2009) además, se afirma que se entiende como el proceso mediante el cual se prepara a una persona para que desempeñe con excelencia las tareas del puesto que ocupará. La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para hacerlas más productivas, creativas e innovadoras a fin de contribuir con la mejora de los objetivos organizacionales y con ello incrementar su valor en el mercado. Por ello, se considera a la capacitación como una fuente de utilidad, debido a que permite a los colaboradores el contribuir con eficiencia en los resultados del negocio.

Cabe señalar la diferencia existente entre la capacitación y el desarrollo de personas. Debido a que la capacitación se orienta al presente, enfocándose en el puesto actual y busca mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. Por otro lado, el desarrollo de personas, se enfoca en los puestos que

ocuparán en el futuro en la organización incluso en las nuevas habilidades y competencias que se requerirán.

2.2.3.2. Importancia

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) aunque la capacitación sirve para que los colaboradores puedan desempeñar un mejor trabajo, sus beneficios se extienden a lo largo de toda su vida laboral. Además, contribuye al desarrollo de la persona para que pueda cumplir nuevas responsabilidades.

Es necesario precisar que la diferencia entre capacitación y desarrollo no es muy clara. Una situación de capacitación puede convertirse en una de desarrollo. Por ejemplo, si la empresa que desea cubrir un puesto de manera temporal y brinda la opción a un colaborador de asumir dicho puesto con una capacitación rápida. Éste no sólo ganará la capacitación, sino que conocerá las acciones de manejar el nuevo puesto, lo cual conlleva a convertir al colaborador en un candidato idóneo para el ascenso.

2.2.3.3. Beneficios

Werther (1991) expresa los siguientes beneficios por tipo:

• Beneficios para las organizaciones.

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.

- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de área de conflicto.

• **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

• **Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.

- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

2.2.4. Optimización de Procesos

2.2.4.1. Concepto

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) pertenecen a decisiones de carácter estratégico de la organización en función de realizar prioridades competitivas, se evalúan a través de cuatro decisiones básicas, la estructura de los procesos, la participación del cliente, la flexibilidad de los recursos y la intensidad del capital. Donde cada proceso de la cadena deberá diseñarse para realizar sus prioridades competitivas y agregar valor al trabajo realizado.

2.2.4.2. Estrategia

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) la estrategia se centra en decidir como proporcionar el servicio o fabricar el producto, identificando así el personal humano que se requerirá, los equipos, materiales, flujos de trabajo y los métodos que transformarán los insumos en productos.

Posteriormente se considera cuáles son los procesos que se manejarán de manera interna y cuales correrán por parte de la subcontratación.

De esta decisión y producto de la cadena de valor definida consideramos que la optimización del proceso se debe tomar cuando:

- Existe una brecha entre las prioridades competitivas y las capacidades competitivas.
- Se ofrece un producto o servicio nuevo o modificado sustancialmente.
- Es necesario mejorar la calidad.
- Han cambiado las prioridades competitivas.
- La demanda de un servicio o producto está cambiando.

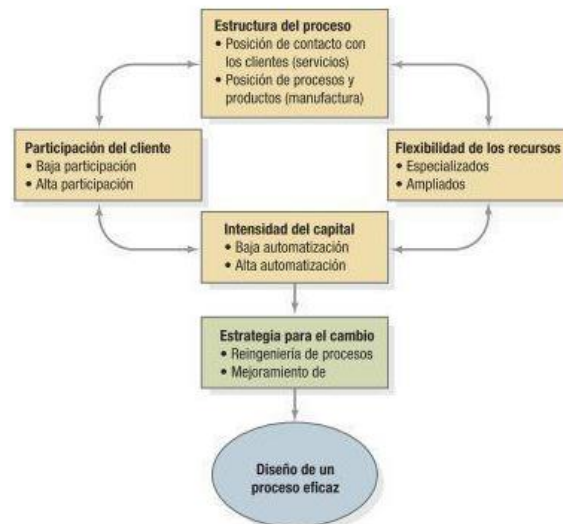
- El desempeño actual es inadecuado.
- Ha cambiado el costo o la disponibilidad de los insumos.
- Los competidores ganan terreno por el uso de un nuevo proceso.
- Se hallan disponibles nuevas tecnologías.
- Alguien tiene una mejor idea.

Por ejemplo, en McDonald's, se realizaron pequeños cambios en los procesos de empaque de comida reduciendo el desperdicio en un 30% desde 1990 convirtiéndose en uno de los principales compradores de material reciclado en estados unidos. El cambio consistía en sustituir las cajas hechas a base de conchas de almejas por papel especial ligero. También de ofrecer servilletas más pequeñas. Una de las estrategias que está en estudio es el de convertir los desechos en fertilizantes y de esta forma motivar al público a consumir sus productos en sus restaurantes generen menos desechos.

2.2.4.3. Decisiones sobre los procesos

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) las decisiones tomadas sobre los procesos afectan al mismo, tanto de manera directa como indirecta. Es por ello que se deben considerar 04 decisiones muy importantes:

Figura n.º 2.3. Pasos importantes para el diseño de un proceso eficaz.



Fuente: Lee Krajewski, Larry Ritzman y Manoj Malhotra.

- La estructura del proceso:

Referido al diseño de los procesos considerando el recurso necesario para su desarrollo, la distribución del recurso entre los procesos y las características que deberán poseer.

En el caso de servicios deberán enfocarse sobre la cantidad y el tipo deseado de contacto con el cliente, así como las prioridades competitivas que el diseño del proceso deberá tener. Mientras que, en temas de elaboración de productos, se deberá considerar el volumen, la personalización del producto y también las prioridades competitivas.

Estas decisiones ayudan a detectar posibles errores de diseño de proceso lo que genera la optimización del mismo al corregir dicho error.

- La participación del cliente

El grado de participación del cliente dentro del proceso.

- La flexibilidad de los recursos

La accesibilidad que poseen los colaboradores o miembros del equipo ante una variedad de productos, tareas y/o funciones.
- La intensidad del capital

Es la resultante entre el equipo y las habilidades humanas. Lo que significa que mientras mayor sea el costo relativo del equipo, mayor será el grado de la intensidad.

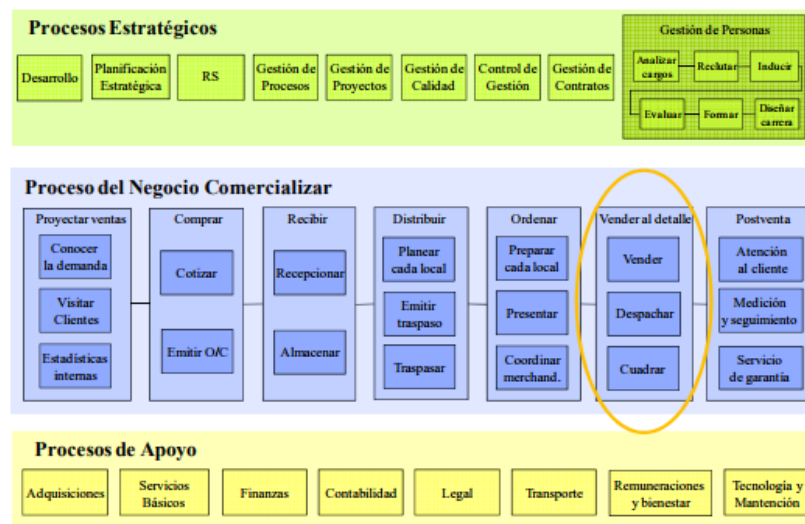
2.2.5. Mapas de procesos

Según (Bravo, 2008) define al mapa de procesos como una visión holística de los procesos. Debido a que incluyen las relaciones entre los procesos en un cierto ámbito. Es decir, une los procesos segmentados por cadena o jerarquías.

Se utilizan 02 tipos de mapas en una organización:

- Mapas globales: Son los mapas que muestran los procesos toda la organización.

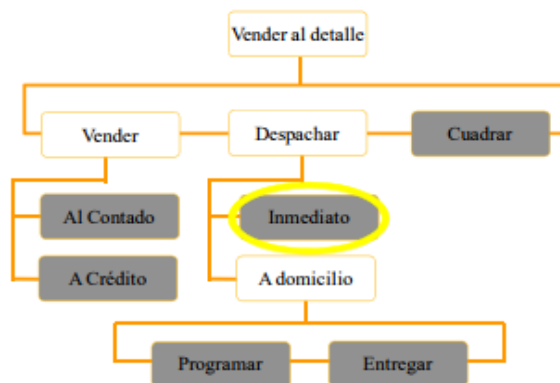
Figura n.º 2.4. Ejemplo de un mapa de procesos global.



Fuente: Juan Bravo.

- Mapas de ámbito. Señalan un proceso específico, de inicio a fin, por lo que aporta mayor detalle.

Figura n.º 2.5. Ejemplo de un mapa de procesos de ámbito.



Fuente: Juan Bravo.

El autor señala la importancia que tienen estos mapas debido a que permiten conocer la ubicación del personal dentro del proceso.

Además de poder identificar algún percance que podría generarse como un cuello de botella o gestiones que permitan modificar las ramificaciones con el fin de conseguir una mayor efectividad en los procesos.

2.2.6. Mejora laboral

2.2.6.1. Sueldos

Werther (1991) la determinación de salarios se realiza por medio de jerarquización, lo que conlleva a una igualdad interna, donde percibe mayor remuneración los puestos más altos.

Estudios comparativos de sueldos y salarios propician la generación de indicadores que determinan el salario a percibir acorde al mercado, según funciones.

Entidades del estado suelen centrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Mientras que, en el caso de empresas privadas, son más específicos, ya que generan un alto costo a la organización que se auto-sostiene, por lo que la información no se encuentra disponible al público. También, una fuente de información para la definición de sueldos son las cámaras de comercio que intercambian información sobre salarios en diferentes niveles.

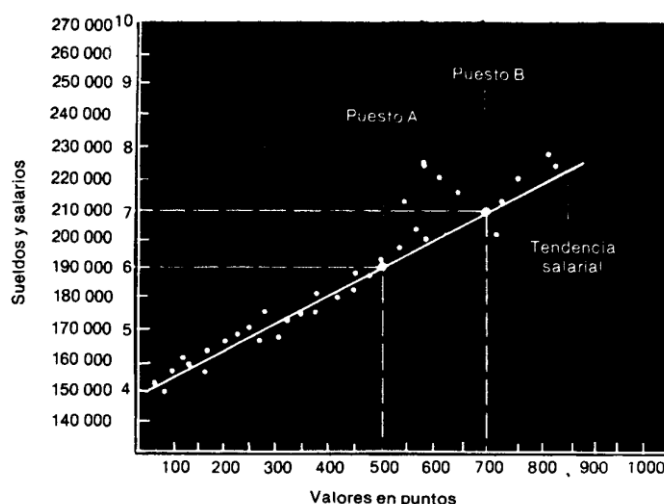
2.2.6.2. Determinación de percepciones

Werther (1991) se basa en 02 actividades:

- Niveles de pago:

Definida por 1 variable absoluta y 1 relativa. Donde la variable relativa es la perteneciente a información interna y determinada por el nivel jerárquico del puesto. Mientras que la variable absoluta pertenece al factor externo y determinada por el mercado de trabajo que concede puestos similares.

Figura n.º 2.6. Desarrollo de una gráfica para la determinación de la tendencia salarial.



Fuente: William B. Werther.

- Factores que influyen en las compensaciones
 - *Cambio por tecnología:* Debido a la demanda específica del puesto a cubrir.
 - *Presión Sindical:* Cuando la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos y poseen capacidad de negociación.
 - *Productividad:* Proveniente de las utilidades ganadas por la empresa.
 - *Políticas internas de sueldos:* Cuando las organizaciones ajustan sus sueldos por motivos de condiciones inflacionarias en la región, además de poder hacerse más competitiva en el mercado.
 - *Disposiciones gubernamentales en materia laboral:* Aquellos estatutos que el estado solicita como protección a los trabajadores.

2.2.6.3. Indicadores de productividad y KPI's

Se trabajarán con indicadores a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación debido a que es importante medir el avance de la organización. Según (Luján, 2016) las métricas aportan una visibilidad imprescindible para conocer los comportamientos de los procesos de la organización y si éstos, se hallan alineados a los objetivos propuestos por la organización hacia ellos en términos de productividad y actividad.

Además, comenta que el uso de indicadores brinda facilidades en la toma de decisiones a emplear según el comportamiento del objetivo que se encuentra midiendo. También, a través de su métrica nos ayuda a conocer si un proyecto es rentable o no, desde el punto de vista de la inversión de tiempo empleado, el presupuesto asignado y el foco al cual se está midiendo es el correcto.

2.2.7. Outplacement

2.2.7.1. Concepto

Sastre (1995) define el outplacement como la recolocación de un personal fuera de la empresa. Distinto al termino inplacement; que se refiere a la recolocación dentro de la misma empresa.

La actividad a modo de programa se dirige a puestos de todo nivel y se refiere al proceso mediante el cual un colaborador es despedido de la organización y es reubicado en el mercado laboral.

Además de ser un servicio que la empresa otorga por si misma o por medios externos y que tiene como fin que el trabajador consiga un nuevo trabajo acorde a su perfil y a corto plazo, con el fin de reducir el impacto económico y psicológico en él.

2.2.7.2. Modalidades de Outplacement

Sastre (1995) determina 03 tipos de modalidades:

a. Outplacement individual:

Enfocada en características específicas del colaborador y, además, ésta se aplica a mandos medios y directivos de la empresa.

Poseen 04 etapas:

- Análisis y diagnóstico personal y profesional.
- Definición de objetivos y formulación de la estrategia y técnicas de búsqueda de empleo.
- Campaña de búsqueda y perfeccionamiento de técnicas.
- Negociación, contratación e integración en el nuevo puesto.

b. Outplacement grupal o colectivo:

Referido a la reducción considerable de colaboradores en la organización y es aplicada con el fin de minimizar la pérdida y productividad. Esta modalidad se aplica a personal de nivel bajo como técnicos, obreros, etc.

Se basa en seminarios que buscan que el colaborador consiga un trabajo en pocos días y es trabajada en base a currículums, ofertas laborales y bolsas de trabajo.

c. Outplacement mixto:

Es una modalidad enfocada a colectivos reducidos, con colaboradores de nivel intelectual y formativo que logran el rendimiento de las técnicas individuales y por la cantidad y homogeneidad asumen un nivel de outplacement colectivo que tiene como fin reducir los costes de aplicación.

2.3. Definición de términos básicos

o **Absentismo:**

Ausentismo, abstención deliberada de acudir al trabajo (Alles, 2011, p.41).

o **Administración:**

Hace referencia a la dirección de una organización, lo cual implica organizar y planificar las actividades de esta para alcanzar un objetivo determinado (Alles, 2011, p.45).

o **Beneficios ó Beneficio Laboral:**

El término "beneficio", cuando es utilizado en relación con remuneraciones, usualmente hace referencia a aquellas prestaciones que una organización ofrece a sus colaboradores más allá de aquello previsto por las leyes vigentes en el país o región y que, si bien pueden ser medidas en dinero, no son consideradas de esa forma. Ejemplos: días adicionales de vacaciones, ciertos bienes o servicios que se adicionan al pago en dinero, etcétera (Alles, 2011, p.67).

o **Calidad educativa:**

Se le denomina a un conjunto de áreas dentro de la organización, conformada por (Desarrollo Docente, Jefatura académica), las cuales tienen el objetivo de mantener un estándar en la calidad de enseñanza al alumno dentro de la institución (Definición propia).

o **Capacitación:**

Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados (Alles, 2011, p.74).

o **Clima laboral:**

Grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems preestablecidos (Alles, 2011, p.87).

o **Competencias:**

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de (Alles, 2011, p.16).

o **Competitividad:**

Pugnar, rivalizar con, contender. Sustantivos relacionados: competición, competencia, competidor (Alles, 2011, p.101).

o **Compromiso:**

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización (Alles, 2011, p.101).

o **Contrarrestar:**

Hacer frente y oposición a algo (Real Academia Española, 2014).

o **Contratación:**

En el marco de la disciplina de Recursos Humanos el término “contratación” hace referencia a los aspectos finales de un acuerdo de ingreso de una persona a una organización (Alles, 2011, p.109).

o **Cualitativa:**

Perteneciente o relativo a la cualidad (Real Academia Española, 2014).

o **Cuantitativa:**

Perteneciente o relativo a la cantidad (Real Academia Española, 2014).

o **Curriculum Vitae (Cv):**

Expresión en latín que, se podría traducir como “el curso de la vida”. Es ampliamente utilizada a nivel mundial. El término currículum, cuando se desee utilizarlo en plural, no debe llevar el agregado de la “s”, aunque muchos así lo hacen (Alles, 2011, p.116).

o **Desarrollo docente:**

Área encargada del control de los ingresos, la capacitación y el buen rendimiento de los colaboradores que forman parte de la plana docente de la sede a la que pertenece dentro de la organización (Definición propia).

o **Desempeño:**

Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período (Alles, 2011, p.123).

o **Desvinculación asistida.**

Programa especialmente diseñado para apoyar a una persona que debe afrontar una desvinculación no deseada. Es ampliamente conocido por su denominación en inglés: outplacement (Alles, 2011, p.127).

o **Escala de Likert:**

Escala para medir las *actitudes que consta de una serie de frases sobre la actitud como 1 «el jogging es una buena actitud para la mayoría de las personas» y 2 «el jogging es aburrido», cada una de las cuales con una escala de cinco puntos: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, en franco desacuerdo (Kent, 2003, p.278,279).

- **Feedback:**

Término en idioma inglés de uso frecuente. Ver *Retroalimentación* (Alles, 2011, p.189).
- **Gestión:**

Acciones conducentes al logro de un objetivo. *Relacionar con Administración* (Alles, 2011, p.200).
- **Holismo:**

Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un tododistinto de la suma de las partes que lo componen (Real Academia Española, 2014).
- **Incentivo:**

La denominación hace referencia a aquellos conceptos con los cuales se remunera a una persona, además del salario fijo, y que se espera que mejoren su desempeño o productividad, según corresponda (Alles, 2011, p.212).
- **Integridad:**

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz (Alles, 2011, p.221).
- **Organigrama:**

Se consigna el nombre del puesto y otros datos para identificar su ubicación dentro de la estructura (Alles, 2011, p.122).
- **Outplacement:**

Palabra en idioma inglés de uso frecuente. Ver *Desvinculación asistida* (Alles, 2011, p.302).
- **Proceso:**

Consiste en el uso de recursos de una organización para producir algo de valor. Ningún servicio puede prestarse y ningún producto puede fabricarse sin un

proceso y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto por lo menos (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008, p.121).

o **Productividad:**

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su posición en el mercado (Alles, 2011, p.335).

o **Reclutamiento:**

Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo (Alles, 2011, p.360).

o **Recursos humanos:**

Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización (Alles, 2011, p.16).

o **Remuneración:**

Es un valor compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal, según corresponda, y otros beneficios que recibe el trabajador como retribución por su trabajo (Alles, 2011, p.367).

o **Retención:**

Conjunto de acciones organizacionales, estructuradas y sistemáticas, que se realizan con el propósito de evitar que los buenos colaboradores dejen la organización buscando mejores opciones laborales (Alles, 2011, p.370).

o **Retribución:**

Sinónimo de Compensación (Alles, 2011, p.371).

o **Retroalimentación:**

Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar (Alles, 2011, p.371).

o **Rotación:**

El término “rotación”, en relación con los recursos humanos, hace referencia a la salida de colaboradores de la organización, que luego son reemplazados (Alles, 2011, p.373).

o **Satisfacción laboral:**

Grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo. Usualmente se mide sobre la base de ciertos ítems preestablecidos (Alles, 2011, p.376).

o **Secretaría académica:**

Área encargada del soporte a las labores del dictado de clases dentro de la sede a la que cual pertenece en la organización. Se divide en 02 bloques. El área de Aulas y laboratorios que brinda servicios de soporte a los salones en caso de algún inconveniente con los equipos o reservas de aulas. Por otro lado, el área de Back Office al alumno, la cual se encarga de las gestiones de incorporación y asistencia a los alumnos con respecto a trámites solicitan (Fuente propia).

o **Selección:**

Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización (Alles, 2011, p.376).

o **Trabajo en equipo:**

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (Alles, 2011, p.389).

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

Con el objetivo principal que es el de cumplir con la disminución en la rotación de docentes a través de estrategias de retención al personal, los cuales se proponen ser aplicables a partir del próximo período. Se ha establecido a través de 04 frases claves, sobre las cuales deberá enfocarse la organización, estas son: requerimientos, optimización de procesos, capacitación y rotación. Los cuales, se hayan distribuidos en cada 01 de los objetivos desarrollados. Todo ello teniendo como referencia los períodos del 2016 I al 2017-I.

Tabla n. ° 3.1. Rol de vigencia de ciclos académicos.

Ciclo	Inicio	Fin
2016-I	28/04/2017	09/07/2017
2016-II	29/08/2016	11/12/2016
2017-I	03/04/2017	16/07/2017
2017-II	28/08/2017	10/12/2017

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Desarrollo el Objetivo 1

Implementar una propuesta de retención que contribuya a disminuir la cantidad de requerimientos de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

Frase clave: Requerimientos.

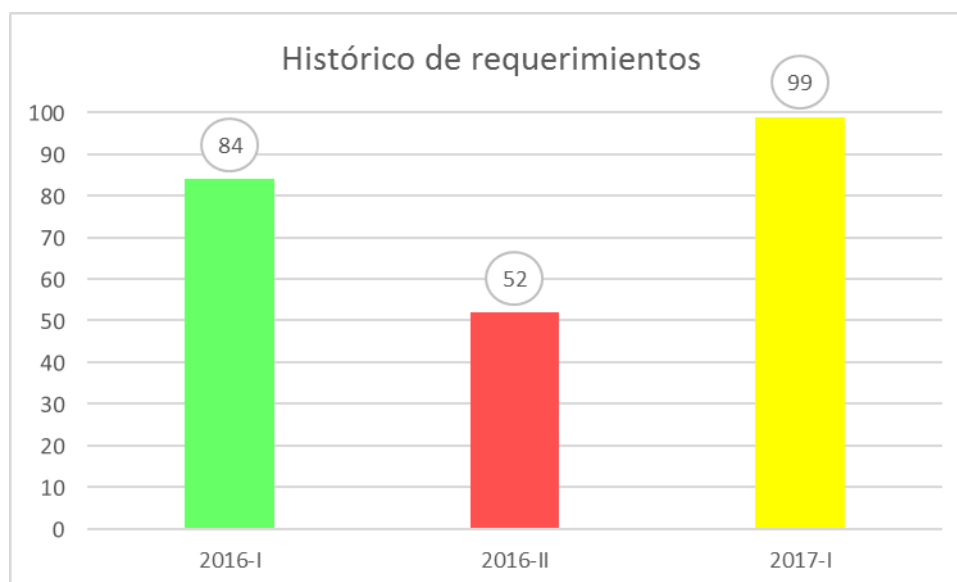
Con la estrategia de mejora se busca reducir el comportamiento de requerimientos los cuales han tenido una conducta de:

Tabla n.º 3.2. Comportamiento de requerimientos por ciclo.

Período	Dotación Total	Requerimientos	ingresos	Cubierto Interno	Ceses	Rotación
2016-I	259	84	63	21	30	12%
2016-II	279	52	24	28	35	13%
2017-I	314	99	73	26	16	5%

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.1. Cantidad de requerimientos por ciclo.



Fuente: Elaboración Propia.

Cada requerimiento implica el tiempo necesario para:

- Solicitar la información específica referente al perfil del puesto.
- Publicación en la(s) página(s) de ofertas laborales.
- Filtro requerido de los postulantes a la oferta vacante, incluye a aquellos que dejan su currículum vitae en físico, y a aquellos referidos por parte de los coordinadores académicos.

- Envío de información al coordinador académico de la escuela respectiva para considerar un segundo filtro de selección.
- Registrar la información de todos los postulantes a la vacante: Esto incluye a los postulantes por páginas de ofertas laborales.
- Aquellos candidatos que pasan el segundo filtro, son contactados telefónicamente y luego de validar la información brindada en el cv y su disponibilidad acorde a los horarios establecidos, convocados a una entrevista con el coordinador académico.
- De pasar la entrevista con el coordinador, son contactados nuevamente por teléfono para programar una cita para dictar una clase modelo como evaluación, en la cual teniendo un tiempo de 35 minutos es evaluado por parte del coordinador académico respectivo y el coordinador de desarrollo docente bajo la forma de enseñanza y la llegada al alumno.
- Finalmente, de pasar la prueba, se procede al proceso de incorporación del candidato.

Para el desarrollo de este objetivo, se busca establecer parámetros de organización con los coordinadores académicos, ya que en su gran mayoría los requerimientos solicitados son cubiertos de manera interna o luego de ya iniciadas las clases. Esto no solo ocasiona una pérdida de tiempo en el proceso, ya que se procede a realizar publicaciones, revisión de filtros, contacto con los candidatos que muchas veces no se necesitan ya que pueden ser cubierto por los docentes que forman parte de la institución. Además, por la comunicación de boca a boca entre colaboradores, que genera entre los docentes de las escuelas respectivas una incertidumbre o malestar debido a la carga laboral que aún podrían asumir.

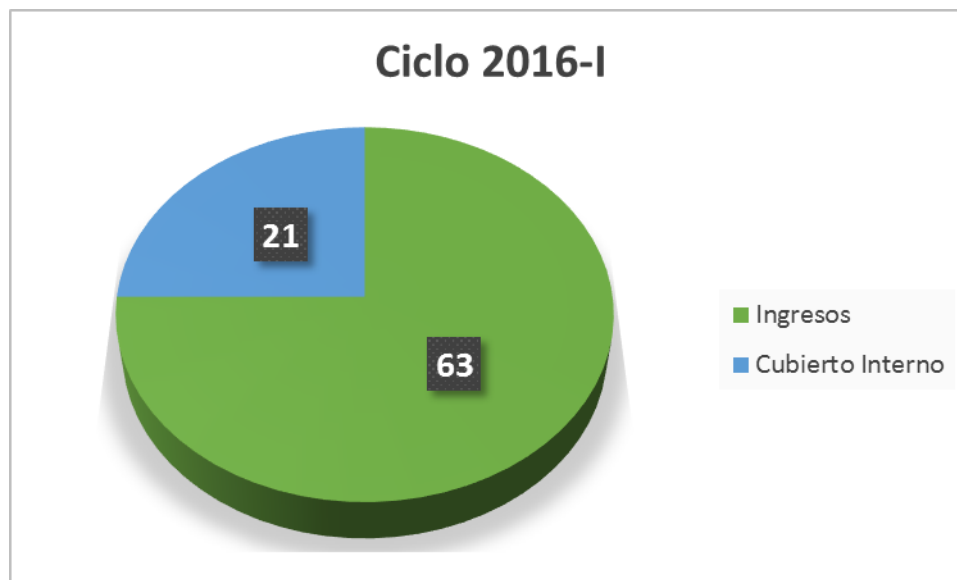
Como sucede en el período 2016-21:

Tabla n. ° 3.3. Comportamiento de requerimiento docente en 2016-I.

Período	Dotación Total	Requerimientos	Ingresos	Cubierto interno
2016-I	259	84	63	21

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.2. Comportamiento de requerimiento docente en 2016-I.



Fuente: Elaboración propia.

Se realizaron 84 requerimientos de los cuales fueron 63 los que realmente fueron incorporados como nuevos, mientras que 21 fueron cubiertos de manera interna. Siguiendo el indicador de ingresos:

Figura n.º 3.3. Indicador de efectividad del proceso de requerimiento.

$$\left(\frac{\text{Total de ingresos por ciclo}}{\text{Total de requerimientos por ciclo}} \right) \times 100 = \% \text{ de efectividad del proceso de requerimiento}$$

Fuente: Elaboración propia.

También, el indicador de vacantes internas:

Figura n.º 3.4. Indicador de % de docentes cubiertos de manera interna.

$$\left(\frac{\text{Total de docentes cubierto interno}}{\text{Total de requerimientos por ciclo}} \right) \times 100 = \% \text{ de docentes cubiertos de manera interna}$$

Fuente: Elaboración propia.

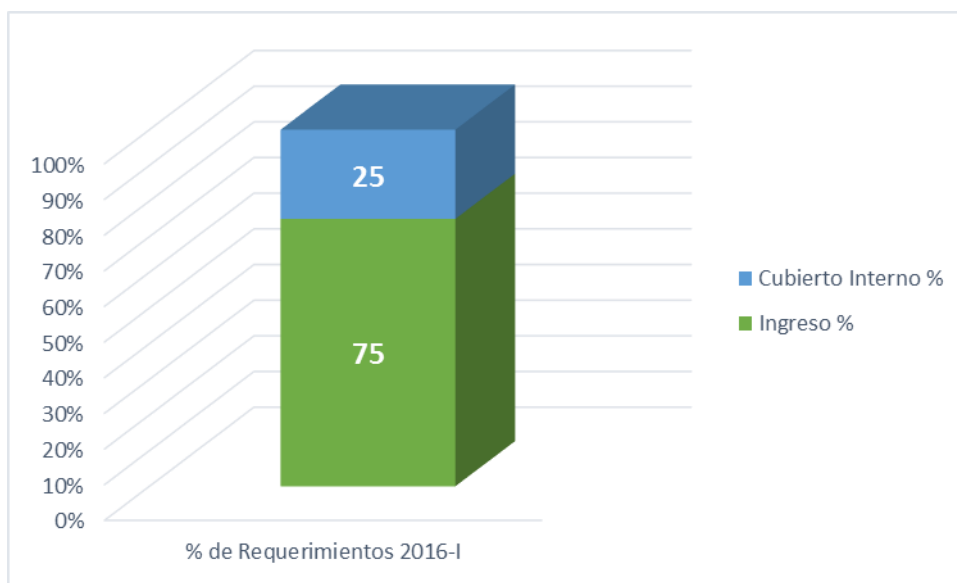
Lo que equivale decir, se tuvo un 25% de trabajo no efectivo.

Tabla n.º 3.4. Comportamiento de requerimientos docentes en porcentaje en 2016-I.

Período	Dotación total	Requerimientos	Ingresos	Cubierto interno	Ingreso %	Cubierto interno %
2016-I	259	84	63	21	75	25

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.5. Porcentaje de requerimiento docente en 2016-I.



Fuente: Elaboración propia.

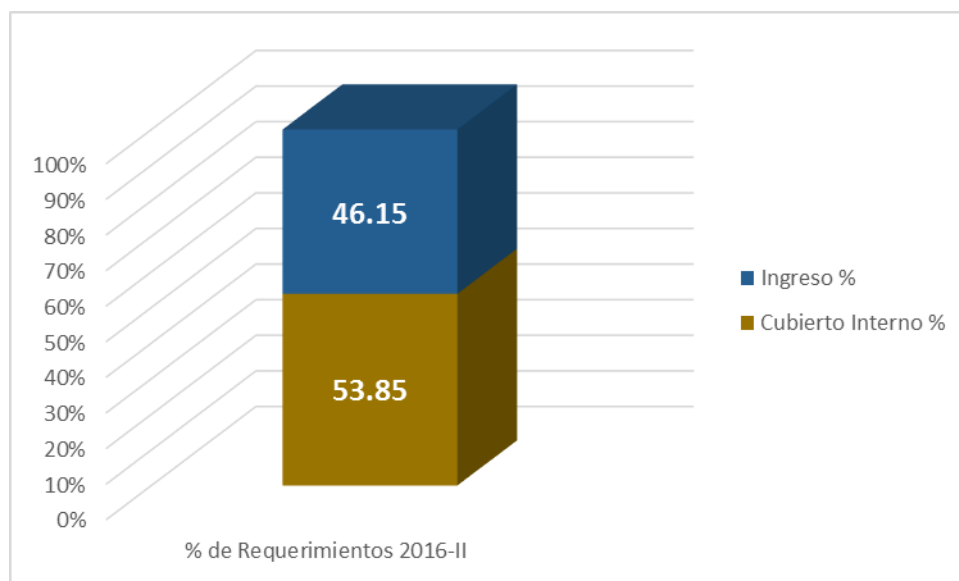
La cifra se incrementó para el siguiente período (2016-II), donde:

Tabla n.º 3.5. Comportamiento de requerimientos docentes en porcentaje en 2016-II.

Período	Dotación total	Requerimientos	Ingresos	Cubierto interno	Ingreso %	Cubierto interno %
2016-II	279	52	24	28	46.15	53.85

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.6. Porcentaje de requerimiento docente en 2016-II.



Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de docentes cubiertos de manera interna creció a un 53.85%, lo que equivale decir que más de la mitad de las solicitudes de requerimientos pudieron haber sido cubiertas por los coordinadores de escuelas.

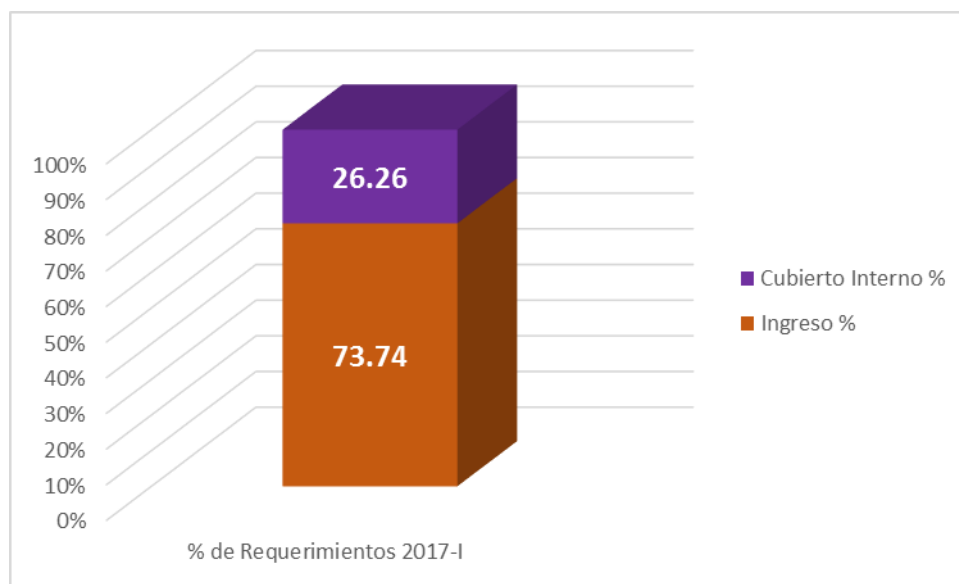
Finalmente, el último reporte (2017-I), muestra que la tendencia se asemeja a los requerimientos del 2016-I con un 26.26 %:

Tabla n.º 3.6. Comportamiento de requerimiento docente en porcentaje en 2017-I.

Período	Dotación total	Requerimientos	Ingresos	Cubierto interno	Ingreso %	Cubierto interno %
2017-I	314	99	73	26	73.74	26.26

Fuente: Elaboración propia.

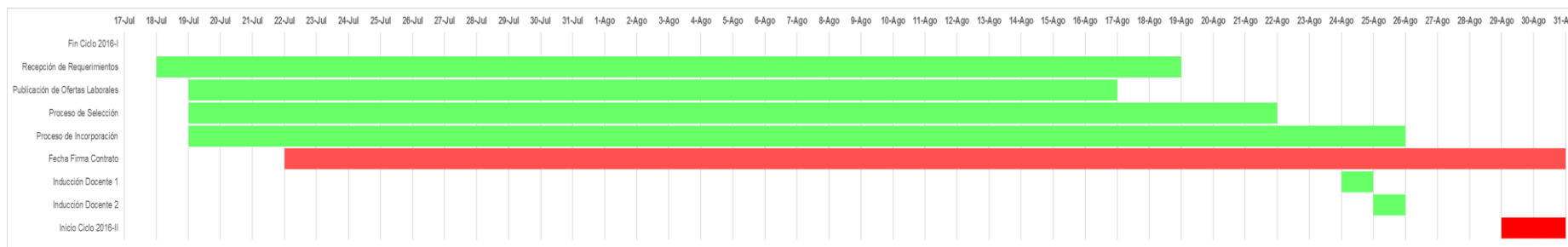
Figura n.º 3.7. Comportamiento de requerimientos docentes en porcentaje en 2017-I.



Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento para el desarrollo del objetivo 1 implica observar el comportamiento desarrollado en las etapas de selección de los 02 últimos períodos:

Figura n.º 3.8. Comportamiento requerimiento docente para el 2016-II.

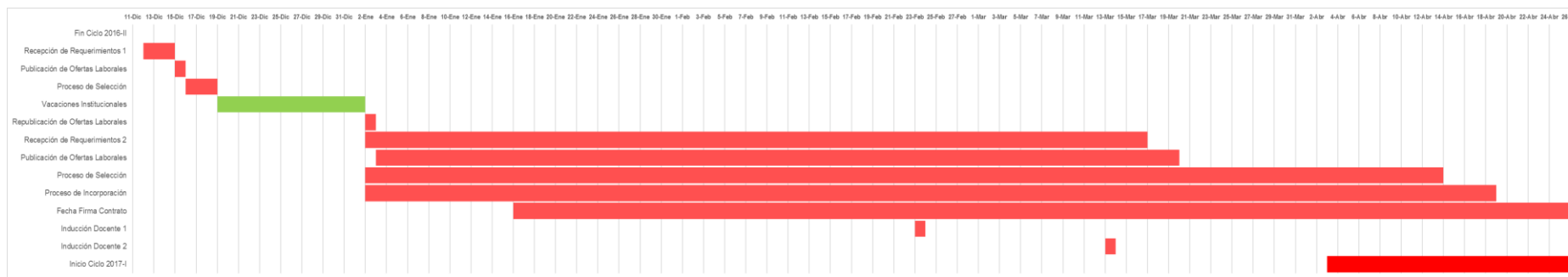


Fuente: Elaboración Propia.

Podemos mostrar el comportamiento de las solicitudes de requerimientos para el período 2016-II donde denotamos el comportamiento ligeramente controlado, aún cuando para ese período se contró con 24 ingresos, algunos docentes no lograron desarrollar su charla de inducción debido a que esta finalizó a la par con el 2do día de inducción. Además que el procedimiento para las gestiones de contrato concluyó aún después del inicio del ciclo académico, lo que no debería suceder. Puesto que cada docente nuevo debería contar con su contrato firmado antes del inicio.

De igual forma, el comportamiento en la etapa de selección para el período 2017-I fue el siguiente:

Figura n.º 3.9. Comportamiento requerimiento docente para el 2017-I.

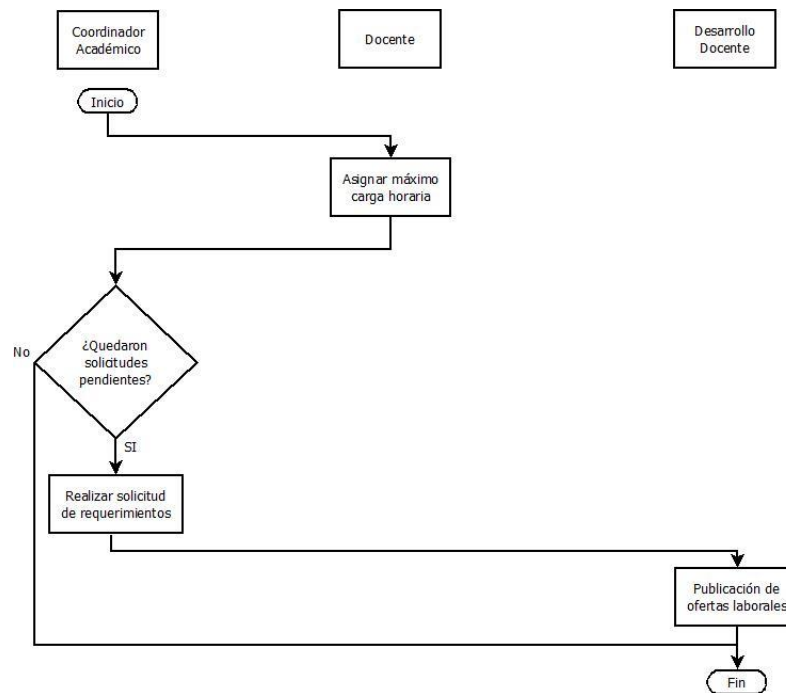


Fuente: Elaboración propia.

En este caso denotamos un desfase mayor en el control, debido a que, teniendo un período más largo para las etapas de selección docente, se realizó con menor dedicación debido a que el ciclo inició el 03 de abril de 2017, las etapas de selección, incorporación y firma de contrato, se cerraron mucho después del comienzo del ciclo, lo que ocasiona en el área de desarrollo docente un problema debido a que el retardo afecta a otras funciones que el área debe cumplir. También, reflejándose en los docentes nuevos una primera impresión y comentarios referidos a una empresa con procesos sin control.

Es por ello que el procedimiento para el desarrollo del objetivo 1 implica:

Figura n.º 3.10. Procedimiento de requerimiento docente.



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1.

Antes de la finalización del ciclo académico actual, el área de coordinación académica deberá gestionar con sus docentes el máximo de disponibilidad que se pueda brindar, resguardando los parámetros de la institución a fin de poder cubrir con el máximo de horas asumidas por la plana docente interna. De esta forma contribuir a

mejorar la retención docente con la estabilidad laboral a través de una mayor asignación horaria. Y así, enfocarnos en las vacantes que realmente se necesitarán cubrir.

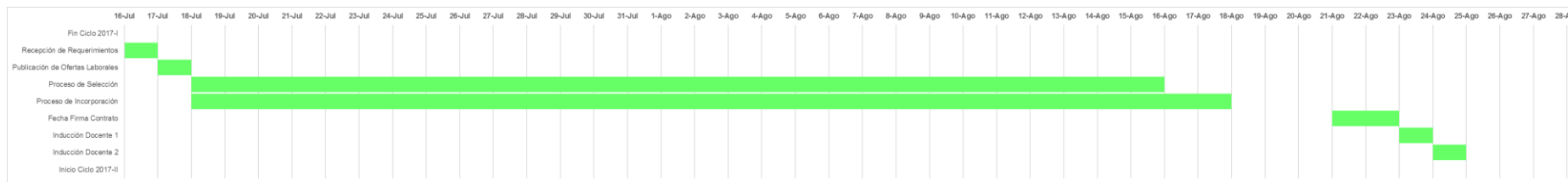
Paso 2.

Se establecerá una fecha determinada para la entrega de requerimientos por parte del área de coordinación académica al área de desarrollo docente, ya que no se podrá realizar en cualquier momento, lo que implicará una mejor eficacia en el desarrollo del procedimiento. Cabe mencionar que siempre ocurren emergencias de último momento como salidas repentinas o renunciaciones de docentes, por lo que en esas situaciones se considerará tomar la solicitud de requerimiento de modo especial, debido a que será de mínimo impacto.

Paso 3.

Finalmente, estableciendo un programa definido para tener un mayor control de las gestiones de requerimientos. Por lo que es explicado a través del siguiente diagrama de Gantt:

Figura n.º 3.11. Propuesta de Comportamiento requerimiento docente para el 2017-I.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora, con la fecha para requerimientos establecida de 01 día, luego de finalizado el ciclo académico. El área de coordinación académica deberá entregar los requerimientos a fin de que el área de desarrollo docente se encargue de publicarlas en la página de ofertas laborales (Aptitus). El procedimiento de selección (búsqueda del candidato idóneo) e incorporación (recolección de documentación para el armado del file) se llevarán a plazo máximo del 18 de agosto, a fin de poder realizar las gestiones respectivas para que el docente pueda tener su contrato antes de iniciado el ciclo académico.

Además, las charlas de inducción docente, se mantendrán, llevándose en 02 días diferentes (24 y 25 de agosto) para docentes que no puedan acudir en alguna de las fechas pactadas y donde se les presentará a los miembros de la plana administrativa de la institución, así como información sobre la empresa.

Por lo que finalmente podemos indicar que el procedimiento gestionado otorgará a nuestros docentes nuevos, un aire de tranquilidad por ser parte de una organización que tiene bajo control la demanda de requerimientos y que cada docente tendrá su inducción, fotocheck, correo administrativo y contrato firmado antes del inicio del ciclo académico. Además de contar con la reducción en costos generados por la incorporación innecesaria de un docente.

Tabla n. ° 3.7. Costo ingreso docente.

Descripción	Costo Unitario (S/)	Cantidad (Unid.)	Costo Total (S/)
Hojas Bond	0.10	20	2.00
Impresiones	0.15	20	3.00
Folder Manila	1.00	2	2.00
Fastener	0.50	2	1.00
Courier	10.00	1	10.00
Generación Accesos	6.00	2	12.00
Fotocheck	15.00	1	15.00
Costo Total Docente			45.00

Fuente: Elaboración propia.

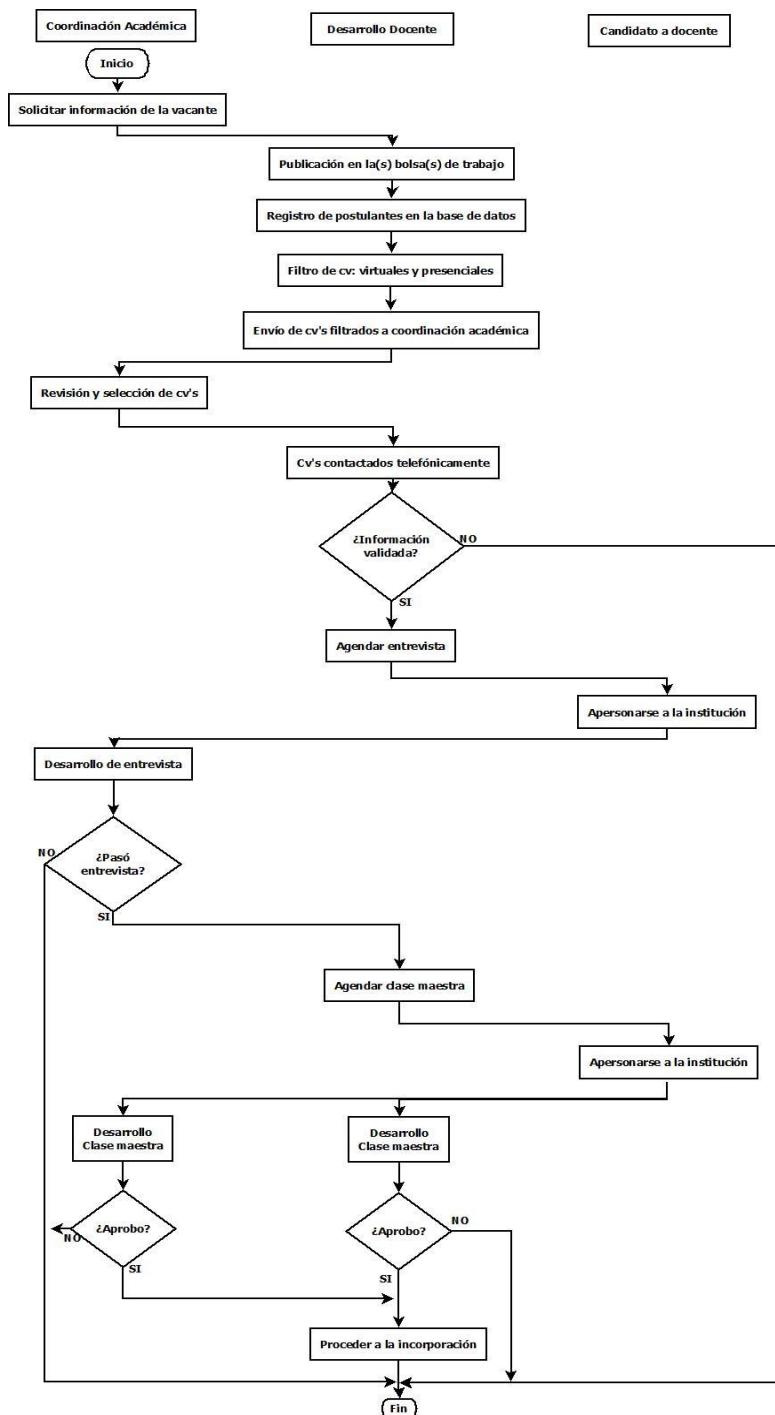
3.2. Desarrollo el Objetivo 2

Desarrollar una propuesta de retención que optimizará los procesos de gestión de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

Frase clave: Optimización de procesos.

De la retención, con respecto a la optimización de los procesos de gestión de docentes se muestra de la siguiente manera. A continuación, se presenta el proceso regular de un candidato que aspira postular a docente en la institución. Proceso que será graficado a través de un diagrama de procesos.

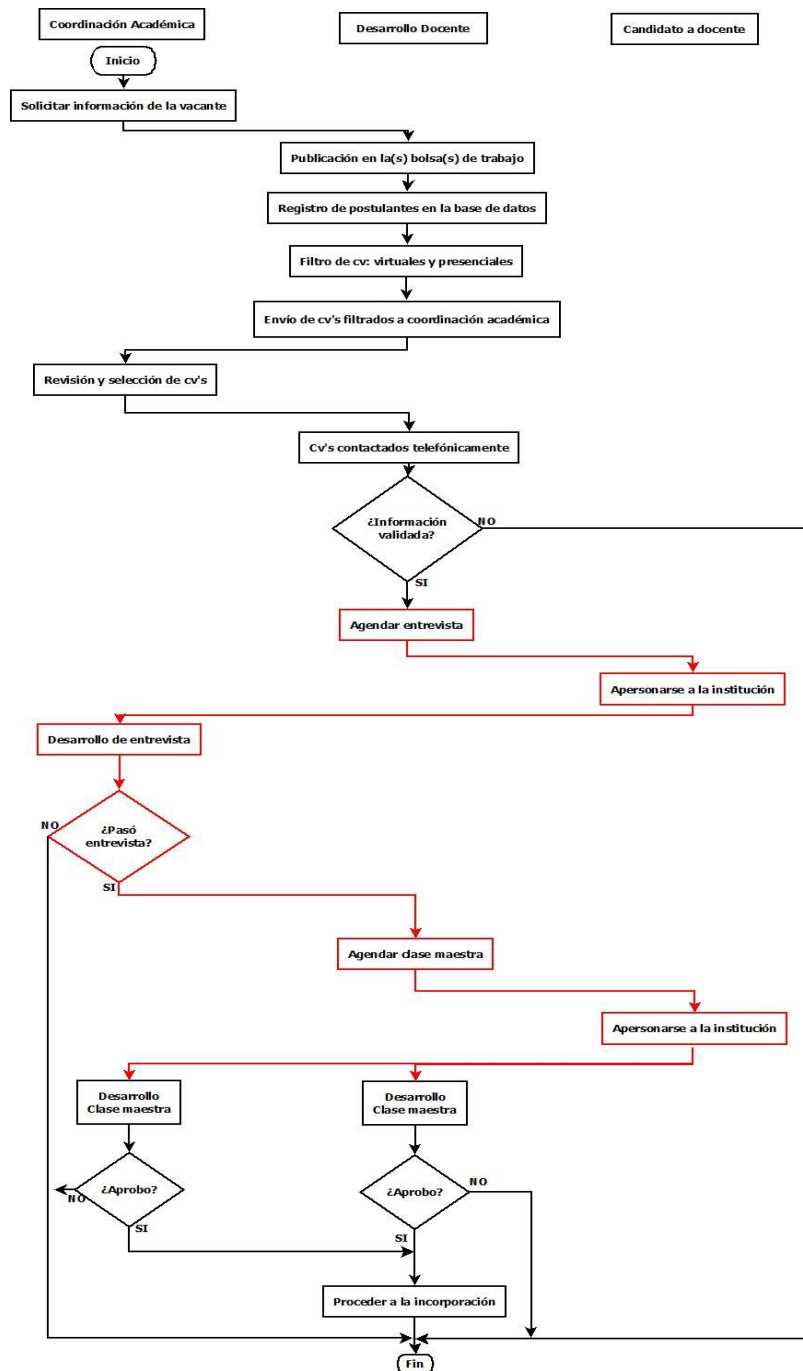
Figura n.º 3.12. Procedimiento de selección docente.



Fuente: Elaboración propia.

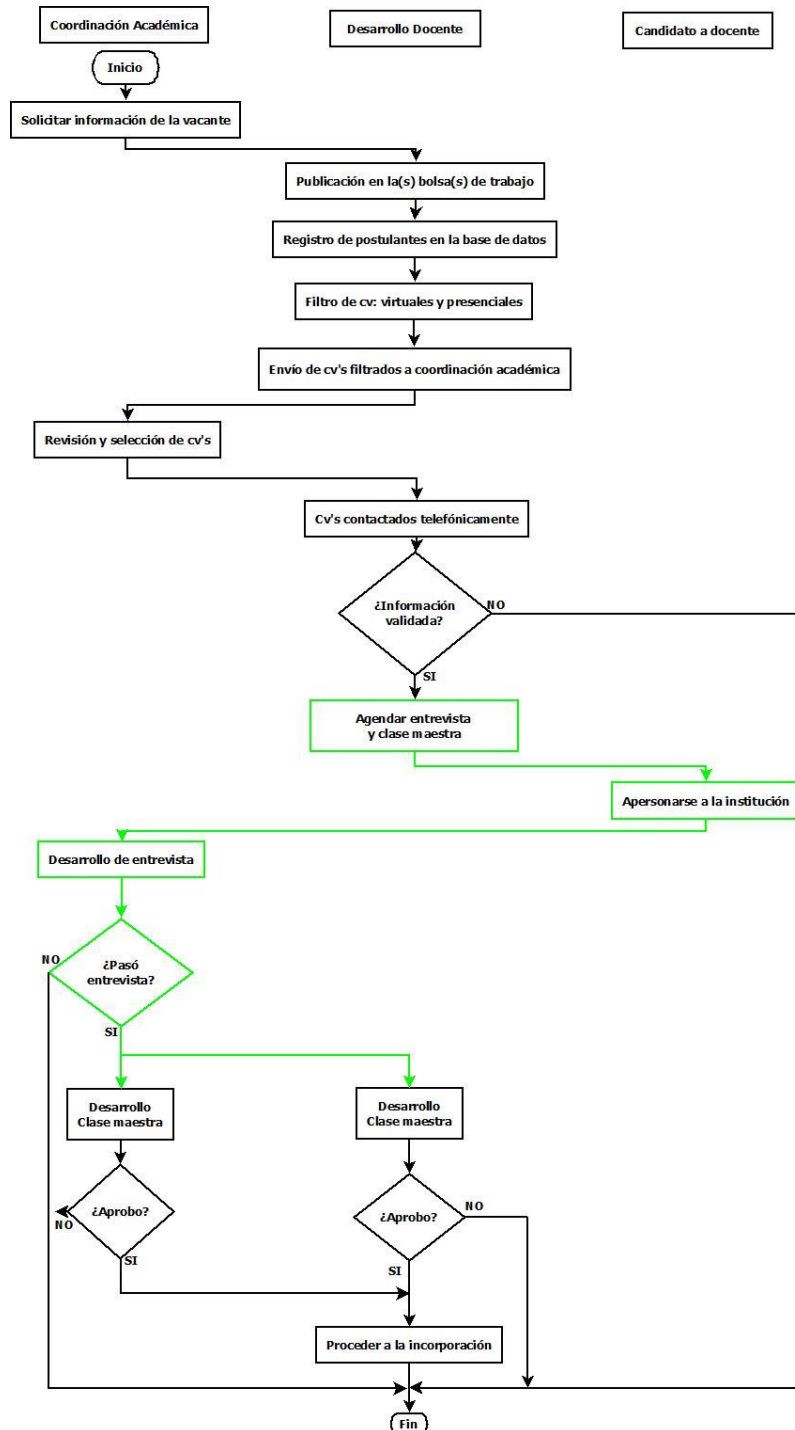
El diagrama muestra que el en el proceso, el candidato además de los filtros realizados por el área de coordinación académica y desarrollo docente, es programado para cita en 02 oportunidades. Ahora, se resalta en color rojo, los procesos que serán objeto de cambio dentro del desarrollo de objetivo 2.

Figura n.º 3.13. Identificación de procesos a corregir en procedimiento de selección docente.



Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.14. Propuesta de optimización de proceso de selección docente.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la última imagen muestra el diagrama del proceso con el cambio aplicado:

Podemos visualizar que el proceso, de nivel operativo del área, se marcó en color rojo para indicar el cambio que se impartirá.

El caso se da, debido a que el procedimiento regular de un candidato (Figura n.º 3.12.) genera un cuello de botella en la etapa de selección, debido a que, cada postulante de cada requerimiento a cubrir, debe:

- Pasar filtro de Desarrollo docente: Cumplimiento del perfil.
- Pasar filtro de Coordinación académica: Revisión de experiencia profesional.
- Pasar filtro de Desarrollo docente: Revisión de disponibilidad horaria y conformidad con términos de la institución.

Luego de haber pasado los 03 filtros anteriormente mencionados es citado a entrevista con el coordinador de la escuela respectiva. Siempre, o casi siempre es aprobado el candidato, por lo que nuevamente es citado para una clase maestra, donde es citado nuevamente para una reunión, nuevamente con el coordinador de la escuela, además del coordinador del área de desarrollo docente, donde el candidato muestra sus conocimientos del tema que postula a dictar para el próximo ciclo académico. De igual forma, el candidato una vez aprobado procede a la incorporación a la institución.

La situación se desarrolla debido a que la entrevista y clase maestra se da en 02 días diferentes, muchas veces con diferencias de hasta 01 semana, período por el cual el candidato es contratado por otra organización o decide retirarse del proceso de convocatoria, procediendo nuevamente a citar a entrevista a otro candidato. Además de mostrar una mala gestión en el proceso de selección y retrasar la opción de cerrar de manera oportuna con la lista pendiente de requerimientos, y poder tener docentes con sus documentos requeridos a tiempo para generar su contrato y su capacitación antes del inicio de las labores académicas del ciclo académico 2017-II (28-08-2017).

Por esta razón, el cambio aplicado busca fusionar las citas de entrevista y clase modelo en 01 solo día. Lo que conllevará a:

- 1) Reducir las llamadas para agendar citas en 50%.
- 2) Reducir la programación de reservas de aula en 50%.
- 3) Retener a buenos candidatos potenciales a docentes.
- 4) Buena impresión de los postulantes.
- 5) Optimización de los procesos reduciendo el procedimiento de evaluación en 50% por cada postulante calificado para la plaza vacante.
- 6) Atención a los requerimientos pendientes de cubrir.

Además de mostrar a los docentes de la sede que permanecen en una organización confiable y que valora los tiempos de toda conducta que mejora la retención de los mismos.

3.3. Desarrollo el Objetivo 3

Implementar una propuesta de retención que logre disminuir las llamadas para capacitación a los docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

Frase clave: Capacitación.

El desarrollo del objetivo 03 contiene información referida a los 04 cursos virtuales solicitados por la organización, los cuales presentan la siguiente leyenda:

Tabla n. ° 3.8. Información de los cursos de capacitación.

CURSO	DESCRIPCION	DURACIÓN
A	Curso virtual/presencial de inducción sobre la metodología de enseñanza de la institución basada en buscar el mejor rendimiento académico del alumno.	6 HORAS
M	Curso virtual dirigido a la familiarización del docente con la plataforma virtual para la gestión de subida de calificación, asistencias de alumnos y marcación de asistencia docente, etc.	6 HORAS
R	Curso virtual dirigido a explicar la metodología de evaluación a emplear según el tipo de salón a dictar clase.	4 HORAS
I	Curso virtual dirigido a comunicar el código de ética y conducta, así	4 HORAS

	como reglamento interno de la institución.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las capacitaciones se viene manejando el siguiente comportamiento:

Tabla n. ° 3.9. Comportamiento docente según cursos de capacitación por período.

Período	Dotación Total	CURSO A	CURSO M	CURSO R	CURSO I
2016-I	259	204	81	91	104
Período	Dotación Total	CURSO A	CURSO M	CURSO R	CURSO I
2016-II	279	218	163	145	153
Período	Dotación Total	CURSO A	CURSO M	CURSO R	CURSO I
2017-I	314	309	305	289	302

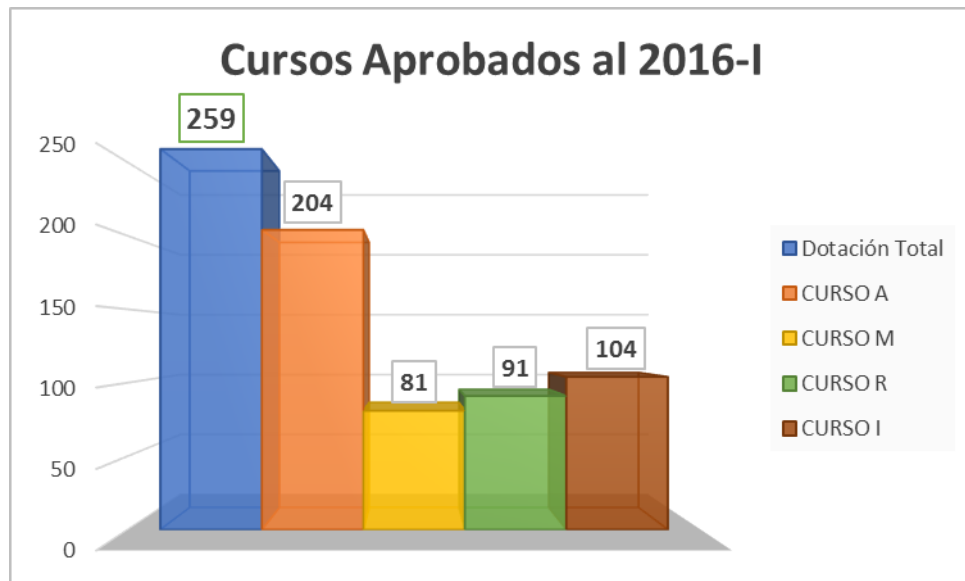
Fuente: Elaboración propia.

Tabla n. ° 3.10. Costo por desarrollo de capacitación.

Descripción	Costo Unitario (\$)	Cantidad (Unid.)	Costo Total (\$)
Curso A	25.00	1	25.00
Curso A	25.00	1	25.00
Curso A	25.00	1	25.00
Curso A	25.00	1	25.00
Costo Total Docente			100.00

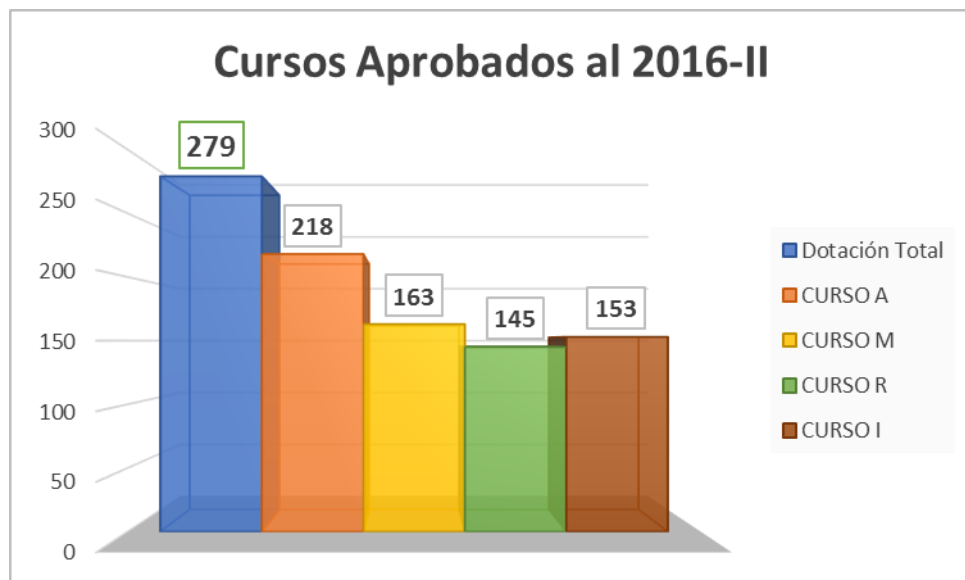
Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.15. Comportamiento de cursos aprobados en 2016-I.



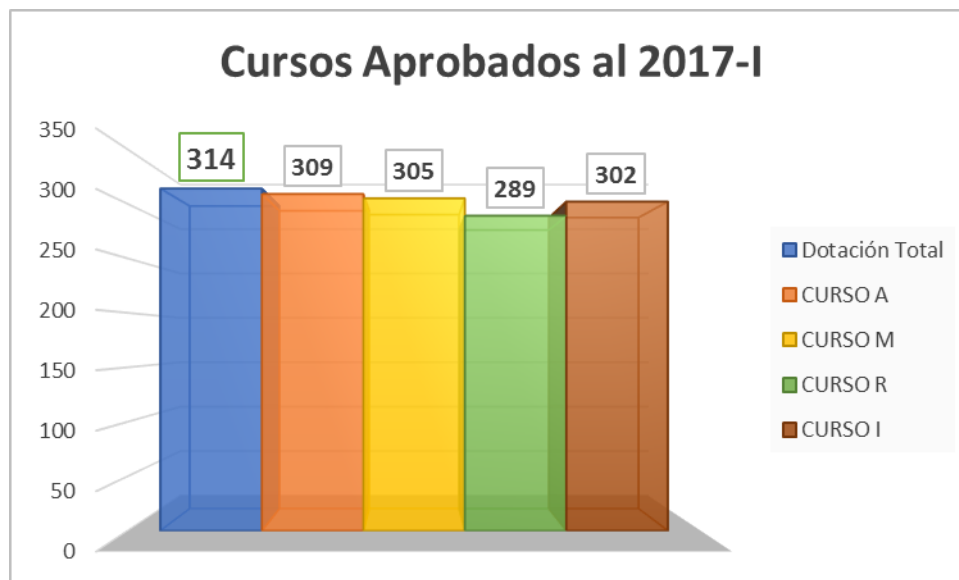
Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.16. Comportamiento de cursos aprobados en 2016-II.



Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.17. Comportamiento de cursos aprobados en 2017-I.



Fuente: Elaboración propia.

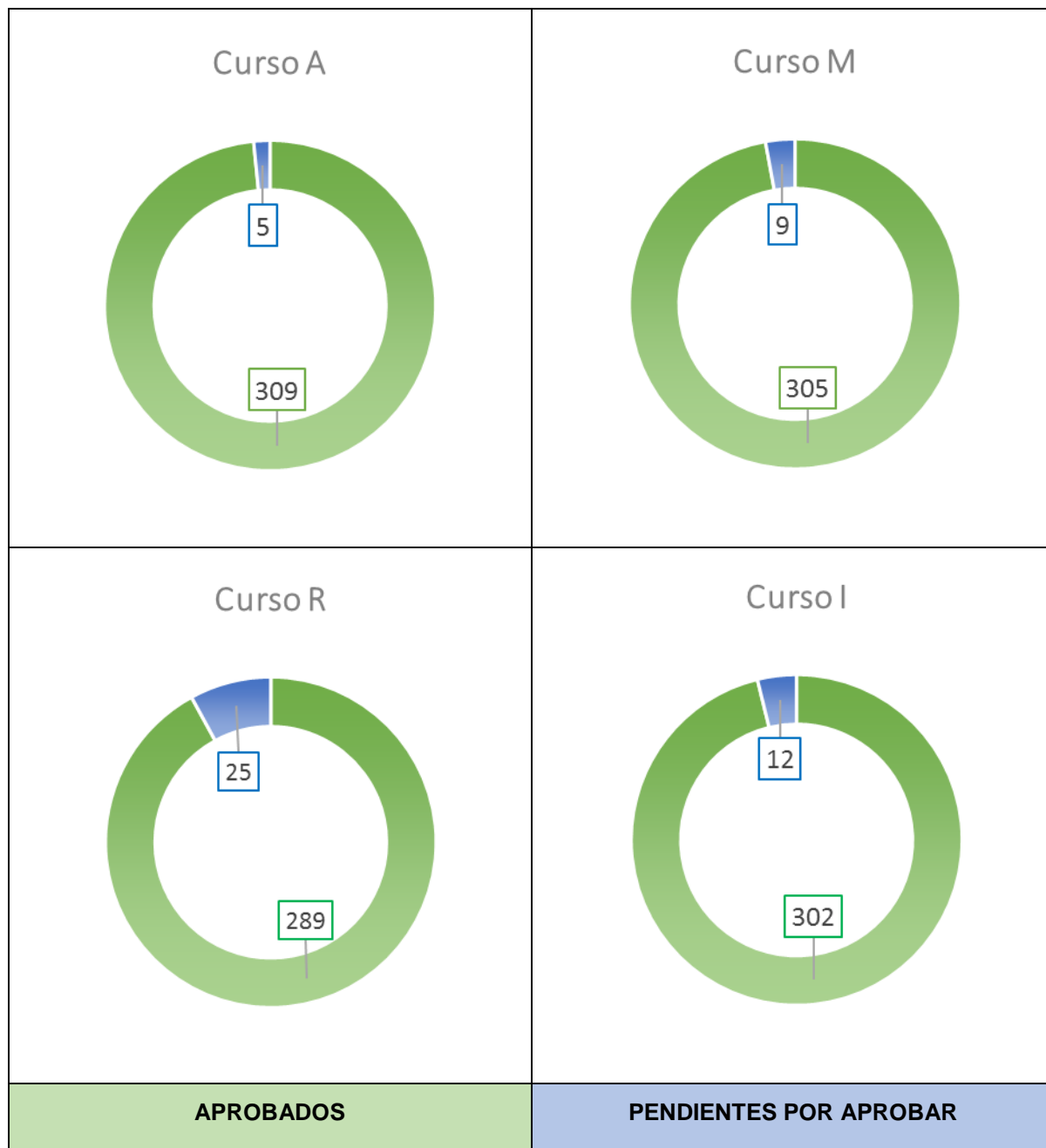
El comportamiento arroja una tendencia al crecimiento en todos los cursos. El objetivo es que para el siguiente ciclo se cumpla con el 100% de los docentes capacitados, para lo cual se requiere de la eliminación de la brecha actual:

Tabla n.º 3.11. Desarrollo de cursos en 2017-I.

Período	Dotación Total
2017-I	314
CURSO A	BRECHA A
309	5
CURSO M	BRECHA M
305	9
CURSO R	BRECHA R
289	25
CURSO I	BRECHA I
302	12

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.18. Avance de cursos aprobados al 2017-I.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que el porcentaje actual de los docentes capacitados por curso se rigen bajo los siguientes indicadores:

Figura n.º 3.19. Cálculo de porcentaje de docentes aprobados.

$$\left(\frac{\text{Total de docentes aprobados}}{\text{Total de docentes}} \right) \times 100 = \% \text{ de docentes aprobados}$$

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que para el de desaprobados sería:

Figura n.º 3.20. Cálculo de porcentaje de docentes pendientes de aprobar curso.

$$\left(\frac{\text{Total de docentes desaprobados}}{\text{Total de docentes}} \right) \times 100 = \% \text{ de docentes pendientes}$$

Fuente: Elaboración propia.

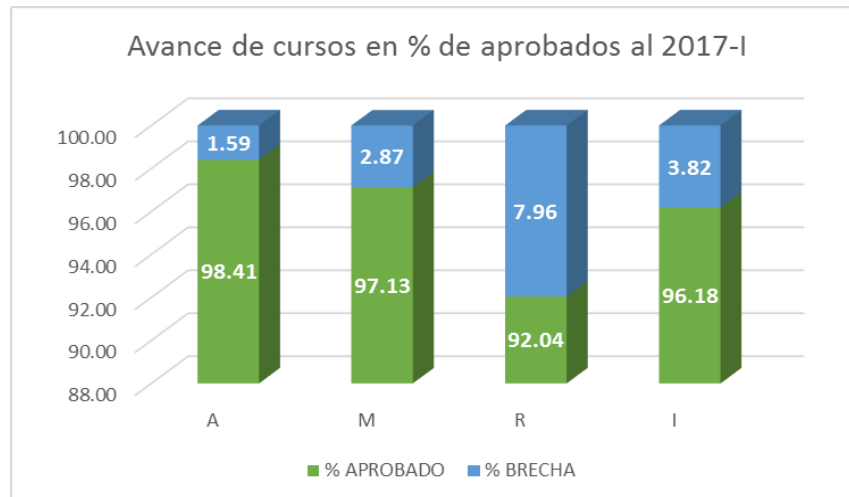
Nos arroja los siguientes resultados:

Tabla n.º 3.12. Porcentaje de cursos aprobados en 2017-I.

Período		Dotación Total	
2017-I		314	
CURSO A	BRECHA A	% CURSO A	% BRECHA A
309	5	98.41	1.59
CURSO M	BRECHA M	% CURSO M	% BRECHA M
305	9	97.13	2.87
CURSO R	BRECHA R	% CURSO R	% BRECHA R
289	25	92.04	7.96
CURSO I	BRECHA I	% CURSO I	% BRECHA I
302	12	96.18	3.82

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.21. Porcentaje de cursos aprobados en 2017-I.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente podemos concluir que los procesos del total de docentes se hayan controlados.

Por ello, la solución aplica a aquellos nuevos docentes que formarán parte de la institución para el nuevo período. Debido a que cada docente nuevo y los que ya forman parte de la organización deberán completar esos 04 cursos exigidos por la institución. Además, nos enfrentamos a las siguientes desventajas:

Desventajas.

- 04 cursos independientes para desarrollar (A, M, R, e I)
- Fechas de inicio de curso distintas e imprevistas.
- Llamar por teléfono al docente cada vez que se apertura el curso a todos los desaprobados o a aquellos que no lo han completado.
- Vigencia del curso de 01 mes.
- Reprobar o no completar los 04 cursos implicaría retirarlo de la institución y un nuevo requerimiento para el siguiente ciclo.
- La única información brindada es la que se da al docente en la firma de contrato.

También, el logro para la aprobación es el de conseguir una calificación final de 16 por cada uno de los 04 cursos. Por ello, el desarrollo del objetivo buscará reducir las llamadas para aquellos docentes que ingresarán para los períodos venideros y a aquellos docentes que ya forman parte de la institución y que están pendientes del desarrollo de los cursos además de reforzar el valor que representan y la importancia de los mismos.

Ventajas.

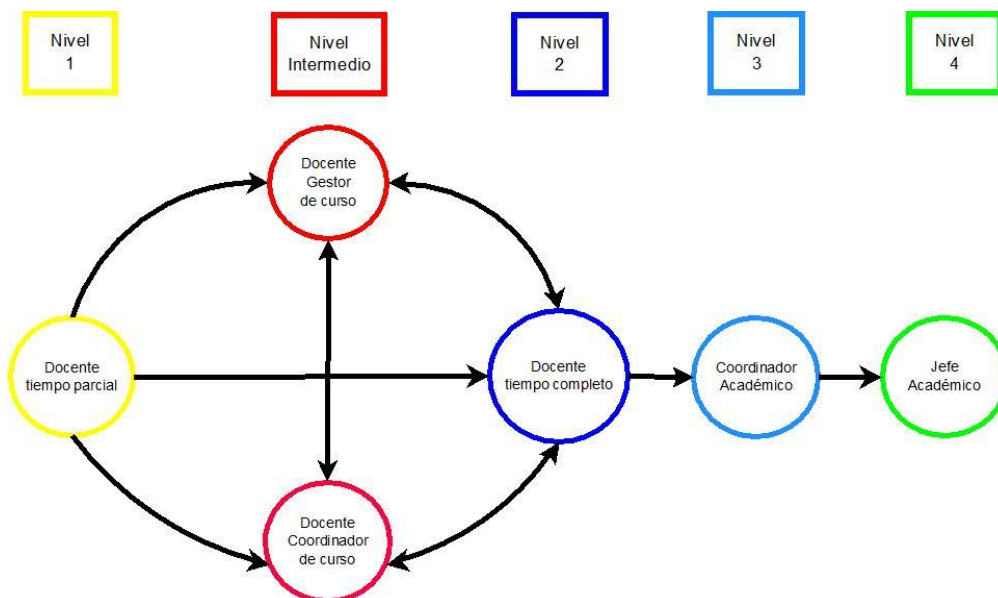
- Permanencia en la institución (estabilidad laboral).
- Acceso a mayor carga horaria por docente.
- Requisitos para ser candidato a coordinador de curso (ascenso)
- Requisito para ser candidato a docente a tiempo completo.
- Requisito para lograr traslados de sede.
- Requisito para facilidad en el traslado a universidades del grupo.

Línea de carrera docente:

Cabe señalar que, dentro de las ventajas ofrecidas a los docentes, la organización ofrece a sus profesores una línea de carrera a la que pueden acceder siempre que existan plazas vacantes y previo cumplimiento del perfil requerido, buen comportamiento y desempeño, así como los mencionados cursos de capacitación.

A continuación, se muestra la línea de carrera a los docentes:

Figura n.º 3.22. Línea de carrera docente.



Fuente: elaboración propia.

Estas ventajas serán agregadas al calendario de inducción docente programada para el siguiente período 2017-II que iniciará el 28-08-2017. La reunión programada según calendario (Tabla n.º 3.14) será para los días 24 y 25 de agosto donde se incluirá este tema no tocado anteriormente. Se procede a mostrar los temas a tratar en una charla de inducción docente antes y con el cambio aplicado.

Tabla n.º 3.13. Puntos a tratar en la charla de inducción docente.

CHARLA DE INDUCCIÓN DOCENTE
Reunión 24 febrero de 2017 / Reunión 14 marzo de 2017
Hora: 05:30 p.m. – 09:00 p.m.
<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida docente. • Presentación Inicial del área. • Presentación de la plana administrativa.

- Desarrollo Curso "A".

Fuente: Elaboración propia.

Agregar como punto a tratar en la charla de inducción.

Tabla n. ° 3.14. Propuesta de puntos a tratar en charla de inducción docente.

CHARLA DE INDUCCIÓN DOCENTE
Reunión 24 agosto de 2017 / Reunión 25 agosto de 2017
Hora: 05:00 p.m. – 10:00 p.m.
<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida docente. • Presentación Inicial del área. • Presentación de la plana administrativa. • Incremento salarial competitivo en 11% desde el 2017-I. • Incisión en términos del contrato y desempeño. • Código de ética y conducta. • Capacitación Docente: Beneficios. Establecimientos de fechas de inicio. • Desarrollo Curso "A".

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma consideramos un ahorro en tiempos empleados en contacto con el docente, así como el costo de tarifa por llamada a todos los docentes nuevos, además de contar un procedimiento más ordenado en las fechas de inicio, y el valor que estas tendrán para cada docente.

Tabla n. ° 3.15. Costo de taller de inducción por docente.

Descripción	Costo Unitario (S/)	Cantidad (Unid.)	Costo Total (S/)
Material			
Hojas Bond	0.10	25	2.50
Impresiones	0.15	25	3.75
Lapicero	1.00	1	1.00
Papelógrafo	0.60	5	3.00
Plumones	2.00	5	10.00
Coffee Break			
Galleta	0.80	1	0.80
Bebida	1.50	1	1.50
Costo Total Docente			22.55

Fuente: Elaboración propia.

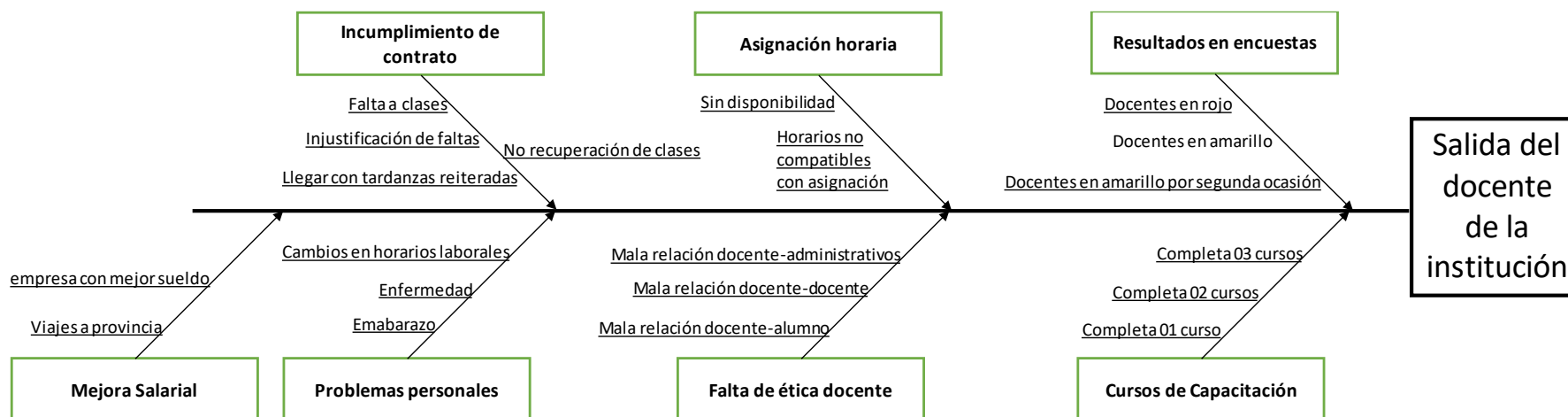
3.4. Desarrollo el Objetivo 4

Desarrollar una propuesta de retención que contrarreste los motivos de rotación de los docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

Frase clave: Rotación.

Referente a la satisfacción de docentes conocemos la información sobre su rotación durante los 03 últimos períodos, bajo la rúbrica de evaluación a los docentes, obtenida a través de llamadas, y referencias de los coordinadores académicos. Se agrupó bajo 07 parámetros los cuales son mostrados en un diagrama de Ishikawa:

Figura n.º 3.23. Motivos de salida docente.



Fuente: Elaboración propia.

1) Cursos capacitación.

Debido a que aquellos docentes que no cumplen con la aprobación de los 04 cursos que la institución solicita a cada docente, se toma la decisión de separarlos de la organización de manera automática.

2) Bajo Rendimiento en encuestas.

Se manejan un semáforo de calificaciones a través de la cual se clasifican:

Tabla n. ° 3.16. Parámetro de calificación.

0 – 15	15.1 – 16.99	17 – 20
ROJO	AMARILLO	VERDE

Fuente: Elaboración propia.

Los docentes evaluados que obtengan una nota roja, son separados de la institución de forma automática, aquellos que sacan amarillo, pueden ser retirados bajo evaluación del coordinador de la escuela o desprogramadas por un ciclo en el mejor de los casos.

3) Asignación Horaria.

El retiro de los docentes por no tener disponibilidad horaria o en su defecto por no ser compatible con la disponibilidad en los horarios del curso a dictar.

4) Falta de ética docente:

Otro motivo de rotación se da por problemas en la relación del profesor con sus alumnos, con otros docentes, o con miembros del personal administrativo de la sede.

5) Incumplimiento del contrato.

Cuando el docente falta a sus clases programadas y/o no las justifica, no realiza la recuperación de sus clases, suele llegar con tardanza a sus clases.

6) Problemas personales.

Se detallan factores personales como embarazo, problemas de salud, cambios en horarios laborales etc.

7) Mejora Salarial.

Por oferta de crecimiento profesional, ya sea para labores en provincia, en otras instituciones de enseñanza con mejores sueldos, u otras empresas del rubro de carrera.

Tabla n. ° 3.17. Rotación docente en 2016-I.

Período	Dotación Total	Rotación	Rotación %
2016-I	259	30	11.58

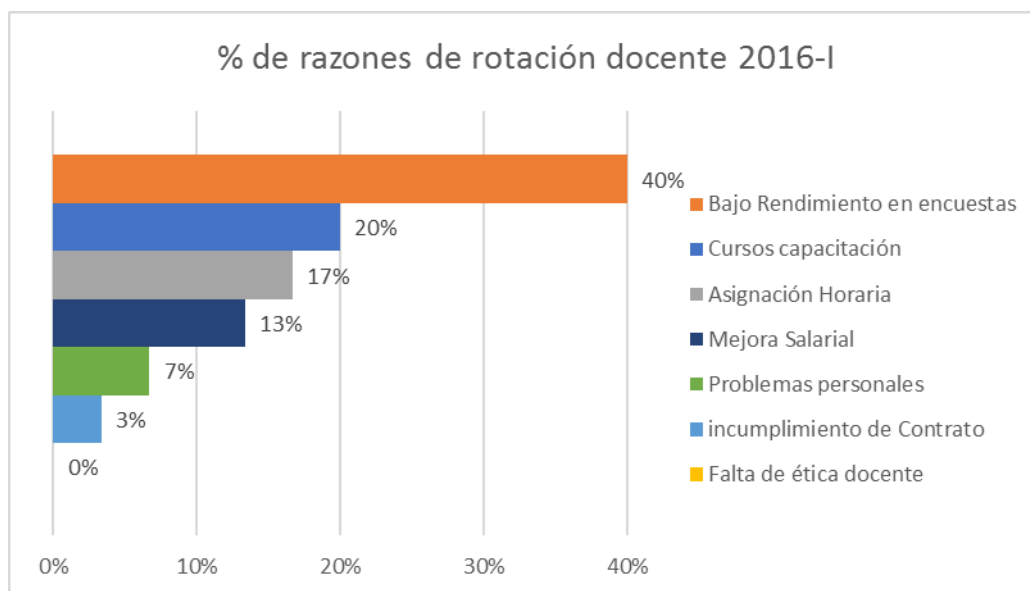
Fuente: Elaboración propia.

Tabla n. ° 3.18. Motivos de rotación por tipo en 2016-I.

PERIODO 2016 - I		
MOTIVO	Cantidad	Cantidad %
Cursos capacitación	6	20%
Bajo rendimiento en encuestas	12	40%
Asignación horaria	5	17%
Falta de ética docente	0	0%
Incumplimiento de contrato	1	3%
Problemas personales	2	7%
Mejora salarial	4	13%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.24. Porcentaje de rotación docente al 2016-I.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla n.º 3.19. Rotación docente en 2016-II.

Período	Dotación Total	Rotación	Rotación %
2016-II	279	35	12.54

Fuente: Elaboración propia.

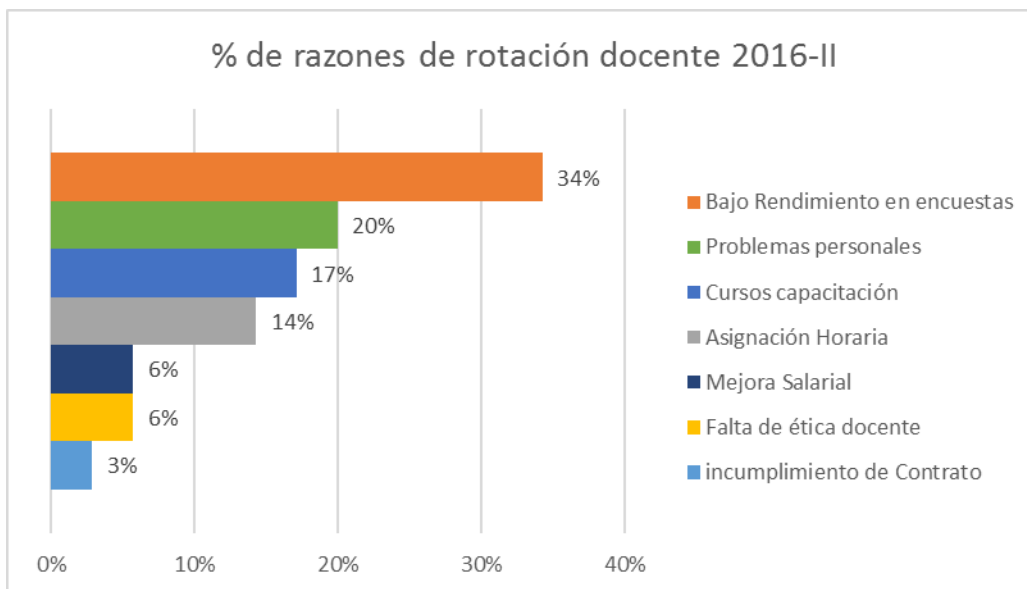
Tabla n.º 3.20. Motivos de rotación por tipo en 2016-II.

PERIODO 2016 - II		
MOTIVO	Cantidad	Cantidad %
Cursos capacitación	6	17%
Bajo rendimiento en encuestas	12	34%
Asignación horaria	5	14%
Falta de ética docente	2	6%
Incumplimiento de contrato	1	3%
Problemas personales	7	20%
Mejora salarial	2	6%

TOTAL	35	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.25. Porcentaje de rotación docente al 2016-II.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla n.º 3.21. Rotación docente en 2017-I.

Período	Dotación Total	Rotación	Rotación %
2017-I	314	16	5.10

Fuente: Elaboración propia.

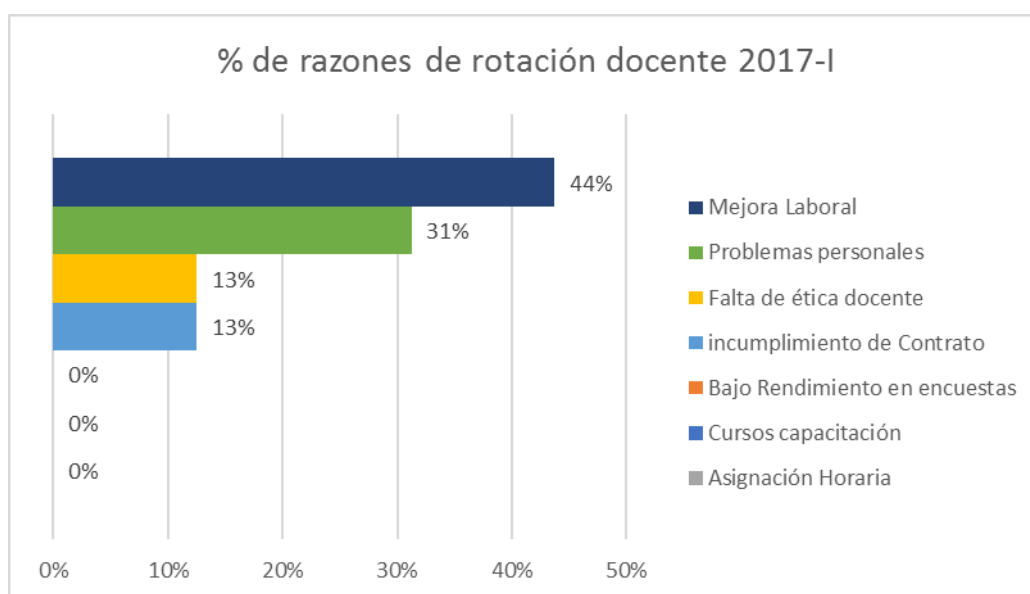
Tabla n.º 3.22. Motivos de rotación por tipo en 2017-I.

PERIODO 2017 - I		
MOTIVO	Cantidad	Cantidad %
Cursos capacitación	0	0%
Bajo rendimiento en encuestas	0	0%
Asignación horaria	0	0%
Falta de ética docente	2	13%
Incumplimiento de contrato	2	13%

Problemas personales	5	31%
Mejora Laboral	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.26. Porcentaje de rotación docente al 2017-I.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se agrupa los docentes por cantidad y tipo de rotación de los últimos 03 períodos evaluados. Obteniendo la siguiente población:

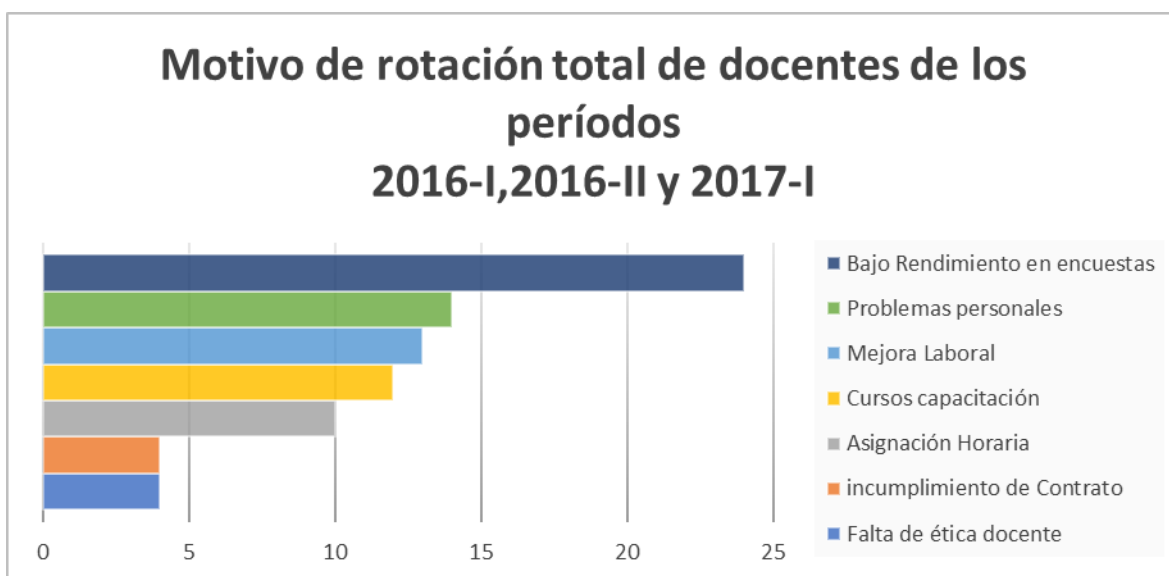
Tabla n.º 3.23. Población total de rotación docente en 2016-I, 2016-II y 2017-I.

POBLACION TOTAL	
2016-I / 206-II / 2017-I	
Motivo	Cantidad
Cursos capacitación	12
Bajo Rendimiento en encuestas	24
Asignación Horaria	10
Falta de ética docente	4

incumplimiento de Contrato	4
Problemas personales	14
Mejora Laboral	13
TOTAL	81

Fuente: Elaboración propia.

Figura n.º 3.27. Rotación docente por tipo 2016-I, 2016-II y 2017-I.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecida las causas de rotación y las cantidades de ellas, se procede a establecer los parámetros de cambio para contrarrestarla.

Tabla n.º 3.24. Estrategias para contrarrestar la rotación en el período 2017-II.

PLANES DE ACCION DE RETENCION			
Indicador	Acción	Población	Actividad
Bajo rendimiento en encuestas	Taller de comunicación asertiva.	19%	Taller con la población baja en encuestas.

Problemas personales	Implementar reuniones de confianza.	Todos	Coordinadores establecerán reuniones de confianza con los docentes de su escuela.
Incumplimiento de contrato	Reforzamiento en la inducción.	Nuevos	Se mencionará en cada inducción de ingreso al docente
Asignación horaria	Trato con coordinación académica.	Todos	Sugerir a los coordinadores de cada una de las escuelas, establecer una asignación horaria oportuna a fin de ajustar la disponibilidad horaria de los docentes. De esa forma, colaborar con su retención y contribuir a lograr una eficacia a través de sus requerimientos en el proceso de selección siguiente.
Falta de ética docente	Incluir casuísticas en inducción docente.	Nuevos	Se mencionará en cada inducción de ingreso al docente.
Mejora salarial	Reforzamiento del último incremento salarial en 2017-I en la inducción docente.	Todos	Se agregará como ítem en la reunión de inducción docente, el último incremento salarial de 11.11% en 2017 – I.
Cursos de Capacitación	Tema a tratar en inducción docente.	Nuevos	Ítem agregado en la charla de inducción docente. Establecimiento de horarios e importancia.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la elaboración del taller de comunicación asertiva, será llevado por el coordinador del área desarrollo docente, el cual manejará un tema de compensación de horas por las brindadas en el taller, el material empleado será brindado por la misma área y se establecerá el siguiente programa:

Tabla n.º 3.25. Programación de taller de comunicación asertiva.

TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVA						
Fecha: 04 de agosto de 2017 (01 grupo) – 30 personas						
Fecha: 05 de agosto de 2017 (02 grupo) – 30 personas						
TEMA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO	MATERIALES	FACILITADOR	DURACION
COMUNICACIÓN ASERTIVA	DINAMICA ROMPER EL HIELO	Lograr que los participantes generen confianza, así mismo conozcan la importancia de una buena comunicación.	Al igual que en el juego infantil de "Teléfono", esta actividad busca romper el hielo y puede ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades de comunicación, mientras que llegan a conocerse el uno al otro de una manera divertida. Los docentes deben formar una línea, ya sea de pie o sentados y la primera persona en línea debe susurrar una frase al oído de la siguiente persona en la línea. Cada persona hace lo mismo hasta que la última persona recibe el mensaje. El aspecto interesante del juego está en lo diferente que la historia puede haber terminado en comparación con como comenzó.	Ninguno	COORDINADOR DESARROLLO DOCENTE	15 minutos
	LLUVIA DE IDEAS	Tener conocimientos previos antes iniciar el tema	¿Se realizará la pregunta sobre "Qué recordamos al hablar de comunicación asertiva?"	Plumones		10 minutos

	CONCEPTO GENERAL	Recalcar con conceptos generales el tema.	¿Qué es la Asertividad? Yagosesky, citado por Pérez (2007) Define a la asertividad como una manera de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, con la finalidad de comunicar ideas y sentimientos o proteger legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar a la(s) otra(s) persona(s), Actúa en el ser desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad la cual es limitante típica de la ansiedad, la culpa o rabia. Además, expresa un comportamiento comunicacional maduro debido a que con él no se agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que el ser expresa sus convicciones y defiende sus derechos. Finalmente, como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad es diferenciada y colocada en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no-asertividad).	Plumones / Material didáctico		15 minutos
	CAMBIO DE ROLES	El docente se pondrá en el lugar de un alumno para entenderlo mejor.	El docente se pondrá en lugar del alumno y simulará situaciones cotidianas de ocurrencias negativas en clases.	Ninguno		15 minutos
	REFLEXIÓN	Mencionar la	Los participantes van a reflexionar sobre la	Ninguno		15 minutos

		importancia de la actividad realizada.	actividad realizada en la actividad anterior.			
Total						70 minutos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n. ° 3.26. Costo de elaboración de taller de comunicación asertiva.

Descripción	Costo Unitario (S/)	Cantidad (Unid.)	Costo Total (S/)
Plumones	2.00	2	4.00
Hojas Bond	0.10	60	6.00
Impresiones	0.15	60	9.00
Lapicero	1.00	60	60.00
Costo Total Docente			79.00

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, con respecto a la reunión de confianza, ésta se establecerá de la siguiente manera:

Tabla n. ° 3.27. Reunión de confianza.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO	PARTICIPANTES	HERRAMIENTAS	DURACION
REUNIÓN DE CONFIANZA	Lograr la integración y participación de todos los docentes de la mano de su coordinador de escuela.	Una a dos veces por ciclo, el coordinador de escuela se reunirá de manera grupal en diferentes grupos según disponibilidad, con todos los docentes de su escuela. Con un máximo de 20 participantes por reunión, donde se conversará sobre el avance y seguimiento de cada uno de ellos, además de felicitar a aquellos que están destacando en sus evaluaciones, así mismo intercambiar experiencias, donde se pueda lograr más la integración y camaradería.	Docentes / Coordinador	Aula de clases	90 minutos

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A través de la siguiente se mostrará los escenarios consecuentes a la implementación de los desarrollos de objetivos propuestos a lo largo del proyecto de investigación.

4.1. Resultados

PROBLEMAS	SOLUCION																																	
<p>Objetivo 1: Implementar una propuesta de retención que contribuya a disminuir la cantidad de requerimientos de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.</p>																																		
<p>De acuerdo a lo presentado se observan los siguientes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Requerimientos solicitados sin control, ocasionan trabajo innecesario en reclutamiento debido a que son cubiertos de manera interna, procediendo a cerrar las solicitudes. <p>Esto último, debido a que no se posee un control en la programación de la etapa de requerimientos para la selección de docentes. Se muestra el siguiente comportamiento del ciclo anterior:</p> <p>Tabla n. ° 4.1. Comportamiento selección docente 2017-I.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tarea</th> <th>Fecha Inicio</th> <th>Fecha Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fin Ciclo 2016-II</td> <td>11-Dic</td> <td>11-Dic</td> </tr> <tr> <td>Recepción de Requerimientos 1</td> <td>12-Dic</td> <td>15-Dic</td> </tr> </tbody> </table>	Tarea	Fecha Inicio	Fecha Final	Fin Ciclo 2016-II	11-Dic	11-Dic	Recepción de Requerimientos 1	12-Dic	15-Dic	<p>A través de la propuesta planteada se logrará:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tener las solicitudes de requerimientos controlado a través de un calendario de fechas máximas para las gestiones respectivas. <p>Tabla n. ° 4.2. Propuesta de comportamiento selección docente 2017-II.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tarea</th> <th>Fecha Inicio</th> <th>Fecha Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fin Ciclo 2017-I</td> <td>16-Jul</td> <td>16-Jul</td> </tr> <tr> <td>Recepción de Requerimientos</td> <td>16-Jul</td> <td>17-Jul</td> </tr> <tr> <td>Publicación de Ofertas Laborales</td> <td>17-Jul</td> <td>18-Jul</td> </tr> <tr> <td>Proceso de Selección</td> <td>18-Jul</td> <td>16-Ago</td> </tr> <tr> <td>Proceso de Incorporación</td> <td>18-Jul</td> <td>18-Ago</td> </tr> <tr> <td>Fecha Firma Contrato</td> <td>21-Ago</td> <td>23-Ago</td> </tr> <tr> <td>Inducción Docente 1</td> <td>23-Ago</td> <td>24-Ago</td> </tr> </tbody> </table>	Tarea	Fecha Inicio	Fecha Final	Fin Ciclo 2017-I	16-Jul	16-Jul	Recepción de Requerimientos	16-Jul	17-Jul	Publicación de Ofertas Laborales	17-Jul	18-Jul	Proceso de Selección	18-Jul	16-Ago	Proceso de Incorporación	18-Jul	18-Ago	Fecha Firma Contrato	21-Ago	23-Ago	Inducción Docente 1	23-Ago	24-Ago
Tarea	Fecha Inicio	Fecha Final																																
Fin Ciclo 2016-II	11-Dic	11-Dic																																
Recepción de Requerimientos 1	12-Dic	15-Dic																																
Tarea	Fecha Inicio	Fecha Final																																
Fin Ciclo 2017-I	16-Jul	16-Jul																																
Recepción de Requerimientos	16-Jul	17-Jul																																
Publicación de Ofertas Laborales	17-Jul	18-Jul																																
Proceso de Selección	18-Jul	16-Ago																																
Proceso de Incorporación	18-Jul	18-Ago																																
Fecha Firma Contrato	21-Ago	23-Ago																																
Inducción Docente 1	23-Ago	24-Ago																																

Publicación de Ofertas Laborales	15-Dic	16-Dic	Inducción Docente 2	24-Ago	25-Ago
Proceso de Selección	16-Dic	19-Dic	Inicio Ciclo 2017-II	28-Ago	28-Ago
Vacaciones Institucionales	19-Dic	2-Ene	Fuente: Elaboración propia.		
Republicación de Ofertas Laborales	2-Ene	3-Ene	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar seguridad a los docentes con una mayor asignación de carga disponible a asumir. • Trabajo eficiente en vacantes que realmente necesitan ser cubiertas de manera externa. • Docente nuevo capacitado de manera oportuna a través de la charla de inducción sobre la metodología de enseñanza de la institución, antes del inicio del ciclo académico. • Docente nuevo con documentación completa y contrato firmado. Sólo a la espera del visado del ministerio de trabajo y posterior envío por parte de recursos humanos para su devolución al docente. 		
Recepción de Requerimientos 2	2-Ene	17-Mar			
Publicación de Ofertas Laborales	3-Ene	20-Mar			
Proceso de Selección	2-Ene	14-Abr			
Proceso de Incorporación	2-Ene	19-Abr			
Fecha Firma Contrato	16-Ene	4-May			
Inducción Docente 1	23-Feb	24-Feb			
Inducción Docente 2	13-Mar	14-Mar			
Inicio Ciclo 2017-I	3-Abr	4-May			
Fuente: Elaboración propia.					
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de requerimientos sin control y en cualquier oportunidad, sin restricciones de tiempo. • Retrasos en los procedimientos de incorporación de docentes los cuales se integran a la institución inclusive, luego de haber iniciado las clases. • La etapa de selección genera un cuello de botella en los procesos de incorporación e inducción, debido a que docentes seleccionados pierden la oportunidad de ser capacitados antes del inicio de clases. • Generación de un aire de incertidumbre para alinearse al ritmo laboral en docentes nuevos que no llevan la capacitación, esto propicia que el docente decida retirarse de la institución debido a no 					

<p>alinearse al ritmo y con esto cubrir nuevamente la carga laboral abandonada.</p>	
<p>Objetivo 2: Desarrollar una propuesta de retención que optimizará los procesos de gestión de docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.</p>	
<p>De acuerdo a lo presentado se observan los siguientes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 02 días para evaluar un candidato previamente filtrado por las áreas de desarrollo docente y coordinación académica. • Citas entre entrevista y clase maestra con dispersión de hasta 01 semana debido a la disponibilidad de una de las áreas para la atención al candidato. • Candidatos con percepciones de burocracia en la institución y aquellos ingresantes decidan retirarse ante una percepción de procesos similares una vez ingresado a ella. • Candidato a docente desiste o se retira del proceso por otra oferta laboral en la espera de la segunda cita. • Pérdida de bueno candidatos potenciales a docentes. 	<p>A través de la propuesta planteada se logrará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección efectivo, con una reducción de un 50% en el proceso de evaluación de un candidato a docente. • El proceso de reserva de aulas para la realización de la entrevista y otra para la reserva de clase maestra en un 50% por cada postulante. • Una respuesta rápida sobre los resultados de cada postulante previamente filtrado en 02 ocasiones. • Ganar la posibilidad de sumar a la organización buenos candidatos. • Una buena percepción por parte de la población de postulantes externos y docentes internos de la eficiencia y efectividad de la organización en su proceso de selección.

Objetivo 3: Implementar una propuesta de retención que logre disminuir las llamadas para capacitación a los docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.

De acuerdo a lo presentado se observan los siguientes problemas:

- La necesidad de la aprobación de las 04 capacitaciones solicitadas por la institución como condición para su permanencia.
- A pesar de llevar un comportamiento de manera ascendente cada ciclo, Se busca completar con el 100% de docentes aprobados dichos cursos de los nuevos ingresos.
- Se posee distintas fechas de apertura de cada curso virtual, lo cual no es comunicado previamente a los docentes, sólo hasta días antes del inicio de cada curso.

Tabla n. ° 4.3. Calendario de cursos de capacitación 2017-I.

Curso	Inicio 1	Inicio 2
A	12-Abr-17	26-May-17
M	12-Abr-17	8-Jun-17
R	18-Abr-17	5-Jun-17
I	21-Abr-17	15-Jun-17

Fuente: Elaboración propia.

A través de la propuesta planteada se logrará:

- Un logro del 100% en el desarrollo de los cursos de capacitación a través del valor percibido para los docentes nuevos.
- Establecimiento de una fecha determinada para el inicio de cada curso.

Tabla n. ° 4.4. Propuesta de calendario de cursos de capacitación 2017-I.

Curso	Inicio 1	Inicio 2
A	8-Ago-17	15-Set-17
M	8-Ago-17	20-Oct-17
R	8-Ago-17	15-Set-17
I	8-Ago-17	20-Oct-17

Fuente: Elaboración propia.

- Revalidar la importancia de los 04 cursos de capacitación para conocer la importancia de aprobarlos a través de la charla de inducción.

<ul style="list-style-type: none"> • Reprobar o no completar los 04 cursos implicará el retiro de la institución y un nuevo requerimiento por cubrir el próximo ciclo. • Información sobre los beneficios de desarrollar el curso, poco difundida. 	
<p>Objetivo 04: Desarrollar una propuesta de retención que contrarreste los motivos de rotación de los docentes en un instituto de educación superior en el distrito de independencia para el período 2017-II.</p>	
<p>De acuerdo a lo presentado se observan los siguientes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un control por las causas de rotación docente. • El docente no percibe el reconocimiento del valor de la institución hacia su persona. Percibiéndose como como un instrumento y no como persona por lo que eso repercute en la imagen interna de la institución. • Carencia en el reforzamiento de las herramientas necesarias para un mejor desenvolvimiento del docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las causas de salida de los docentes durante los 03 últimos períodos (2016-I, 2016-II y 2017-I). • Estrategia aplicada según el motivo de rotación. • Para aquellos docentes que poseen bajo rendimiento en encuestas el último período se ha citado al 19% de la población a fin de tener un taller de comunicación asertiva. • Por temas de problemas personales se establece reuniones de confianza entre el coordinador de la escuela y su equipo docente para afianzar la relación. • Por temas de asignación horaria, el coordinador deberá realizar de manera eficiente la asignación de todos los docentes a fin de gestionar un requerimiento

	<p>de manera eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none">• Por temas de contrato, ética docente, mejora salarial y por cursos de capacitación., se agregará a la lista en la propuesta de inducción docente. Para que todos los docentes tengan muy claro esos temas antes del inicio de clases, evitando realizar las llamadas.
--	---

CONCLUSIONES

- Las acciones propuestas nos llevarán a realizar un proceso de reclutamiento, selección e incorporación con eficiencia, buscando las vacantes que realmente se necesitan cubrir de manera interna. Además de ofrecer el máximo de horas asumidas por los docentes de la institución. Brindándoles a ellos una mejor estabilidad laboral con mayor asignación de horas, las cuales contribuirán a la retención en la organización.
- Podemos establecer un método más efectivo para la evaluación de cada postulante a docente aprobado a través de los filtros, reduciendo el proceso de entrevista y clase modelo en un único día, lo cual no brindará una respuesta más rápida sobre su aprobación o desaprobación. Permittiéndonos cerrar la vacante y gestionar prontamente su procedimiento a la incorporación.
- Mostraremos a los docentes el real valor que tienen los cursos ofrecidos por la institución, y las ventajas que les pueden ofrecer el aprobarlos, todo ello explicado en el taller de inducción y que buscarán completar al 100% con el desarrollo de los 04 cursos requeridos por la institución por parte de los docentes nuevos.
- A través del taller docente, se tratarán temas según los principales motivos de rotación de los últimos 03 ciclos pasados de forma mensual y buscando identificar más a fondo las principales causas de inquietud para establecer parámetros que contribuyan a lograr mejorar la satisfacción del docente y una retención hacia la institución.

RECOMENDACIONES

- Si bien es cierto la información respecto a proyectos de investigación referidos a este tema son algo escasos, es recomendable para el investigador o interesado conocer la estructura en el procedimiento de la organización que se piensa desarrollar, para tener un mejor panorama del escenario.
- Es importante que la organización mantenga el taller implementado debido a la importancia que genera no solo para la organización de reconocer con más profundidad los motivos de rotación de su personal.
- En el transcurso de los talleres y/o reunión con los coordinadores académicos se podrá identificar nuevos puntos además de los 07 identificados, los cuales brindarán nuevas luces sobre los cambios o modificaciones que puede implementar gerencia producto de la información transferida por los coordinadores académicos, en dichas reuniones.

REFERENCIAS

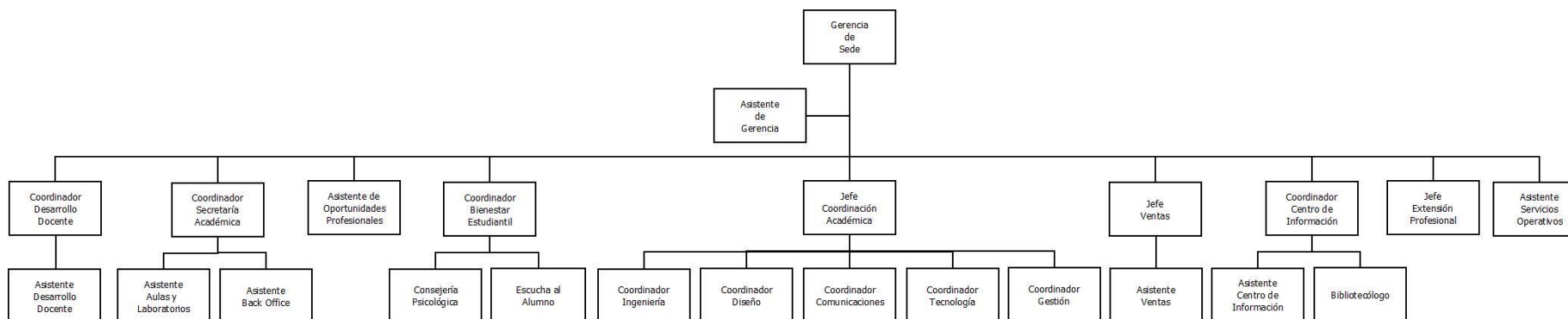
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Naucalpan de Juárez, Ciudad de México, México: Granica México.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Valle de Bravo, Ciudad de México, México: Granica México.
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile, Chile: Evolución.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8.ª ed.). Santa Fe, Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3.ª ed.). Santa Fe, Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Correo (2015). *Institutos del Perú carecen de tecnología e inversión*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/tecnologia-e-inversion-es-la-via-al-desarrollo-de-los-institutos-620011/>
- Correo (2016). *Clima escolar y retención docente*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/opinion/clima-escolar-y-retencion-docente-713610/>
- Dávila Salinas, C. L. & Mitta Flores, D. E. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Ciudad de México: Oxford University.
- Kent, M. (2003). *Diccionario Oxford de medicina y ciencias del deporte*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=O7hn1Z_oJd0C&pg=PA278&lpg=PA278&dq=diccionario+escala+de+likert&source=bl&ots=zclL7ITBXb&sig=JtFzdTR-qB_iFjjIT-o2bMXXv8w&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwil-6KL4KnVAhVEPCYKHYMRB4IQ6AEIOzAF#v=onepage&q=diccionario%20escala%20de%20likert&f=false
- Torreblanca, F. (2015). *Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter*. [Figura n.º1.2. Gráfica representativa de las 05 fuerzas de porter.]. Recuperado de <http://franciscotorreblanca.es/las-5-fuerzas-competitivas-de-porter/>
- Gestión (2016). Carreras técnicas: ¿Qué carreras e institutos te permiten ingresos entre S/ 2,440 y S/ 4,458? Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/carreras-tecnicas-que-carreras-institutos-te-permiten-ingresos-entre-s-2440-y-s-4458-2163759>

- Gestión (2016). *Congreso aprobó nueva Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior*. Recuperado de <http://www.gestion.pe/politica/congreso-aprobo-nueva-ley-institutos-y-escuelas-educacion-superior-2162893>
- Gestión (2016). *Tres factores que importan más que un buen sueldo*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/tres-factores-que-importan-mas-que-buen-sueldo-2169757>
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). *Estrategias de retención del personal*. En revista Universidad EAFIT n° 156. Medellín: Revista EAFIT. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11/11>
- Kraweski, L. J., Ritzman, L. P. & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones*. (8.ª ed.). Naucalpan de Juárez, Ciudad de México, México: Pearson Educación de México.
- La República (2017). *Solo 4% de los trabajadores peruanos son egresados de algún instituto técnico*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/891447-solo-4-de-los-trabajadores-peruanos-son-egresados-de-algun-instituto-tecnico>
- Luján, A. (4 de agosto de 2016). *Indicadores de productividad de una empresa*. En Blog: Habla Inge!!!. Recuperada de <https://hablainge.wordpress.com/2016/08/04/indicadores-y-kpis-de-productividad-pdf/>
- Pérez Pino, M. T. (2007). *Diagnóstico del maestro asertivo en la atención de niños con déficit de atención e hiperactividad*. Recuperado de <http://www.agm.cat/chiapas/materials/TDAH-Asert.doc>
- Otero Tavera, M. & Torres Canchanya, K. (2016). *Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera*. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (23.ª ed.). Consultado en <http://dle.rae.es>
- Santacruz Villegas, F. J. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Sastre Castillo, M. A. (1995). *Outplacement. Una aproximación a su realidad teórica*. En Revista Universidad Complutense de Madrid n° 06. Madrid: Revista Científica Complutense. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/download/CRLA9595120185A/32627>
- Werther, W. B. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. (3.ª ed.). Naucalpan de Juárez, Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana de México.

ANEXOS

Anexo n. ° 1. Organigrama de la organización.	116
Anexo n. ° 2. % de seguimiento docente nuevo.	117
Anexo n. ° 3. % de seguimiento docente antiguo.	117
Anexo n. ° 4. Estrategias para contrarrestar la rotación en el período 2017-II.	118
Anexo n. ° 5. Programación de taller de comunicación asertiva.	120
Anexo n. ° 6. Reunión de confianza.	123
Anexo n. ° 7. Costo por ingreso de un docente a la organización.	124

Anexo n. ° 1. Organigrama de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo n. ° 2. % de seguimiento docente nuevo.

Docentes Nuevos		
Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de Satisfacción Académica 	25%
Área académica	<ul style="list-style-type: none"> Aporte al desarrollo del curso (35%) Ausencia de incidencias (15%) Rendimiento académico (50%) 	25%
Desarrollo docente	<ul style="list-style-type: none"> Nota en curso A (50%) Nota en curso I (10%) Nota en curso M (20%) Nota en curso R (20%) 	30%
Secretaría académica	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia (25%) Puntualidad en el dictado de clases (25%) Puntualidad en el ingreso de notas al sistema (25%) Marcado de asistencia de los alumnos (25%) 	20%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo n. ° 3. % de seguimiento docente antiguo.

Docentes Antiguos		
Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de Satisfacción Académica 	35%
Área académica	<ul style="list-style-type: none"> Aporte al desarrollo del curso (35%) Ausencia de incidencias (15%) Rendimiento académico (50%) 	25%
Desarrollo docente	<ul style="list-style-type: none"> Nota en curso A (50%) Nota en curso I (10%) Nota en curso M (20%) Nota en curso R (20%) 	20%
Secretaría académica	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia (25%) Puntualidad en el dictado de clases (25%) Puntualidad en el ingreso de notas al sistema (25%) Marcado de asistencia de los alumnos (25%) 	20%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo n. ° 4. Estrategias para contrarrestar la rotación en el período 2017-II.

PLANES DE ACCION DE RETENCION			
Indicador	Acción	Población	Actividad
Bajo rendimiento en encuestas	Taller de comunicación asertiva.	19%	Taller con la población baja en encuestas.
Problemas personales	Implementar reuniones de confianza.	Todos	Coordinadores establecerán reuniones de confianza con los docentes de su escuela.
Incumplimiento de contrato	Reforzamiento en la inducción.	Nuevos	Se mencionará en cada inducción de ingreso al docente
Asignación horaria	Trato con coordinación académica.	Todos	Sugerir a los coordinadores de cada una de las escuelas, establecer una asignación horaria oportuna a fin de ajustar la disponibilidad horaria de los docentes. De esa forma, colaborar con su retención y contribuir a lograr una eficacia a través de sus requerimientos en el proceso de selección siguiente.
Falta de ética docente	Incluir casuísticas en inducción docente.	Nuevos	Se mencionará en cada inducción de ingreso al docente.
Mejora salarial	Reforzamiento del último incremento salarial en 2017-I en la inducción docente.	Todos	Se agregará como ítem en la reunión de inducción docente, el último incremento salarial de 11.11% en 2017 – I.

Cursos de Capacitación	Tema a tratar en inducción docente.	Nuevos	Ítem agregado en la charla de inducción docente. Establecimiento de horarios e importancia.
-------------------------------	-------------------------------------	--------	---

Fuente: Elaboración propia.

Anexo n. ° 5. Programación de taller de comunicación asertiva.

TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVA						
Fecha: 04 de agosto de 2017 (01 grupo) – 30 personas						
Fecha: 05 de agosto de 2017 (02 grupo) – 30 personas						
TEMA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO	MATERIALES	FACILITADOR	DURACION
COMUNICACIÓN ASERTIVA	DINAMICA ROMPER EL HIELO	Lograr que los participantes generen confianza, así mismo conozcan la importancia de una buena comunicación.	Al igual que en el juego infantil de "Teléfono", esta actividad busca romper el hielo y puede ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades de comunicación, mientras que llegan a conocerse el uno al otro de una manera divertida. Los docentes deben formar una línea, ya sea de pie o sentados y la primera persona en línea debe susurrar una frase al oído de la siguiente persona en la línea. Cada persona hace lo mismo hasta que la última persona recibe el mensaje. El aspecto interesante del juego está en lo diferente que la historia puede haber terminado en comparación con como comenzó.	Ninguno	COORDINADOR DESARROLLO DOCENTE	15 minutos
	LLUVIA DE IDEAS	Tener conocimientos previos antes iniciar el tema	¿Se realizará la pregunta sobre "Qué recordamos al hablar de comunicación asertiva?"	Plumones		10 minutos

	CONCEPTO GENERAL	Recalcar con conceptos generales el tema.	¿Qué es la Asertividad? Yagosesky, citado por Pérez (2007) Define a la asertividad como una manera de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, con la finalidad de comunicar ideas y sentimientos o proteger legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar a la(s) otra(s) persona(s), Actúa en el ser desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad la cual es limitante típica de la ansiedad, la culpa o rabia. Además, expresa un comportamiento comunicacional maduro debido a que con él no se agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que el ser expresa sus convicciones y defiende sus derechos. Finalmente, como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad es diferenciada y colocada en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no-asertividad).	Plumones / Material didáctico		15 minutos
	CAMBIO DE ROLES	El docente se pondrá en el lugar de un alumno para entenderlo mejor.	El docente se pondrá en lugar del alumno y simulará situaciones cotidianas de ocurrencias negativas en clases.	Ninguno		15 minutos
	REFLEXIÓN	Mencionar la	Los participantes van a reflexionar sobre la	Ninguno		15 minutos

		importancia de la actividad realizada.	actividad realizada en la actividad anterior.			
Total						70 minutos

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo n. ° 6. Reunión de confianza.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO	PARTICIPANTES	HERRAMIENTAS	DURACION
REUNIÓN DE CONFIANZA	Lograr la integración y participación de todos los docentes de la mano de su coordinador de escuela.	Una a dos veces por ciclo, el coordinador de escuela se reunirá de manera grupal en diferentes grupos según disponibilidad, con todos los docentes de su escuela. Con un máximo de 20 participantes por reunión, donde se conversará sobre el avance y seguimiento de cada uno de ellos, además de felicitar a aquellos que están destacando en sus evaluaciones, así mismo intercambiar experiencias, donde se pueda lograr más la integración y camaradería.	Docentes / Coordinador	Aula de clases	90 minutos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo n. ° 7. Costo por ingreso de un docente a la organización.

	Descripción	Costo Unitario (S/)	Cantidad (Unid.)	Costo Total (S/)
Ingreso docente	Hojas Bond	0.10	20	2.00
	Impresiones	0.15	20	3.00
	Folder Manila	1.00	2	2.00
	Fastener	0.50	2	1.00
	Courier	10.00	1	10.00
	Generación Accesos	6.00	2	12.00
	Fotocheck	15.00	1	15.00
Inducción docente	Hojas Bond	0.10	25	2.50
	Impresiones	0.15	25	3.75
	Lapicero	1.00	1	1.00
	Papelógrafo	0.60	1	0.60
	Plumones	2.00	1	2.00
	Galleta	0.80	1	0.80
	Bebida	1.50	1	1.50
Cursos virtuales	*Curso A	81.00	1	81.00
	*Curso R	81.00	1	81.00
	*Curso I	81.00	1	81.00
	*Curso M	81.00	1	81.00
Taller de comunic. asertiva.	Plumones	2.00	2	4.00
	Hojas Bond	0.10	1	0.10
	Impresiones	0.15	1	0.15
	Lapicero	1.00	1	1.00
Costo Total Docente				386.40

* Dólares al cambio S/ 3.24

Fuente: Elaboración propia.