

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

“Elaboración de un Programa de Capacitación para personal administrativo, orientado hacia la Selección de Personal en Instituciones Educativas Tipo “A” en la Ciudad de Guatemala”

TESIS

**Presentada al Congreso de la
Facultad de Humanidades**

Ana Miriam Orellana Palomo

Previo a conferírsele el Título de

PSICÓLOGO INDUSTRIAL

En el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, Febrero 2003

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 Objetivos de la Investigación	18
2.2 Elementos de estudio	18
2.3 Alcances y Limites	21
2.4 Aporte	22
III. MÉTODO	23
3.1 Sujetos	25
3.2 Instrumentos	26
3.3 Procedimientos	25
3.4 Tipo de Investigación y Metodología Estadística	28
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	42
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	49
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	51
IX. ANEXOS	55

- 9.1 anexo I: Cuestionario para encargados de Reclutamiento y Selección de Personal Docente
- 9.2 anexo II: Programa de Capacitación y Herramientas para el Reclutamiento y Selección de Personal Docente

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	VERIFICACIÓN DEL PROGRAMA	5
III.	EVALUACIÓN, CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE	6
IV.	PRESUPUESTO	7
V.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	
	5.1 Fase I	8
	5.2 Fase II	9

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	RECLUTAMIENTO	3
III.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	4
IV.	SELECCIÓN DE PERSONAL	7
V.	PROCESO GENERAL DE SELECCIÓN	15
VI.	FLUJO GENERAL DEL PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE	16

VII.	POLÍTICAS GENERALES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS TIPO "A"	17
------	---	----

INDICE

I.	REQUISICIÓN DE PERSONAL	1
II.	SOLICITUD DE EMPLEO	3
VIII.	GUÍA DE ENTREVISTA	7
IX.	REPORTE DEL ENTREVISTADOR	10

RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo principal la elaboración de un programa de capacitación para personal administrativo encargado de la selección de personal en Instituciones Educativas que no cuentan con un departamento de recursos humanos, este modelo se realizó en Instituciones Educativas tipo "A" en la ciudad de Guatemala. Por lo que se recaudaron todos los datos necesarios de los encargados de reclutamiento y selección de personal, creando así una herramienta que se adecuara a las necesidades actuales.

Dicha investigación se realizó en 16 colegios tipo "A" de la ciudad de Guatemala. Por esto se tomó una muestra 16 empleados y se realizó un censo con encargados de reclutamiento y selección en dichas instituciones. El tipo de investigación es de carácter descriptivo, ya que únicamente tiene como objetivo describir simplemente cómo aparecen los fenómenos.

Para lograr el objetivo del estudio, se diseñó un cuestionario que respondieron los encargados de reclutamiento y selección, para determinar el proceso, las técnicas así como la contratación que llevan a cabo en las instituciones educativas.

Con los resultados obtenidos del instrumento se recolectó toda la información necesaria para la elaboración del programa, así mismo se concluyó que los empleados que se dedican al reclutamiento y selección de personal docente consideran la importancia de implementar capacitaciones que les permitan ampliar sus conocimientos y prácticas de reclutamiento y selección de personal docente, logrando así el desarrollo personal y profesional de los maestros a la vez que se beneficia a la institución, obteniendo mejor desempeño y excelencia educativa.

Se llevó a cabo un estudio sobre la administración de la educación y la relación con la contratación, concluyendo que predomina en forma absoluta en el total de directores, el estilo tradicional de conducción de la gestión administrativa-pedagógica; el proceso administrativo de reclutar se caracteriza por ser rutinario, lo cual indica un completo desfase entre la formación profesional de los directores y las modernas concepciones de la administración de la educación.

La investigación fue realizada con 25 directivos del nivel educativo medio, encargados de reclutar y seleccionar a su personal, por medio de entrevistas con preguntas abiertas y cerradas. Las variables de su estudio fueron la administración y contratación de personal.

Al contrastar la información obtenida por las diferentes fuentes, se hace énfasis que la capacitación para personal administrativo encargados de reclutamiento y selección de personal en instituciones educativas no es un tema de gran relevancia en la administración mundial, la mayoría enfoca el

proceso de recursos humanos a nivel corporativo o empresarial, dejando atrás toda gestión gerencial educativa.

Realizando una conclusión general, se puede afirmar que se encuentran escasos estudios sobre la aplicación administrativa en instituciones educativas , lo cual nos induce hacerle un llamado a los científicos especializados en la materia para involucrar la educación con la administración de Recursos Humanos.

Actualmente la Universidad del Valle de Guatemala proporciona estudios sobre administración educativa. Se observa que instituciones de educación superior se preocupan por las futuras generaciones escolares, lo cual se satisface por involucrar esta interesante materia. Algunos autores han realizado estudios importantes sobre la capacitación y su relación con la selección y reclutamiento de docentes, entre los cuales se puede mencionar:

I. INTRODUCCIÓN

En la actual década de cambios, ocasionados por el desarrollo tecnológico y especialmente las exigencias del mercado global, la competencia ha obligado a la automatización de empresas, no quedándose atrás, las dedicadas a la educación.

La educación es la formación integral del individuo que nace en una sociedad organizada que le permite su adaptación absoluta al medio social al que pertenece; el concepto de educación es tan amplio que no se podría resumir en estos términos tan breves el ámbito inmenso de su alcance.

La educación en términos concretos se puede definir como el aprendizaje del individuo de las disciplinas diversas que la sociedad le ofrece para su formación profesional; por lo consiguiente es preciso que los directivos de una determinada dependencia educativa asignen a elementos específicos para la formación profesional de los educandos. La actividad **formativo- instructiva** de los maestros y maestras aparece asociada a fuertes condicionamientos.

El maestro de hoy, como agente educador e intermediario entre la ignorancia y la cultura, que en la actualidad contribuye en forma modesta y silenciosa a dotar a la escuela primaria de entidad y estilo propio, se le exigen complejas obligaciones. De

este modo, además de expertos en técnicas y estrategias de aprendizaje y eficaz transmisor de conocimientos en los diferentes ámbitos del saber, el maestro ha de sentirse entusiasta y creador de un proyecto curricular específico al mismo tiempo que orientador de la personalidad de los alumnos y animador de valores y actitudes en los ambientes escolares y familiares, tareas a las que se debe sumar el desafío de su mejora e innovación permanente y, con frecuencia, el riesgo de ver puesta en tela de juicio su solvencia magisterial.

Sin embargo, la sociedad jamás podrá prescindir de la función perceptora y humanista del maestro que busca en todo momento el progreso de la razón a través de la comunicación y estímulo en lo que encuentra siempre su dignidad, apoyo y reconocimiento, esta profesión que, según Vela (1996) está muy maltratada pero que nunca desaparece.

En todo el mundo se vive una gran confusión educativa.

Esteve y Franco (1995, p. 35) afirman que “La crisis educativa ya no proviene de la diferente forma en que la educación cumple con los objetivos sociales que tiene asignados, sino que, más grave aún, no sabemos qué finalidad debe cumplir y hacia dónde debe efectivamente orientar sus acciones. Esteve y Franco añaden que: “La profundidad del proceso de cambio social que tiene lugar actualmente nos obliga a reformular las preguntas básicas sobre los fines de la educación, sobre quiénes asume las responsabilidades de formar a las nuevas generaciones y sobre qué legado cultural, qué valores, qué concepción del hombre y de la sociedad deseamos transmitir.”

En los últimos años la educación se consideraba entre uno de los indicadores más significativos de los países en vías de desarrollo, la cual es afectada por políticas educativas no de acuerdo a las necesidades de la población, también el desempleo, pobreza, desnutrición y desintegración familiar.

Por ello, Toro (1990) afirma que un concepto que se relaciona en muchos ámbitos con la educación es la capacitación, la cual constituye la creación de oportunidades mediante varios programas para mejorar los conocimientos y el dominio que posea una persona en materia administrativa.

Relacionando la educación con la adecuada capacitación, se considera necesario establecer una orientación para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Instituciones Educativas para encausar a los administradores del plantel para la contratación adecuada del personal idóneo.

Debido a la falta de planeación adecuada del proceso de selección de personal, se selecciona a personal no capacitado para ocupar puestos claves, debido a la inadecuada instrucción de los administrativos.

Valladares (1990) afirma que: en Guatemala actualmente se observan deficiencias en la formación educativa de los educandos, causa por la cual al llegar el momento de ingresar a los colegios de educación superior no rinden de acuerdo a los requerimientos básicos para iniciar una carrera profesional. Corroborando el concepto anterior se deduce que la juventud en su mayoría, no han contado con una formación elemental que los adapte para recibir la educación superior.

El caso en nuestro país se presenta problemático desde el punto de vista social haciendo referencia al origen cultural de los distintos grupos que integran la sociedad, al decir esto se refiere a que mucha juventud no recibe la educación adecuada desde la escuela primaria hasta la secundaria dando como resultado un rendimiento negativo al llegar a las aulas universitarias.

Se hace necesario en nuestro país una urgente reforma educativa que cambie de raíz los métodos de la educación primaria y secundaria para que la juventud de las futuras generaciones cuente con mejor formación , esperando con ello un mejor rendimiento al momento de encarar la educación superior.

Todo esto puede recaer en la inadecuada selección de catedráticos responsables para la formación integral de los educandos.

Países de norteamérica aplican la capacitación como el proceso de organizar e implementar los conocimientos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos para alcanzar las metas establecidas, haciendo énfasis en la adecuada capacitación de los miembros como factor importante en la productividad y la eficacia en las actividades administrativas de una organización (Dalton,1996).

En varios países se han efectuado estudios e investigaciones acerca de la adecuada selección y reclutamiento de personal, entre los cuales se puede mencionar:

Selección y Contratación. Experiencia docente mexicana, (2201): Realizó un estudio sobre la importancia de la planeación en el proceso de selección de personal en la contratación de docentes en instituciones educativas. El objetivo general fue establecer el procedimiento que se utiliza en la selección de personal en instituciones educativas mexicanas y determinar los pasos de planeación utilizados.

La hipótesis general del estudio era: La planeación es necesaria en el proceso de selección de personal en una institución educativa. Las variables fueron; los pasos del proceso de selección; el personal docente y las instituciones educativas. Los sujetos fueron colegios mixtos, privados, de la ciudad de Ucla y con el nivel de enseñanza general. El instrumento utilizado fue la entrevista.

Se llegó a la conclusión de que: El éxito de la selección de personal para docentes es la adecuada planeación del proceso acorde a sus necesidades.

Capacitación. Conferencia OIE, (2001): Llevó a cabo una investigación bibliográfica y de campo, que determinó la necesidad de realizar una propuesta para la capacitación de los funcionarios administrativos que se encargan de identificar maestros-calidad, (que requieren calidad de docentes que garanticen el éxito del proceso educativo para lograr mejores profesionales en el tercer milenio.)

Las variables de estudio fueron la capacitación y calidad tomando como elementos de estudio la contratación, actividad, aptitud, capacitación, profesionalización y roles.

Se tomó una muestra representativa de 20 maestros de escuelas especializadas en inglés y se sondeó por medio de una prueba la calidad de educación que se les proporcionaba a sus estudiantes, dando como resultado que la quinta parte de los docentes debían mejorar la calidad del idioma que se les impartía a sus estudiantes.

Consejo de Trabajadores chilenos. Proceso de Gobierno,(S.F.): Desarrollaron un programa para reclutar y contratar mujeres docentes, con el objetivo de incorporar a sus ocupaciones actitudes e ideales indispensables para cumplir eficazmente su misión dentro de la sociedad chilena.

Se trabajó con la encargada del plantel de señoritas, 25 maestros y alumnas que asisten regularmente. La variable con la que se desarrolló el programa fue la inducción con los siguientes indicadores: normas, políticas, reclutamiento y selección.

Entre los resultados del programa incluyen: La necesidad del reforzamiento de la cultura, mejoramiento del programa de contratación de maestras y una adecuada orientación a las instructoras sobre el proceso de enseñanza.

Documento Recursos Humanos, Internet @Infoservi, (S.F.): Hace referencia que la objetividad de la calidad educativa coadyuba al mejoramiento cualitativo del proceso de selección de personal en instituciones educativas, haciendo énfasis a la planeación, procedimiento, método y desarrollo de la selección de personal.

Monografía, selección de personal y Balance selección de personal por concurso. Files, (2001): En sus estudios educativos en diferentes centros escolares han llegado a la conclusión que el establecimiento del proceso de selección de personal en instituciones educativas y la determinación de los pasos de planeación administrativa, proporcionan técnicas para la adecuada contratación de personal así como el desenvolvimiento eficaz y eficiente del catedrático en su aula.

Documento Selección y Orientación de Personal, (2001): Demuestran que la administración de recursos humanos a tomado auge y resonancia en las corporaciones u organizaciones; encontrándose diversidad de ejecuciones empresariales dentro de toda fuente de información, lo cual da cabida al abandono de la planeación administrativa de los centros educativos.

En Guatemala se han llevado a cabo algunas investigaciones relacionadas con la capacitación del personal administrativo que reclutan y seleccionan personal docente, entre las cuales podemos mencionar:

La tesis de Aldecoa, Rivera y Castro (1998), realizó un estudio sobre la capacitación en instituciones educativas, la cual tuvo como objetivo establecer los esfuerzos que ha realizado el Ministerio de Educación para enfrentar el problema de contratación y capacitación magisterial, se realizó en la ciudad capital con sectores oficiales y privados en Guatemala, con una muestra de cincuenta centros educativos que corresponden al 11.90% de establecimientos totales en el municipio de Guatemala, tomando en cuenta centros educativos oficiales y privados.

Se llegó a la conclusión que: Los maestros no asocian la capacitación profesional con mejoras económicas y aspiraciones, por elevar el nivel de vida de su familia evidenciándose que los docentes infra-valorizado su formación profesional.

Existen diferentes expectativas de los docentes en las actividades de capacitación profesional y las metas que percibe actualmente de estas actividades. También existen diferencias entre las áreas que ofrecen en las tareas de capacitación y las que desean y necesitan docentes.

La tesis de Solórzano (1998), investigó acerca de las necesidades de la educación, trabajando con docentes de colegios privados de la capital de Guatemala, con una muestra de 116 maestros se diseñó con preguntas cerradas de opción múltiple, para determinar qué tipo de capacitación se brinda a los docentes y detectar los intereses de las mismas, en cuanto a capacitación se refiere.

Al analizar diferentes fuentes de información, se dedujo que las Instituciones Educativas necesitan reclutar a docentes capacitados y expertos en su materia.

Coronado, Siekaviza y Fuentes (1988), llevó a cabo un estudio sobre la administración de la educación y la relación con la contratación, concluyendo que predomina en forma absoluta en el total de directores, el estilo tradicional de conducción de la gestión administrativa-pedagógica; el proceso administrativo de reclutar se caracteriza por ser rutinario, lo cual indica un completo desfase entre la formación profesional de los directores y las modernas concepciones de la administración de la educación.

La investigación fue realizada con 25 directivos del nivel educativo medio, encargados de reclutar y seleccionar a su personal , por medio de entrevistas con preguntas abiertas y cerradas. Las variables de su estudio fueron la administración y contratación de personal.

Al contrastar la información obtenida por las diferentes fuentes, se hace énfasis que la capacitación para personal administrativo encargados de reclutamiento y selección de personal en instituciones educativas no es un tema de gran relevancia en la administración mundial, la mayoría enfoca el proceso de recursos humanos a nivel corporativo o empresarial, dejando atrás toda gestión gerencial educativa.

Realizando una conclusión general, se puede afirmar que se encuentran escasos estudios sobre la aplicación administrativa en instituciones educativas , lo cual nos

induce hacerle un llamado a los científicos especializados en la materia para involucrar la educación con la administración de Recursos Humanos.

Actualmente la Universidad del Valle de Guatemala proporciona estudios sobre administración educativa. Se observa que instituciones de educación superior se preocupan por las futuras generaciones escolares, lo cual se satisface por involucrar esta interesante materia.

Algunos autores han realizado estudios importantes sobre la capacitación y su relación con la selección y reclutamiento de docentes, entre los cuales se puede mencionar:

Dalton (1996, p. 78) considera que “ La capacitación es el entrenamiento adicionado de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a los problemas”. Tal definición hace global el tema, pero muchos expertos enfocan este lineamiento administrativo para las industrias dedicadas a la producción o prestar algún servicio. Pero, ¿qué sucede con las empresas dedicadas a la educación?, acaso no es importante implementar estos valiosos conocimientos a las instituciones que forman a los individuos para desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos que más tarde los pondrán en práctica en la vida laboral. Es lógico pensar que el hombre formado eficientemente en la niñez, adolescencia y juventud, no necesitará una capacitación específica, la cual conlleva a las industrias a incrementar los costos y el tiempo, sino que el mismo se desenvolverá exitosamente en sus labores, poniendo en práctica su desarrollo teórico y práctico; pero ¿de qué depende esto?, totalmente depende del adecuado reclutamiento y selección de catedráticos preparados para transferir los conocimientos a las futuras generaciones.

Castillo y Herbruger (1981) en un informe de investigación sobre el estudio de administración de personal en diferentes ámbitos empresariales, hacen referencia a la importancia de proporcionar al empleado encargado de reclutamiento y selección la adecuada inducción y orientación.

Stoner (1994) menciona que La inducción y la orientación tiene por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización donde se les transmite a las personas información general sobre la rutina diaria del trabajo, así como un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos y/o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuirá a satisfacer sus necesidades, como también una presentación detallada de las Políticas, reglas de trabajo y presentación del personal.

La capacitación es un proceso estructurado que incluye planeación, organización y dirección de programas y recursos basados en un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual identifica las necesidades específicas y reales, con el fin de preparar al personal hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes, que mejorarán su desempeño dentro de la organización.

La capacitación es la creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa, a través de aumento de los conocimientos, desarrollo de actitudes conducentes a la buena administración, adquisición de habilidades, mejoramiento del desempeño y logro de los objetivos de la empresa. (Chiavenato,1992).

Werther y Davis (2000, p. 94) afirman que “ Dentro de la preparación para el cambio la capacitación es un factor importante para incrementar la productividad, la eficiencia y la eficacia en las actividades administrativas de una organización. La capacitación

ayuda a los miembros de la organización a desempeñar adecuadamente su trabajo actual, y sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de esa persona para realizar futuras actividades y optar a nuevos puestos. Se dice que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Llohyd (1996, p. 45) hace referencia en que “La capacitación rescata el valor del ser humano dentro de la empresa. De ahí su gran importancia como generadora de un proceso de cambio. Los programas de capacitación ayudan a asegurar que las empresas tengan el personal con las capacidades y conocimientos que éstas necesitan para alcanzar sus objetivos estratégicos”

Entre los beneficios que brinda la capacitación el autor menciona los siguientes:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitud más positiva por parte de los empleados.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con la organización y sus objetivos.
- Crea mejor imagen de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y la adopción de políticas.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución del problema
- 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 en el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda a 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 atmósfera positiva para el aprendizaje

Mendizabal (1998, p. 179) dice que “Cuando se habla de los beneficios de la capacitación no hay que olvidar que el costo económico que este proceso incluye. La capacitación es y debe ser considerada como una inversión y no como un gasto. La capacitación por los beneficios que proporciona se considera una inversión, ya que con ella se evitan gastos y desperdicios innecesarios en las organizaciones.”

Calderón (1990, p. 35) menciona que “Para que la capacitación cumpla con sus objetivos, es de suma importancia que cada empleado capacitado transfiera la valiosa información recibida, para implementar en las distintas áreas de la empresa, el adecuado ejercicio de la administración de recursos, con el propósito de aumentar la productividad de la misma”.

Valladares (1990) relaciona la educación con la adecuada capacitación, se considera necesario establecer una capacitación para el proceso de Selección de Personal en Instituciones Educativas para encausar a los administrativos del plantel para la contratación adecuada de personal idóneo.

La educación es la base del desarrollo de un país, por esto es tan importante la adecuada selección del personal en instituciones educativas.

La capacitación de recursos humanos tiene importancia, ya que es el proceso mediante el cual se incrementa la productividad y la calidad del trabajo por medio de la contratación efectiva de candidatos para ocupar los puestos vacantes.

El autor Llohyd, (1996) considera que un departamento de recursos humanos trae mejoras sustanciales por medio de procedimientos técnicos para el reclutamiento de personal trayendo con esto un costo - beneficio, el cual se vería reflejado en la baja rotación de personal que trae consigo un buen programa de capacitación.

Así mismo se considera que el reclutamiento y selección de personal como una ciencia y un arte, ya que requiere de conocimientos y técnicas, así como la habilidad por parte del personal que los realiza.

Esteve y Franco (1995) afirman que en ocasiones la selección se lleva a cabo por personal docente no calificado. El seleccionar personal docente debe ser considerado como una actividad tan específica y exclusiva, que debe ser llevada a cabo por una

persona que haya estudiado esta rama y la cual tenga entre sus cualidades y conocimientos particulares, un profundo sentido de observación, psicología, cierto tiempo de estar observando la realidad de la institución además de un conocimiento amplio de las funciones que encierra el puesto a cubrir.”

Toro (1990, p.125) afirma que “Las personas responsables de tomar decisiones sobre la selección debe ser capacitada acerca de los puestos de trabajo, vacantes, solicitudes de empleo ,entre otros.

La selección de personal es un factor importante para la productividad, ya que escogiendo docentes calificados se obtendrán mayor calidad educativa y menor ausentismo y rotación.”

Chiavenato (2000) describe que la planeación de recursos humanos es la detección de necesidades futuras de personal de una organización, teniendo en cuenta las actividades internas como los factores del ambiente externo.

Su objetivo es realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidad de desarrollo de los trabajadores para ocuparlos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección.

Dalton (1996) manifiesta que los pasos de la planeación de recursos humanos lo constituyen:

- Planeación de las Necesidades Futuras: Se refiere al número de personas con determinadas habilidades que la organización necesitará para seguir operando en un futuro.
- Planeación del Equilibrio Futuro: Es cuando se tiene un número aproximado de las personas que actualmente son empleados y que permanecerán en la organización.
- Planeación del Reclutamiento y Selección o Despidos: Es determinar la manera en que la organización obtendrá el número de personas que necesitará.
- Planeación del Desarrollo: Forma de administrar el adiestramiento y movimiento de las personas dentro de la organización, de modo que pueda contar siempre con el número suficiente de personal experto y capaz.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Scalant (1994) afirma que la educación es el elemento esencial para la formación profesional de los individuos que conforman el conglomerado social. Se entiende por educación a la ilustración general que recibe una persona para el ejercicio de una actividad profesional en la sociedad en que se desenvuelve, tanto a nivel primario, secundario y universitario incluyendo la educación post - grado contribuye a la formación integral del profesional que se desenvuelve en el medio social. Se interpreta como base principal de la educación que uno de los principios fundamentales para llegar a buenos resultados es la calificación del personal que tendrá a su cargo la formación de las diversas generaciones de educandos que ingresan a un plantel. En otras palabras, la calidad del personal docente que se seleccione dará como resultado el éxito en la formación de los futuros profesionales, tomando en consideración que de la calidad de los maestros depende en buena medida de la calidad de los educandos.

Por todo esto surge la interrogante que dará comienzo a esta investigación:

¿Cómo debe ser un programa de capacitación dirigido a personal administrativo dedicado al reclutamiento y selección de personal docente para mejorar los procesos en los establecimientos educativos privados tipo “A”?

2.1 Objetivos de la investigación:

Objetivo General:

Elaborar un Programa de capacitación para el personal administrativo que realizan la labor de selección de personal docente en Instituciones Educativas tipo "A", de acuerdo a sus requerimientos y necesidades particulares.

Objetivos Específicos:

- Determinar el proceso de reclutamiento y selección de personal disponible en las Instituciones Educativas para la realización del Programa de Capacitación.
- Recabar, mediante cuestionarios a Directivos, Jefes de personal y Coordinadores, la información necesaria para realizar sugerencias sobre reclutamiento y selección dentro del Programa de Capacitación.
- Determinar las personal a las cuales se les asignará responsabilidades para la implementación del Programa.
- Elaborar un Programa de Capacitación que contenga todos los elementos necesarios para obtener los beneficios esperados esperados por las partes involucradas, basado en la información recabada anteriormente.

2.2 Elementos de Estudio:

- Proceso de Reclutamiento de Personal
- Proceso de Selección de Personal

- Programa de Capacitación

2.2.1 Definición Conceptual

- **Proceso de Reclutamiento y Selección:** “Serie de pasos específicos para llenar plazas vacantes mediante los diferentes procesos y técnicas específicas para tan importante área de Recursos Humanos (Scalant , 1994, pág. 46).
- **Proceso de Selección de Personal:** “Serie de pasos para decidir al solicitante que será contratado como nuevo integrante de la organización” (Scalant, 1994, pág. 57).
- **Programa de Capacitación:** “Guía que servirá para proporcionar los pasos pertinentes y necesarios a través de diferentes actividades, recursos y responsables que permitirán al administrador, propietarios, entre otros, alcanzar de una forma eficiente el éxito de la empresa” (Scalant ,1994, pág.166)

2.2.2 Definición Operacional:

- **Proceso de Reclutamiento y Selección:** Se diseñará con el fin de otorgarle a los administradores de Instituciones Educativas Privadas el diseño del proceso de reclutamiento para personal docente, entre los cuales incluye planeación de recursos humanos, solicitudes específicas, identificación de vacantes, requerimientos de puesto, método de reclutamiento, entre otros.

Indicadores: Medios de Reclutamiento

Externa

Interna

Mixta

- **Proceso de Selección de Personal:** Propuesta que se elaborará como resultado del trabajo de esta investigación, con el fin de proporcionar a los administradores de instituciones educativas privadas lineamientos específicos para la selección de personal docente.

Indicadores:

- Recepción Preliminar de Solicitudes
- Pruebas de Idoneidad
- Entrevista de Selección
- Verificación de Datos y Referencias
- Examen Médico
- Contratación

- **Programa de Capacitación:** Se llevará a cabo con la finalidad de proveer a los administradores de instituciones educativas privadas, planes innovadores de desarrollo de habilidades, incremento de conocimientos y modificación de actitudes para el personal laborante.

Indicadores:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes
- Destrezas

2.3 Alcances y Límites

El Programa de Capacitación se desarrolló con vistas a poder ser utilizado en Instituciones Educativas tipo “A” en la Ciudad de Guatemala; en consecuencia, sus alcances no podrán extenderse a otro tipo de organización o a entidades educativas estatales y/o del interior de la República.

Este estudio va dirigido a Directores Generales y administrativos, Encargados de Personal Docente y Coordinadores Docentes de Instituciones Educativas Tipo “A”, sin embargo podría ser tomado como referencia por todas aquellas personas o Instituciones que presten servicios educativos y que por la naturaleza de los puestos sea muy difícil la capacitación acerca del reclutamiento y selección de personal docente competente, así como para quienes la importancia en la excelencia educativa sea lo primordial.

La elaboración del programa se realizó con base en un ideal; es decir que es el resultado de la revisión bibliográfica y cuenta de todos aquellos elementos que fueron sugeridos por los expertos en el campo.

Una de las mayores limitantes que se percibieron fue el hermetismo de algunos Centros Educativos de proporcionar información acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal docente que llevan a cabo actualmente, ya que por políticas administrativas es información confidencial. Por este motivo no fueron consideradas en la elaboración de la presente investigación.

2.4 Aporte:

En Guatemala el tema de reclutamiento y selección de personal docente ha sido poco explorado. Se espera con la realización del presente estudio , los interesados en el tema puedan contar con un material de investigación bibliográfica que reúna una serie de estudios nacionales y extranjeros realizados en el campo y una recopilación de los conceptos, técnicas y otros aspectos considerados por autores reconocidos.

El presente trabajo establecerá los canales de comunicación que permita a los directivos mantener información actualizada acerca del adecuada capacitación acerca del reclutamiento y selección de personal, para reorientar la aplicación de programas planificados.

Se espera que los resultados de esta investigación constituyan un aporte al proporcionar a un importante sector social, como lo es el educativo, un conjunto de procedimientos técnicos, que permitan reclutar y seleccionar a candidatos ideales para ocupar las plazas educativas, proporcionando a las instituciones un mejor prestigio y competitividad profesional.

Además se espera que la realización de este programa coadyuve a ampliar las aplicaciones en el nivel educativo, proporcionando a los encargados de reclutamiento y selección nuevas estrategias y perspectivas para administrar la contratación de personal idóneo, basado en bibliografía y estudios previamente realizados.

III Método

3. 1 Sujetos:

Fue importante determinar cuáles eran las necesidades reales de capacitación del personal administrativo de las Instituciones Educativas privadas en la Ciudad de Guatemala, para la creación de un programa que se adapte de forma eficaz a su cometido. Para recolectar la información fue necesaria la participación de 16 Instituciones, catalogadas como tipo "A". Estos Centros prestan servicios privados educativos de alta tecnología, tomando como principal objetivo la calidad del servicio.

Según AVANSCO, (2000) en la actualidad se cuenta con 16 Instituciones Educativas tipo "A", ubicados en la ciudad de Guatemala en las zonas 5, 9, 10,12, 13,14,15,16, Ciudad San Cristóbal y el Municipio de San José Pinula.

Dichas Instituciones educativas tipo "A", las constituye:

1. Colegio Suizo Americano
2. Colegio Internacional Montessori
3. Colegio Julio Verne
4. Colegio Alemán de Guatemala
5. Centro Escolar Campo Alegre
6. Centro Escolar El Roble
7. Colegio Americano de Guatemala
8. Colegio Evelyn Rogers
9. Colegio Poole Trennert
10. Instituto Austríaco de Guatemala
11. Colegio Interamericano
12. Liceo Guatemala
13. Liceo Javier
14. Colegio Monte María

15. Instituto Experimental de la Asunción

16. Colegio Capoulliez

A continuación se presenta un cuadro informativo que describe a cada uno de los sujetos participantes:

PUESTO	PERSONAL A SU CARGO	PROFESIÓN	GÉNERO	EDAD
<ul style="list-style-type: none"> Directores Generales y Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Personal Administrativo Personal Docente (Preprimaria, Primaria y Secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura en: <ul style="list-style-type: none"> -Administración Educativa -Administración de Empresas o Carrera afín. 	<ul style="list-style-type: none"> F o M 	30 – 50 años
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Personal Docente (Preprimaria, Primaria y Secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura en: <ul style="list-style-type: none"> -Psicología Industrial -Administración de Empresas o Carrera afín. 	<ul style="list-style-type: none"> F o M 	25– 50 años
<ul style="list-style-type: none"> Coordinadores Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> Personal Docente (Preprimaria, Primaria y Secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura en: <ul style="list-style-type: none"> -Administración Educativa o Carrera afín. 	<ul style="list-style-type: none"> F o M 	25 – 50 años

3.2 Instrumentos:

Por el tipo de la investigación, fue necesaria la elaboración de un cuestionario para Directores Generales, Encargado de Personal y Coordinadores Docentes.

El objetivo del instrumento fue conocer las necesidades reales de un programa de capacitación para personal administrativo dedicado al reclutamiento y selección de personal en Instituciones Educativas, y las sugerencias para la elaboración del proyecto en mención.

Una vez establecida la necesidad existente y considerando otra información requerida, se utilizaron los resultados como punto de referencia para realizar la Propuesta de Capacitación, por medio de la cual se obtuvieron los beneficios esperados para todas las partes.

El instrumentos que se utilizó para recopilar información en la elaboración de esta propuesta fue: Un cuestionario para que lo responda los encargados de reclutamiento y selección de personal con trece preguntas de elección forzosa y alternativas múltiples con listas de respuestas para minimizar el tiempo para llenarlo y algunas con opción a opinión, debido a las múltiples ocupaciones de dicho personal, así como para su práctica y tabulación. Su objetivo fue obtener detalles, a manera de establecer un perfil general de los colaboradores de las Instituciones Educativas privadas, así como sobre sus necesidades reales y qué beneficios colaborarían a un mejor desempeño e identificación con la Institución; así como la información que debía incluir el Programa.

El cuestionario mencionado buscó obtener resultados tanto cuantitativos como cualitativos, sin límites de tiempo y buscaron en común datos sobre el servicio que prestan.

Dicho instrumento fue diseñado por la autora de la tesis, asesorado por varias Licenciadas en el área de recursos humanos, acondicionado a las necesidades de recopilación de información. Fueron diseñados tomando como base los indicadores de los objetivos de la investigación.

3.3 Procedimiento:

La utilización de los instrumentos citados anteriormente se llevaron a cabo de la siguiente manera:

- Inicialmente se seleccionó el tema de capacitación en reclutamiento y selección de personal docente, debido a la poca incursión que sobre este tema existe en Guatemala, y la necesidad latente de un Programa de capacitación específico para personal administrativo dedicado al reclutamiento y selección de personal docentes en Instituciones Tipo “A”, de acuerdo a previas entrevistas con autoridades educativas.
- Se recopiló toda la información necesaria sobre estudios previamente realizados sobre capacitación de reclutamiento y selección de personal, así como el apoyo bibliográfico de diferentes autores, conformando de esta manera Introducción y Marco Teórico de la Investigación.
- Una vez establecidos los conceptos básicos, se conformó el planteamiento del problema con todos sus elementos, así como la metodología que se utilizó, tomándolos tomándolos en conjunto para llevar a cabo el trabajo de campo.

- Para poder llevar a cabo los cuestionarios con los directivos, jefes y coordinadores se procedió a realizar un primer contacto con ellos vía telefónica, y establecer de esta manera el día y hora que atenderían a la investigadora, cuándo se les solicitaría la información para cumplir con el objetivo de la presente tesis.

- Una vez establecida la cita, se visitó a los directivos, jefes y coordinadores y se llevó a cabo el cuestionario, acordando dejarlos a su cargo para distribuirlos entre la muestra de colaboradores.

- Después de recolectada toda la información solicitada, los datos fueron ordenados y tabulados para su respectivo análisis.

- Presentación de Gráficos.
- Elaboración del Programa de Capacitación.
- Establecimiento de discusión, conclusiones y recomendaciones

3.4 Tipo de Investigación y Metodología Estadística:

El estudio realizado es de tipo descriptivo, ya que no se manipulan variables y no se pretende comprobar ninguna hipótesis.

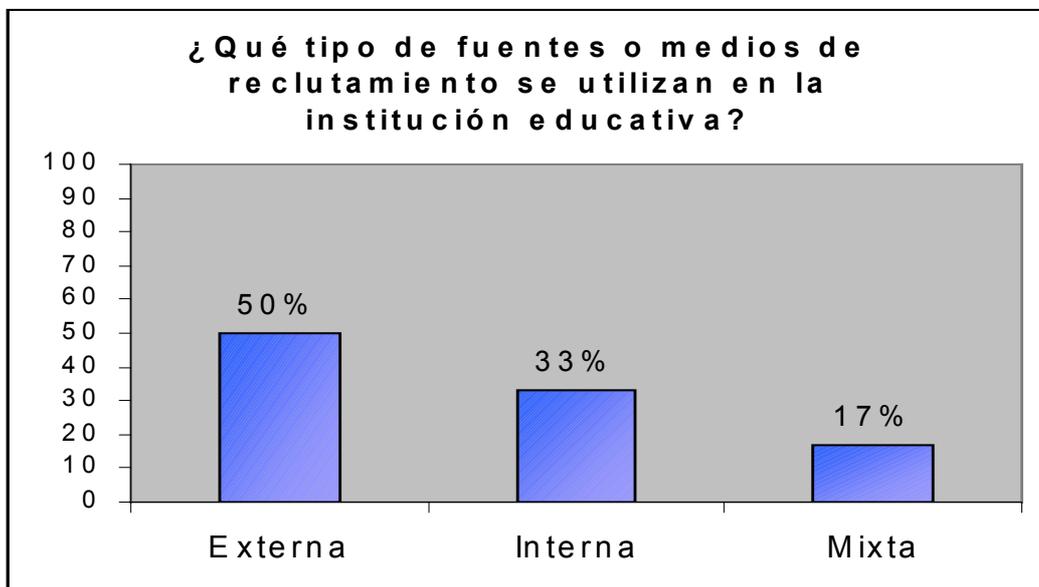
Según Achaerandio (1992, p.19) “la investigación descriptiva es la que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciona correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes).”

Los resultados de los cuestionarios fueron representados en números naturales y gráfica de barras.

IV. RESULTADOS

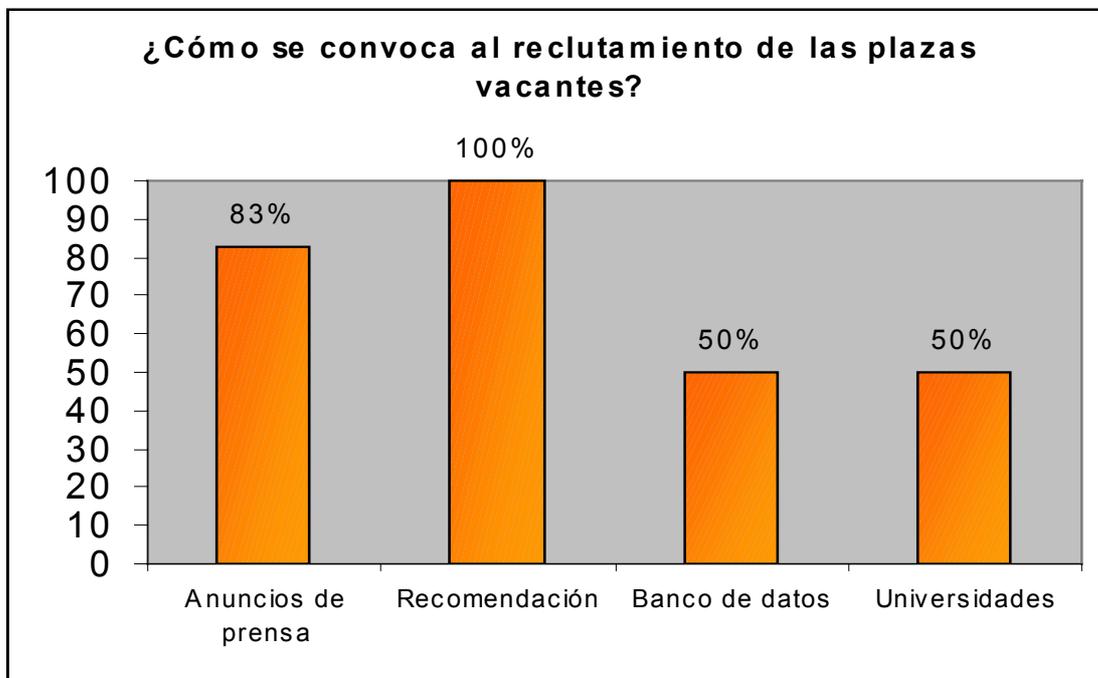
Encuestas realizadas a los Encargados de Reclutamiento y Selección de Personal Docente en Instituciones Educativas Tipo "A".

1. ¿Qué tipo de fuentes o medios de reclutamiento se utilizan en la institución educativa?



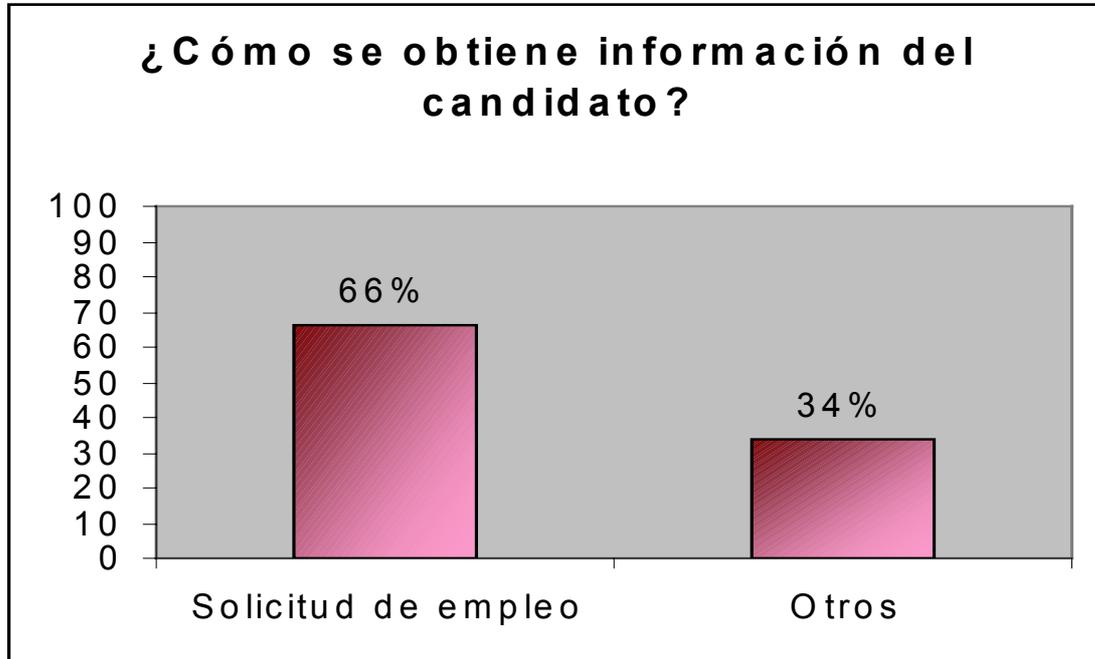
En relación a esta pregunta 50% de los encargados de reclutamiento y selección de personal indicaron que por medios externos (anuncios de prensa y universidades) el 33% utiliza los medios internos (referencia de los empleados y Banco de datos) y 17% se manifiestan ambas fuentes.

2. ¿Cómo se convoca al reclutamiento de las plazas vacantes?



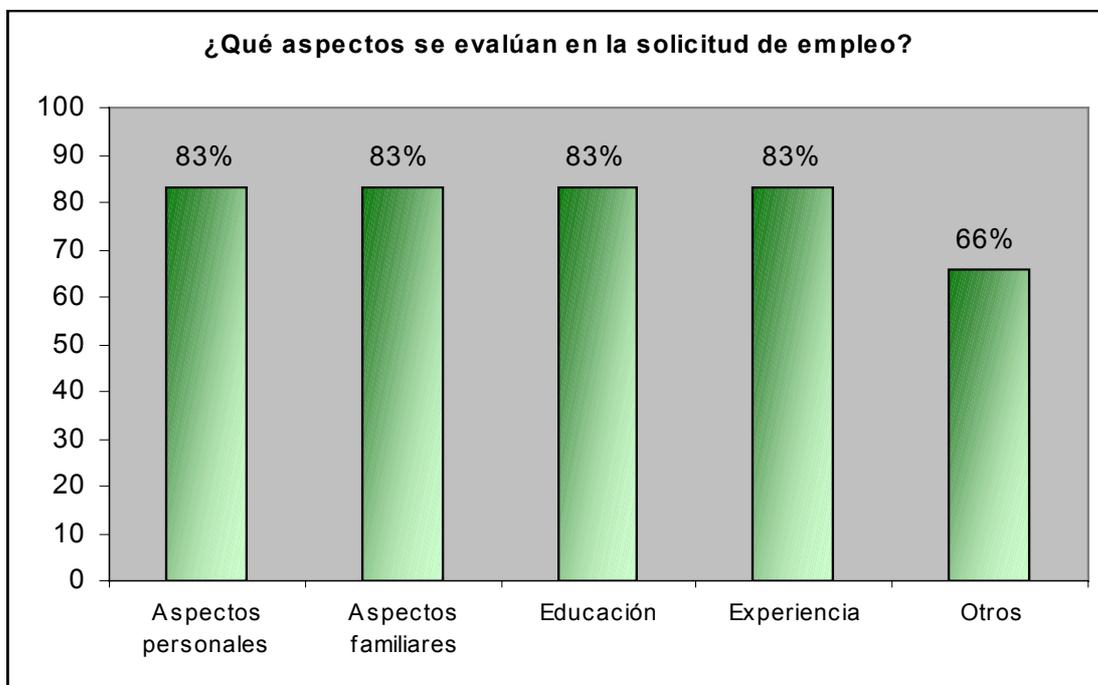
De acuerdo al diagnóstico realizado se constató que el 83% utiliza los anuncios de prensa, haciendo referencia a Prensa Libre, el 100% determina las recomendaciones de los empleados, el 50% contestó que el Banco de Datos, consultando los curriculum de años anteriores, el 50% optan por las universidades. (Rafael Landívar, Marroquín y Del Valle)

3. ¿Cómo se obtiene información del candidato?



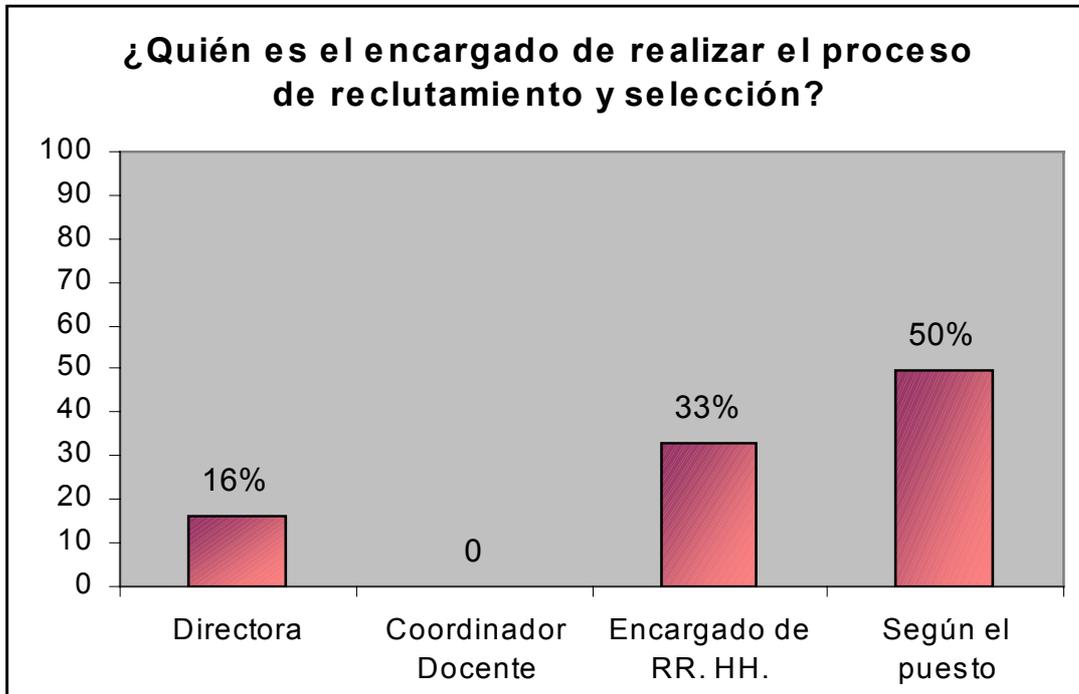
Con respecto a esta pregunta el 66% de los encuestados obtienen información del candidato por medio de la solicitud de empleo, mientras el 34% manifiesta que por medio del curriculum vitae.

4. ¿Qué aspectos se evalúan en la solicitud de empleo? (puede contestar más de una)



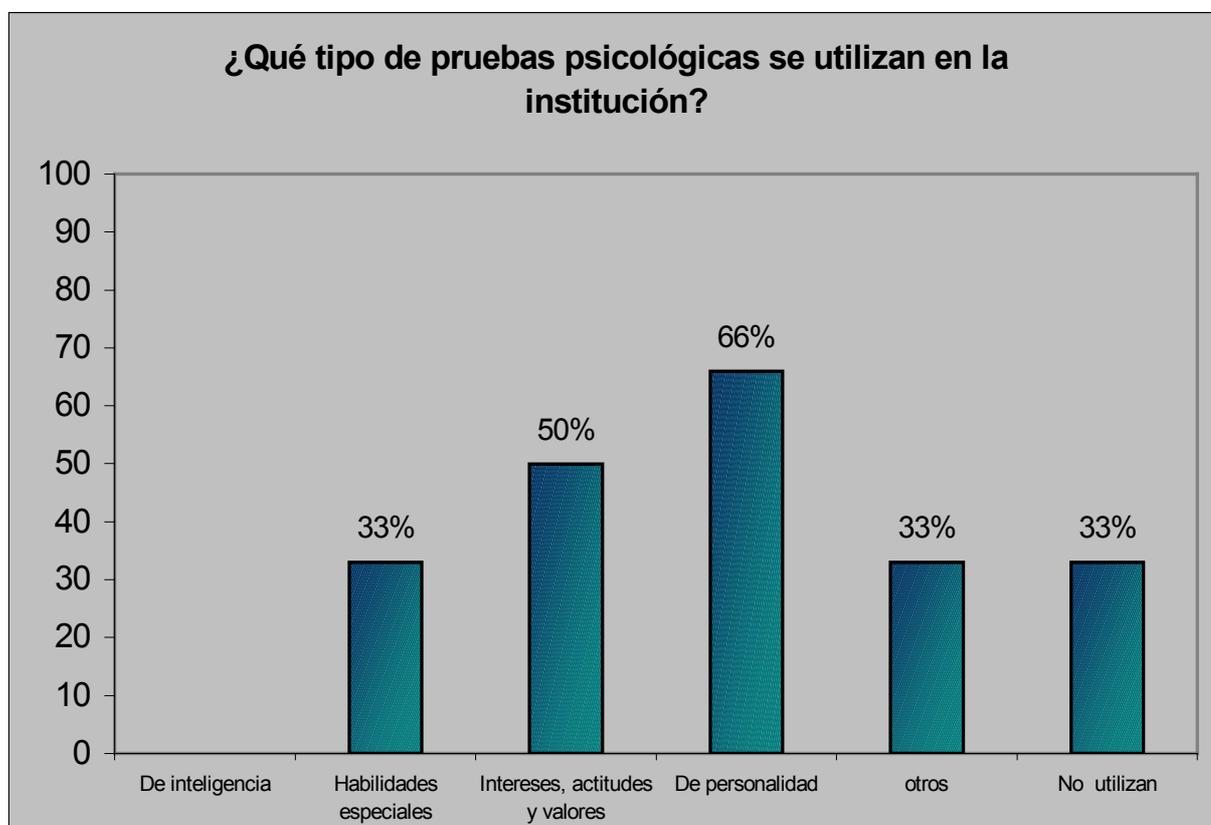
Los resultados revelaron que el 83% incluyen en la solicitud de empleo aspectos personales, familiares, educativos y de experiencia y el 66% consideran que es necesario añadir los salarios anteriores, cursos de capacitación, así como el número de título y cédula docente.

5. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección?



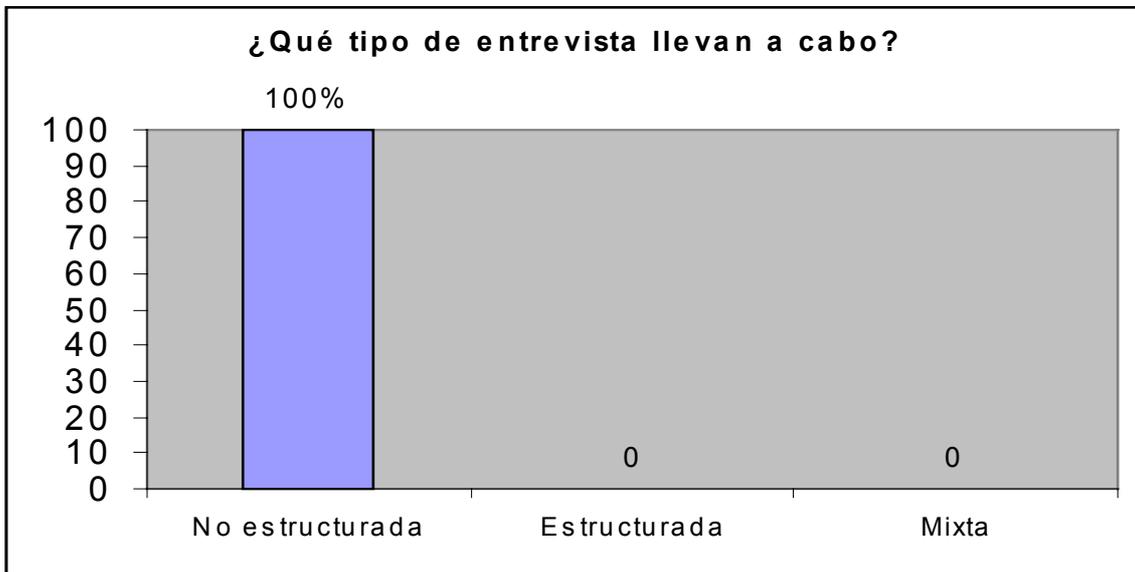
Los datos obtenidos reflejaron que el 16% de los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal docente corresponde a los directivos, el 33% consideran que el encargado de recursos Humanos y el 50% de las Instituciones llevan a cabo el proceso según el puesto. (reclutan y seleccionan al personal específico de cada área)

6. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas se utilizan en la institución?



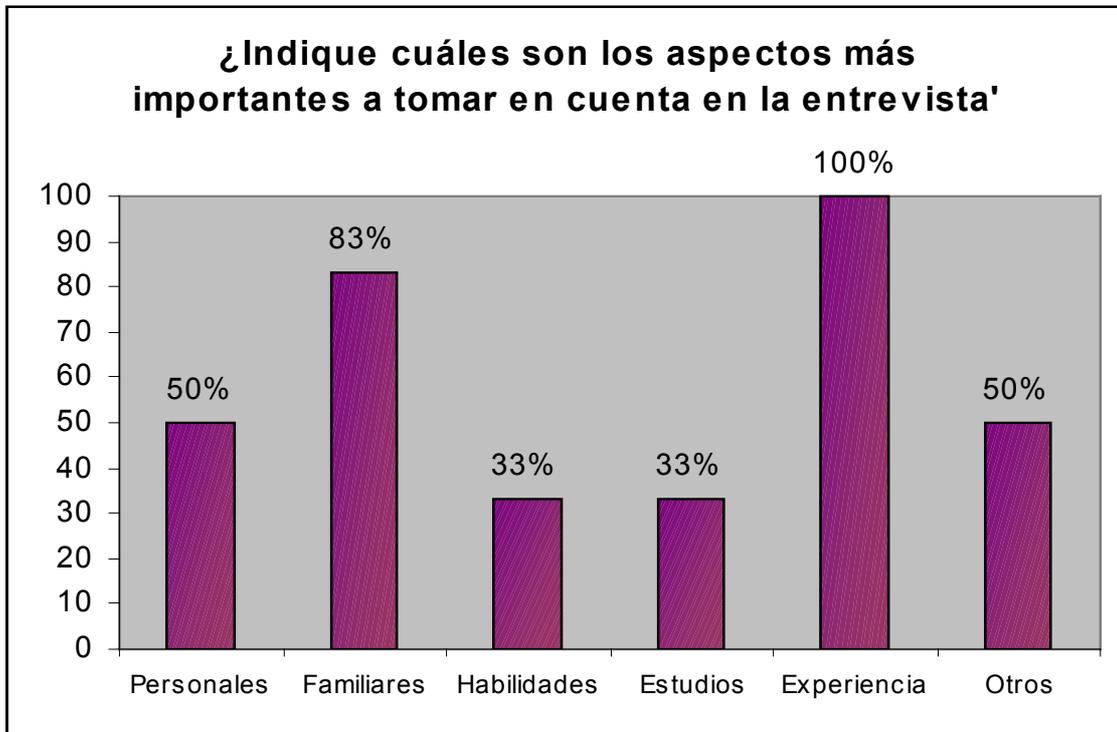
El 33% de los encargados de reclutamiento y selección indican que las evaluaciones que utilizan en el proceso son de Habilidades Especiales, el 50% indica que llevan cabo evaluaciones de Intereses, actitudes y valores para conocer de una forma más específica al candidato, el 66% de encuestados respondió que las evaluaciones de personalidad, ya que refleja el tipo de temperamento y carácter del futuro empleado y estudian la congeneidad con las normas, políticas y objetivos de la Institución Educativa, el 33% utilizan pruebas específicas dependiendo el área que se impartirá. (Estudios Sociales, Idioma Español, entre otros.), y un 33% no utilizan pruebas, pero indicaron que las implementarán más adelante.

7. ¿Qué tipo de entrevista llevan a cabo?



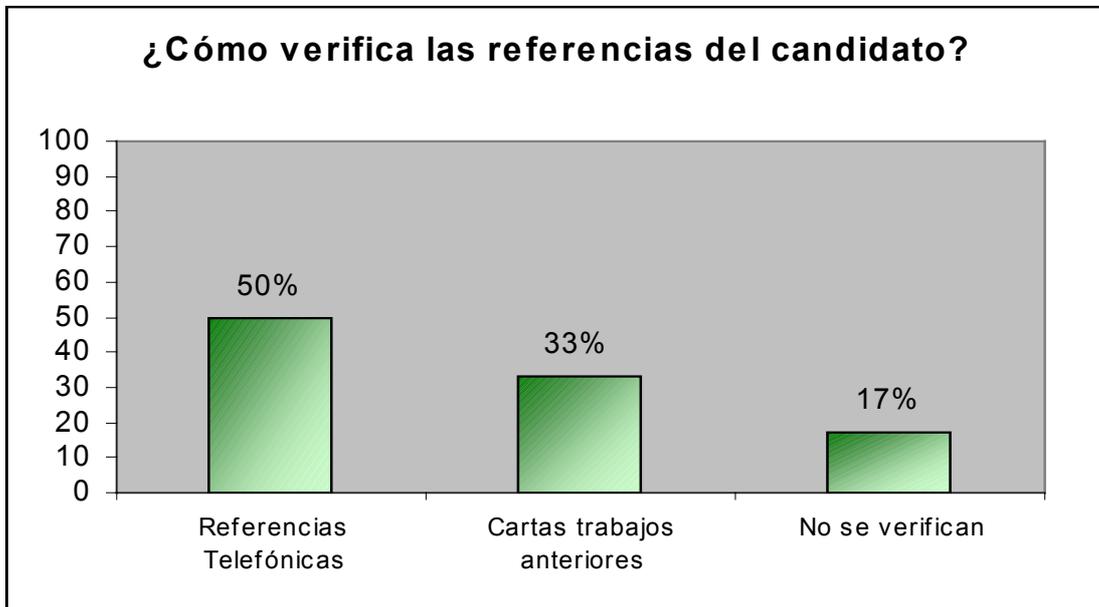
El 100% de la población hicieron énfasis en que no contaban con entrevistas estructuradas ni mixtas, cada jefe de área es encargado de entrevistar aspectos familiares, habilidades, experiencias, entre otros. (entrevista espontánea)

8. ¿Indique cuáles son los aspectos más importantes a tomar en cuenta en la entrevista?



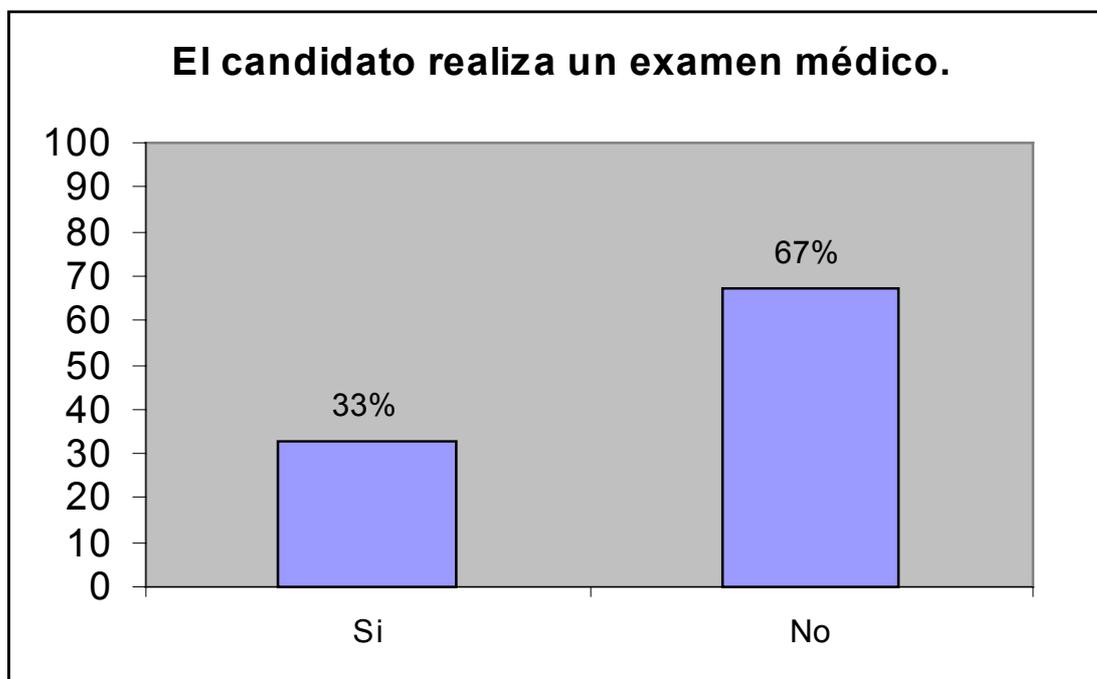
En lo que respecta a los aspectos a tomar en cuenta en el proceso de entrevista, el 50% hace referencia a los datos personales, ya que constituyen una fuente rica en el conocimiento del específico del candidato (nacionalidad, estado civil, entre otros) , El 83% manifestó los aspectos familiares para conocer la estabilidad del futuro empleado (número de hijos, establecimiento donde estudian, entre otros), El 33% contestó los estudios y experiencia, lo cual indicó las habilidades y estudios, lo cual manifiesta la preparación académica del individuo, el 100% hace referencia a la experiencia laboral, ya que permite identificar la eficiencia de la persona y el 50% reglamenta aspectos específicos de las áreas que impartirá el docente.

9. ¿Cómo verifican las referencias del candidato?



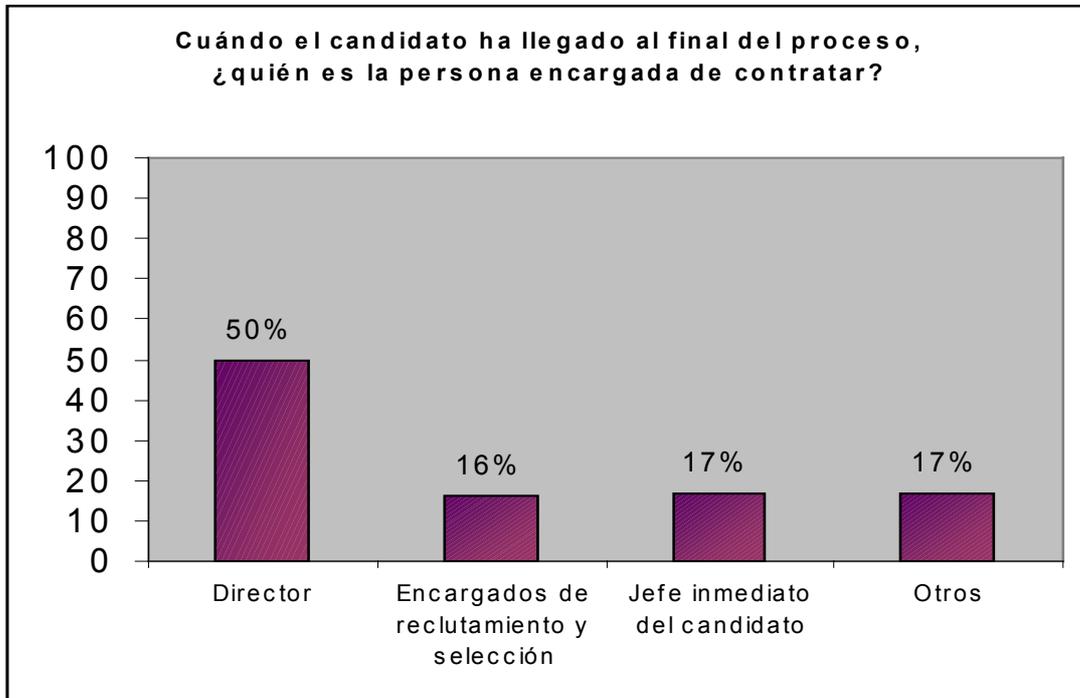
Entre la verificación de las referencias el 50% se aboca a las referencias telefónicas, llamando a los trabajos anteriores para la verificación de los datos expuestos tanto en la solicitud de empleo como en la entrevista llevada a cabo con anterioridad, el 33% requiere las cartas de recomendación de los jefes anteriores y el 17% de los encuestados no verifican referencias, ya que no lo consideran necesario.

10. ¿El candidato realiza un examen médico?



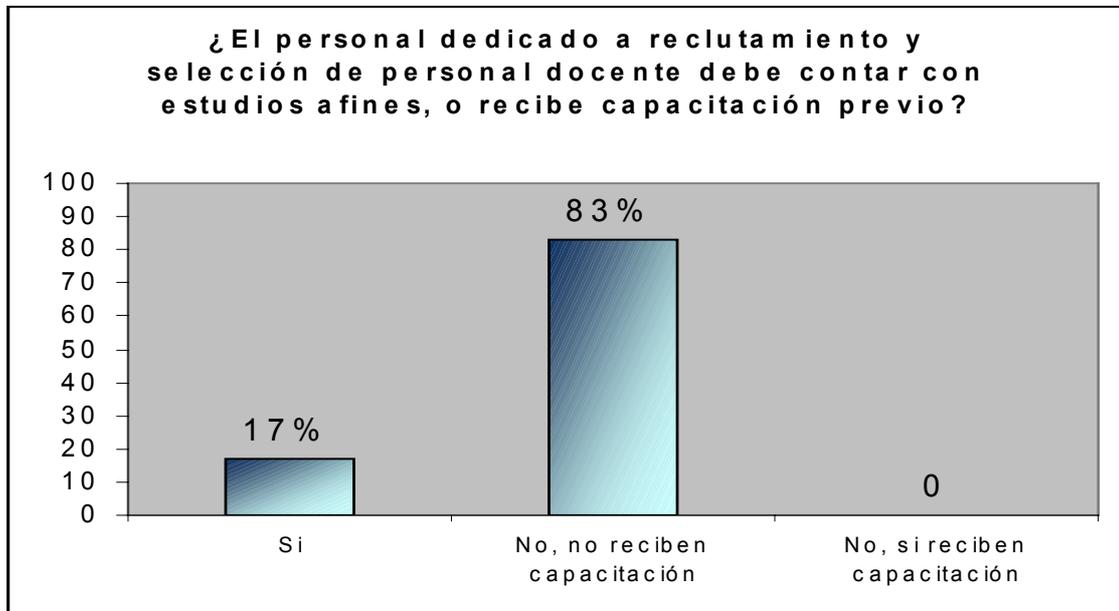
El 33% realizan un examen médico que consiste en una certificación médica que haga constatar el estado total de salud y el 67% no lo consideran necesario.

11. Cuando el candidato ha llegado al final del proceso de selección, ¿Quién es la persona encargada de contratar?



En relación a esta pregunta el 50% respondieron que los directivos son los encargados y los que deciden contratar al personal docente, el 16% respondió que el encargado de reclutamiento y selección era el que contrata al candidato y el 17% consideraron que el jefe inmediato o jefe de área es el responsable de emplear y el otro 17% respondieron que los encargados de contratar eran los dueños de los establecimientos.

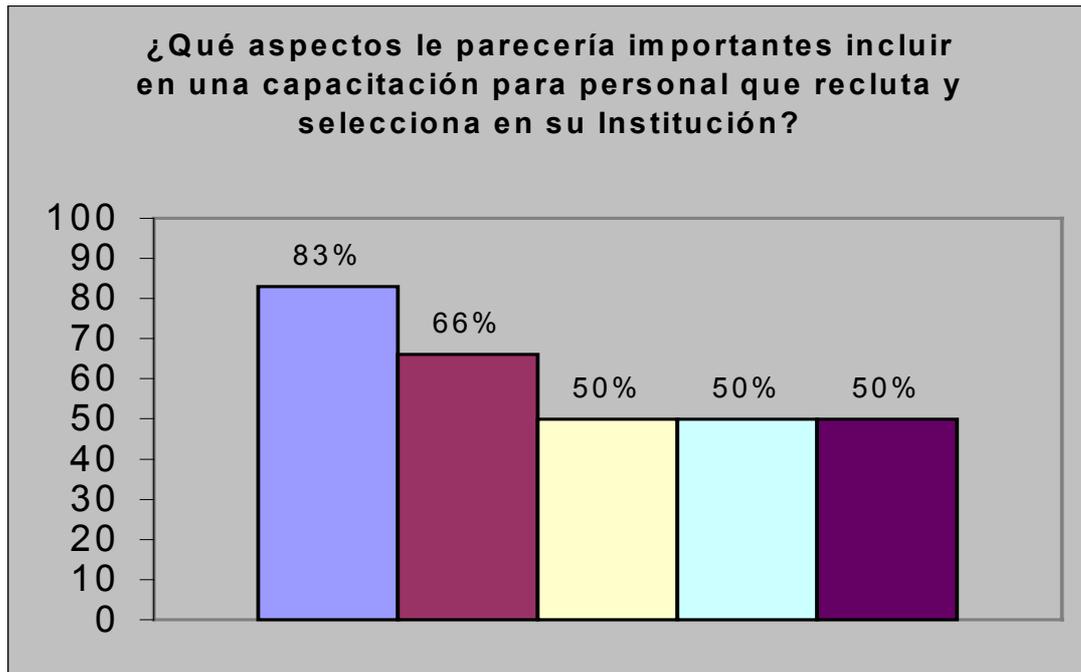
12. El personal dedicado a reclutar y seleccionar personal, deben contar con estudios afines o recibe alguna capacitación previa.



El 17% respondió que los encargos de reclutar y seleccionar personal debían estudiar carreras afines a sus funciones (Psicología Industrial o Administración), el otro 83% indicó que no se les proporciona ninguna capacitación o adiestramiento acerca de la misma.

13. ¿Qué aspectos le parecería importantes incluir en una capacitación para personal que recluta y seleccionar en su institución?

Nuevas técnicas de selección	83%
Proceso estructura de selección	66%
Nuevas evaluaciones	50%
Elaboración de instrumentos de selección	50%
Otros	50%



El 83% de la población respondió que es importante adiestrar al personal administrativo en las nuevas técnicas de selección, un 66% respondió que es sumamente indispensable establecer conocimientos acerca del proceso estructurado de selección de personal, el otro 50% consideraron necesario la aplicación de nuevas evaluaciones que arrojen resultados más específicos así como la elaboración de instrumentos adecuados para elegir al candidato idóneo y el 50% establece la importancia de capacitar al personal en conocimientos técnicos de la materia así como la adecuada y eficaz aplicación de recursos humanos en el área docente.

V. DISCUSION

De acuerdo a los resultados anteriores puede demostrarse la importancia que todos los colaboradores educativos le dan a la capacitación en el reclutamiento y selección de personal administrativo y las posibles actitudes que podrán mejorarse mediante la implementación de un manual que permita el desarrollo tanto personal como profesional de los integrantes de tan importantes entidades guatemaltecas.

En este capítulo se presenta una comparación de tema de investigación con los autores mencionados al inicio y los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Es importante que toda organización proporcione a sus empleados capacitación suficiente para incrementar la productividad, la eficiencia y la eficacia en las actividades administrativas de una organización. La capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar adecuadamente su trabajo actual, y sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo

de esa persona para realizar futuras actividades y optar a nuevos puestos. Se dice que la Capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Werther y Davis (2000).

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el cuestionario, pudo verificarse que la mayoría de los empleados consideran la capacitación como un beneficio personal, ya que experimentan más satisfacciones por sus posibilidades de lograr resultados en el trabajo y al asumir responsabilidades para su crecimiento profesional dentro de la Organización. He allí la relevante importancia y el papel prioritario que debe formar la capacitación y desarrollo en toda entidad educativa, no sólo por los beneficios que esta traerá a sí misma, como el impacto a su personal, que a la vez que colabora con la institución permite la satisfacción personal del mismo incentivándolo a trabajar con mayor entusiasmo y ahínco.

Las autoridades educativas están también convencidas de la importancia de la capacitación como un medio para favorecer tanto a la Institución como al mismo empleado.

Los empleados como las autoridades de las Instituciones coinciden en el hecho de conocer de una manera más amplia el proceso adecuado del reclutamiento y selección de personal docente que permitan el desarrollo educativo. De acuerdo con

Castillo y Herbruger (1981), es importante en instituciones con variedad de puestos especializados, la capacitación de un encargado de reclutamiento y selección para el adecuado desempeño de tan importante cometido. La orientación tiene por objeto proporcionar información necesaria a fin de trabajar con eficiencia y satisfacer las necesidades de la institución. La capacitación es la creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea encomendada, a través del aumento de los conocimientos, desarrollo de actitudes contundentes, adquisición de habilidades, mejoramiento del desempeño y logro de los objetivos, (Chiavenato, 1992).

Las Instituciones Educativas no cuentan con un programa de capacitación que permita la adecuada contratación de personal docente. La mayoría de los empleados no conoce los procesos, técnicas, objetivos y políticas de recursos humanos; para lo que se hace mención de la importancia que tiene el ampliar los canales de comunicación e informar a los trabajadores sobre tan valioso tema.

De acuerdo con los resultados, la selección de personal docente en las instituciones educativas, se hace de una manera empírica y sin ninguna guía profesional adecuada, esto concuerda con Coronado, Siekavviza y Fuentes (1988), en donde afirma que en las instituciones educativas, el estilo tradicional de conducción de la gestión administrativa de selección de personal, se caracteriza por ser rutinario, lo cual

indica un completo desfase entre la formación profesional de los catedráticos contratados, contrario a las modernas concepciones de la administración de la educación.

En relación a los anteriormente descrito y favorable para las instituciones estudiadas, los administradores consideran que es necesario contar con un presupuesto para el apoyo total de capacitación acerca del manejo de los recursos humanos en las Instituciones Educativas para lograr así la selección de personal capaz que haga carrera dentro de la Institución educativa. Según Llohyd (1996) dice que un departamento de recursos humanos trae mejoras sustanciales por medio de procedimientos técnicos para el reclutamiento de personal trayendo con esto un costo-beneficio, el cual se vería reflejado en la baja rotación que trae consigo un buen programa de capacitación.

La esencia de una fuerza laboral se debe en gran medida al correcto desempeño de los encargados de reclutamiento y selección de personal, así como las técnicas que utilizan para contratar al personal idóneo, Koontz (1994) resalta la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto vacante. La selección de personal

calificado son decisivos para el éxito de cualquier institución, independientemente de sus actividad económica.

Para finalizar , el objetivo de este estudio era elaborar un programa de capacitación para el personal administrativo que realizan la labor de selección de personal docente en Instituciones tipo “A”, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades particulares, contribuyendo así a la adecuada administración de recursos humanos y la planificación específica de reclutamiento y selección de personal así como el mejoramiento del clima organizacional, la identificación del empleado con la Institución y la disminución de rotación de personal docente. Lo cual nos conduce a que las autoridades educativas, están conscientes de la importancia y relevancia que puede tener un programa de capacitación que permita guiar el recurso humano dentro de la Institución Educativa.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se pudo determinar que aunque las Instituciones estudiadas poseen un proceso de reclutamiento y selección de personal, sus colaboradores consideran que la organización no procura mejorarlo para mejorar las contrataciones.
Los encargos de reclutamiento y selección de personal docente necesitan contar con un programa de reclutamiento y selección de personal que cumpla con sus expectativas y contribuya al mejoramiento del proceso.
- Las Instituciones investigadas, carecen de un programa de reclutamiento y selección de personal docente. La contratación se realiza de una manera empírica y sin ninguna guía o procedimiento establecido. El actual proceso no presenta para los directivos una ventaja o beneficio, ya que la mayoría de ellos no los conocen de forma técnica, lo cual podría deberse a la falta de información y comunicación en la materia de Recursos Humanos.
- De acuerdo a la opinión de los directivos , jefes y coordinadores de personal docente, por medio de los cuestionarios, se pudo recabar la información necesaria para poder elaborar el programa de capacitación orientado hacia la selección de personal docente en Instituciones Educativas, de acuerdo a las

necesidades existentes tanto por la entidad educativa como por las personas que laboran en ella tomando como base las que consideraron más importantes y que facilitarán la obtención de los resultados deseados.

- La promoción, implementación y actualización del Programa de Capacitación estará a cargo de los directivos, jefes y coordinadores del plantel, mediante el apoyo y la colaboración de los demás jefes, para que ellos se involucren y participen activamente en la puesta en práctica con todos los colaboradores.
- Se elaboró un Programa de Capacitación para personal administrativo orientado hacia la selección de personal en Instituciones Educativas tipo “A” en la Ciudad de Guatemala; el cual cuenta con todos los elementos sugeridos por empleados y autoridades educativas, para que al momento de su implementación se logren resultados positivos tanto para la institución como para sus integrantes.

VII. RECOMENDACIONES

- Es conveniente la puesta en práctica de un programa de capacitación de reclutamiento y selección de personal docente a las personas encargadas de este cometido, que les permita poseer e implementar las herramientas adecuadas para una contratación exitosa de los nuevos catedráticos.
- Para mayor efectividad de la propuesta sugerida en el presente trabajo de investigación, se deberá realizar una evaluación anual para identificar los puntos que deberán actualizarse y no perder el cometido del mismo, en el caso que deseen aplicarlo, así mismo realizar los cálculos presupuestarios de acuerdo a su actual situación financiera.
- Este tipo de capacitación, según el estudio de investigación, puede influir positivamente en los encargado del reclutamiento y selección de personal docente en las instituciones involucradas, ya que proporcionará las herramientas necesarias con un programa formal, para mejorar los niveles de excelencia académica que estas instituciones prestan.

- Con la elaboración del presente programa, las autoridades de instituciones educativas tendrán una base profesional bajo la cual podrán capacitar adecuadamente al personal encargado del proceso de selección, mediante los elementos básicos conceptuales que facilitarán la comprensión y aplicación del proceso para la selección de catedráticos profesionales y con experiencia.
- Es recomendable que cada uno de los docentes que sean contratados, pasen por el proceso de selección que la institución implemente para asegurar el ingreso de personal capacitado en las áreas de trabajo necesitadas.
- Que exista una adecuada comunicación entre dueños, directivos y jefes de áreas para establecer al personal encargado de realizar tan importante actividad, así mismo prestarle el apoyo necesario para que la actividad se desarrolle exitosamente.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achaerandio, L. (1992). **Iniciación a la Práctica de la Investigación**. Guatemala: U.R.L.

Aldecoa, C.; Rhina, P. y Castro, M. (1989). **Expectativas Opiniones y Preferencias de los maestros de Educación Primaria del municipio de Guatemala, Frente a la Oferta de Capacitación Existente**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Calderón, M. (1990). **La Eficiencia y Eficacia de la Comunicación y Motivación, Modelo de una Empresa dedicada a las Artes Gráficas**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Capacitación. Conferencia OIE (2001). <http://www.wow.com/canal/universitario/OIE>. (Fecha de consulta: 05.04.2001).

Castillo, R. y Herbruger, H. (1981). **Estudio de la Administración de personal en la Pequeña y Mediana Empresa**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Colindres, F. (1996). **La Relación entre la Limitación de Incentivos Laborales de Logro, Seguridad, Afiliación, Competencia y Estimación y el bajo Nivel de Motivación en un Grupo de Mujeres Laborantes de la Administración Pública**. Tesis. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala

Consejo de Trabajadores Chilenos. Proceso de Gobierno, (s.f.) <http://www.lcfes.gou.co/procesos/gobierno/chilepdf>. (Fecha de consulta: 02.04.2001):

Coronado, P.; Siekavizza, L. y Fuentes, J. (1998). **La Administración de la Educación y su Relación con la Contratación Técnico- Administrativo de los Directores de Institutos Oficiales de Enseñanza Media de la Ciudad Capital.** Tesis. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Chiavenato, I. (2000) **Administración de Recursos Humanos.** México, D. F.: Mc. Graw Hill.

Dalton, M. (1996). **Administración de Personal.** México; D.F.: Fondo Cultural de Economía.

Documento Selección y Orientación de Personal, (s.f.) **[www.http://erc.Msh.Org/fpmh-spabucg/chp4/p3.html](http://erc.Msh.Org/fpmh-spabucg/chp4/p3.html)**. (Fecha de consulta: 23.04.2001)

Documento Selección de Personal (2001). **Monografía.com selección de personal y balance de selección por concurso.** (Fecha de consulta: 21.03. 2001)

Esteve, J. y Franco, S. (1995). **Los Profesores ante el cambio Social.** San Caguata del Valles, Barcelona: Anaya.

Hernández, V. (1991). **Administración de Personal.** México, D.F.: Edita Iberoamericana

Koontz, H. (1998). **Administración una perspectiva global.** (10ma. Ed) México: McGraw Hill.

Llohyd, R. (1994). **Gestión de Recursos Humanos**. México, D.F.: Irwin

Mendizábal de S. (1978). **La Necesidad Urgente de Capacitar Personal Ejecutivo para la Dirección de la Empresa**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Scalant, B. (1994). **Principios de la Dirección y Conducta Organizacional**. México, D.F.: Limusa

Selección y Contratación. Experiencia docente mexicana (2001).
<http://www.méxico.ucla.wow.com/canales/empleo/universitario/cea2.htm>.
(Fecha de consulta: 05.04.2001)

Solórzano, B. (1998). **Propósito de un Plan de Dirección Técnico de Necesidades de Educación Primaria de los Centros Escolares, Privados del sector 91-39, de la ciudad capital de Guatemala**. Tesis. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Stoner, J. y Freeman, E. (1994). **Administración**. México, D.F: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A..

Toro, F. (1990). **Desempeño y Productividad**. Bogotá: Cincel.

Valladares, A. (1990). **El Clima Organizacional en Institutos de Enseñanza Media**. Tesis. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.

Vela, M. (1996). La Educación Fuente del Docente. **Revista de Anaya**. Educación Año III. Número 9. P. 6

Werther, W. y Davis K. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**.
México, D.F.: Mc Graw Hill.

Anexos I

Cuestionario para Encargados de Reclutamiento y Selección de Personal Docente

Buen día, mi nombre es Ana Miriam Orellana y soy estudiante de la Universidad Rafael Landívar, de la Facultad de Humanidades. Previo a obtener el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional, me encuentro realizando un estudio que servirá para el desarrollo de mi tesis titulada “Hacia una Propuesta de un Programa de Capacitación para personal administrativo encargado de Reclutamiento y Selección de Personal en Instituciones Educativas que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos”. Por esta razón quisiera pedirle su colaboración respondiendo las siguientes preguntas:

Fecha: _____

Nombre de la Institución: _____

Profesión: _____

Nombre del Puesto: _____

Instrucciones: Escriba una X en rubro que más se adecue a la Institución Educativa o responda lo que se le pide a continuación.

1. ¿Cómo se identifican las vacantes?

2. ¿Qué Fuentes o Medios de Reclutamiento se utiliza en la Institución Educativa?

Externa

Interna

Mixta

3. ¿Cómo se obtiene información del candidato?

4. ¿Qué aspectos se evalúan en la solicitud de empleo?

Aspectos personales

Aspectos Familiares

Educación

Experiencia

Otros:

2. ¿Qué tipo de pruebas psicológicas llevan a cabo en la Institución?

3. ¿Qué criterios utiliza para interpretarlas?

4. ¿Quién es el encargado de entrevistar?

5. ¿Qué tipo de entrevista llevan a cabo?

No estructurada

Estructurada

Mixta

Otros: _____

6. Describa brevemente el proceso de la entrevista

7. ¿Cómo verifica las referencias del candidato?

8. El candidato realiza un examen médico. Si su respuesta es si , explique:

9. Cuando el candidato ha llegado al final del proceso de selección, ¿Quién es la persona encargada de contratar?

Directores

Encargados de R. Y S.

Jefe Inmediato

Otros: _____

10. El personal dedicado a reclutar y seleccionar personal docente recibe alguna capacitación o entrenamiento previo. Explique.

11. El personal dedicado a reclutar y seleccionar personal docente pone en práctica los principios de aprendizaje recibidos en la capacitación. Explique.

12. Qué aspectos le parecería importantes incluir en una capacitación para personal que recluta y selecciona en su Institución.

Gracias por su valiosa colaboración.

A continuación adjunto formatos para ser revisados y usted emita su opinión acerca de la misma.

Anexos II

