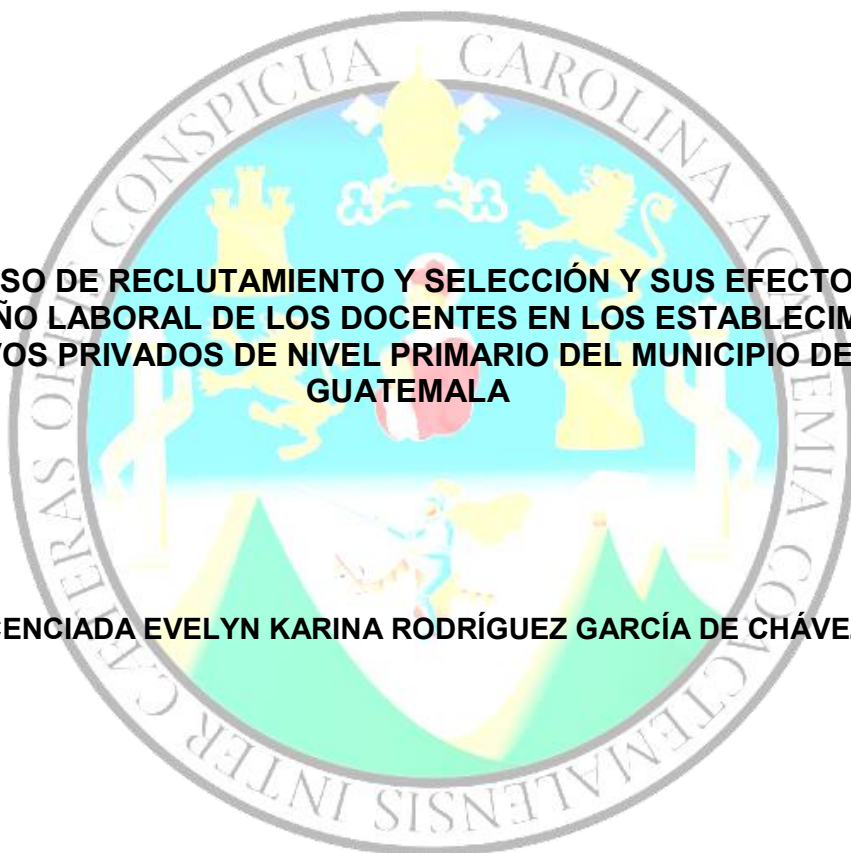


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SUS EFECTOS EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES EN LOS ESTABLECIMIENTOS  
EDUCATIVOS PRIVADOS DE NIVEL PRIMARIO DEL MUNICIPIO DE MIXCO,  
GUATEMALA**

**LICENCIADA EVELYN KARINA RODRÍGUEZ GARCÍA DE CHÁVEZ**



**GUATEMALA, MARZO DE 2016**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SUS EFECTOS EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES EN LOS ESTABLECIMIENTOS  
EDUCATIVOS PRIVADOS DE NIVEL PRIMARIO DEL MUNICIPIO DE  
MIXCO, GUATEMALA.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.

**Asesor**

**MSc. LICENCIADO JUAN ARNOLDO BORRAYO SOLARES**

**Autor:**

**LICENCIADA EVELYN KARINA RODRIGUEZ GARCIA DE CHÁVEZ**

**GUATEMALA, MARZO DE 2016**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal II: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
Vocal IV: P.C. Oliver Augusto Carrera Leal  
Vocal V: P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ**  
**EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN**  
**EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Secretario: Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell  
Vocal I: MSc. Mildred Damaris Guillen Camel



## ACTA No. 22-2015

En la Sala de Reuniones del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **11 de agosto** de 2015, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Evelyn Karina Rodríguez García**, carné No. **100015618**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS DE NIVEL PRIMARIO DEL MUNICIPIO DE MIXCO GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **75** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los once días del mes de agosto del año dos mil quince.

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente

Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell  
Secretaria



MSc. Mildred Damaris Guillen Camel  
Vocal I

Licda. Evelyn Karina Rodríguez García  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Evelyn Karina Rodríguez García, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 7 de octubre de 2015.

(f) \_\_\_\_\_

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

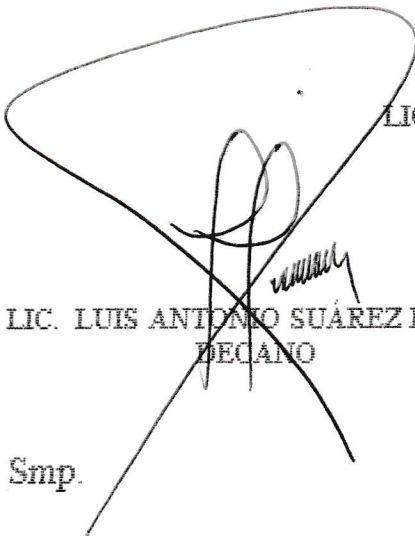
Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTICINCO DE ENERO DE DOS MIL DIECISÉIS.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.2 del Acta 28-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2015, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 22-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de agosto de 2015 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS DE NIVEL PRIMARIO DEL MUNICIPIO DE MIXCO GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada EVELYN KARINA RODRÍGUEZ GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

Smp.

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



*Ingrid*  
REVISADO

## ACTO QUE DEDICO

A Dios	Ser Supremo, por darme Fortaleza, Inteligencia, Sabiduría y Paciencia para poder alcanzar un objetivo más en la vida.
A María Auxiliadora	Por ser mi Madre del Cielo que siempre me acompaña y me ayuda.
A mi esposo	Por ser mi apoyo en todo momento y por animarme a que siempre alcance mis metas.
A mi hijo	Que deseo se encuentre siempre orgulloso de mí.
A mis padres	María Teresa de Rodríguez y Luis Rodríguez por ser mi ejemplo a seguir y un gran apoyo.
A mis hermanos y hermanas	Con mucho cariño.
A mis familiares en general	Con mucho cariño y respeto.
A mi asesor de tesis	Por el apoyo y paciencia brindada durante todo este proceso de enseñanza-aprendizaje.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Casa máxima de estudios, a quien debo mi formación Universitaria, por darme la oportunidad de obtener un título a nivel de Postgrado.

## INDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCION

1

#### I. ANTECEDENTES

1.1.	El deterioro de la calidad educativa	3
1.2.	El mercado laboral docente	5
1.3.	La calidad de los docentes	8
1.4.	Esfuerzos para la reforma educativa	9

#### II. MARCO TEÓRICO

2.1.	El sistema educativo de Guatemala	11
2.2.	El sistema educativo como ámbito de la investigación	17
2.3.	Los procesos de reclutamiento y selección de personal docente	20
2.4.	Conceptualización del desempeño laboral	29
2.5.	Fundamento teórico conceptual para evaluar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección con el desempeño docente.	34

#### III. METODOLOGIA

3.1.	Enfoque metodológico	36
3.2.	Planteamiento del problema	37
3.3.	Objetivos de la investigación	40
3.4.	Hipótesis de la investigación	41
3.5.	Definición y caracterización de la unidad de análisis, del universo y de la muestra	44
3.6.	Captura de datos y escalas de medición	46
3.7.	Técnicas e instrumentos para recolección de datos	46
3.8.	Escalas de medición	46



3.9.	Procedimientos de análisis	51
3.10.	Categorización de colegios según la calidad tanto del proceso de reclutamiento y selección, como de la calidad del desempeño laboral de los docentes	54
<b>IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>		
4.1.	Resultados	56
4.2.	Discusión y Análisis	65
4.3.	Propuesta de valor del proceso de reclutamiento y selección ideal para un establecimiento educativo	77
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
5.1.	Conclusiones	78
5.2.	Recomendaciones	80
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		81
<b>ANEXOS</b>		86

## ÍNDICE DE CUADROS

No. 1	Escala porcentual de medición del grado de aplicación de los procesos de reclutamiento y selección de personal docente	47
No. 2	Atributos que caracterizan el desempeño ideal de un docente	49
No. 3	Escala ordinal de medición para evaluar los atributos del desempeño laboral de docentes contratados por los establecimientos educativos	51
No. 4	Resumen de valoración de los procesos de reclutamiento y selección por establecimiento educativo y la valoración del desempeño docente	53
No. 5	Relación de incidencia del proceso de reclutamiento y selección en el desempeño docente	55
No. 6	Grado de cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección por establecimiento educativo en porcentajes	56
No. 7	Medición del grado de aplicación de los indicadores por etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal por establecimiento educativo en porcentajes.	57
No. 8	Valoración del desempeño laboral en porcentaje total por cada establecimiento educativo	60
No. 9	Distribución de Grupos de variables X, Y.	64

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No. 1	Ejecución de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal docente por establecimiento educativo	59
No. 2	Valoración del desempeño laboral de los docentes por cada establecimiento educativo.	61

## RESUMEN

La selección del tema de investigación como requisito del trabajo de tesis de graduación de la maestría en administración de recursos humanos, fue producto de la experiencia de la sustentante en el campo educativo. Por varios años se ha observado la crítica y queja constante, tanto de autoridades como de estudiantes y padres de familia, sobre la calidad y bajo desempeño laboral de los docentes en los establecimientos educativos de Guatemala a todo nivel, lo cual se ha traducido en los bajos índices de la excelencia académica. La discusión sobre los factores causales es muy amplia, pero en general se señala como causa común las deficiencias del proceso de reclutamiento y selección de los docentes.

Por lo anterior, el objetivo de la investigación se enfocó en determinar científicamente la veracidad de la hipótesis sobre los efectos de la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de docentes en la calidad de su desempeño laboral. Para este efecto, y tomando en consideración que la investigación es de tipo académico como requisito de graduación, se utilizó como universo de estudio los establecimientos educativos privados de nivel primario que se localizan en el municipio de Mixco del Departamento de Guatemala. Se optó por este municipio en virtud que es uno de los de mayor desarrollo económico del país, según estudios de la Cámara de Comercio.

La información obtenida en las muestras definidas en la investigación, permitió una variedad de hallazgos cuyo análisis explica el tipo y naturaleza de la relación entre los procesos de selección de personal y el desempeño laboral de los docentes. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue de 0.045; el cual, por su extrema cercanía a "0" revela ausencia de correlación. Resultado que permite afirmar que el solo hecho de ejecutar las etapas del proceso de reclutamiento y selección, no es garantía de visualizar la calidad del desempeño laboral de los docentes. El análisis de los hallazgos revela que existen otros factores cuya influencia explica la calidad del desempeño docente, sobresaliendo entre otros: La forma de conducir cada proceso de reclutamiento y selección; la

idoneidad profesional de los responsables de ejecutarlas, el perfil y descripción de puestos de los docentes, la existencia de programas institucionales de motivación a los docentes; los incentivos laborales; los programas de capacitación para docentes y las influencias del entorno académico y cultural que caracteriza a la sociedad guatemalteca.

Dentro de este contexto, se concluye que el resultado estadístico de falta de correlación entre la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección y el desempeño laboral docente no significa restarle importancia a la necesidad de establecer procesos técnicos de reclutamiento y selección de personal como un esfuerzo de contratar al mejor talento humano que llegue a distinguirse por su alto desempeño. Significa, en cambio, que su efectividad como garantía de esperar un excelente desempeño, debe reforzarse con el impulso de políticas de capacitación y/o desarrollo, actividades de motivación, de incentivos remunerativos y de otros similares. Así también, asegurarse que cada proceso sea conducido por personal especialista, con experiencia y altamente capacitado.

En consecuencia, los hallazgos y su análisis, inducen a recomendar el diseño de investigaciones que profundicen en las causas que afectan el desempeño laboral docente, incluyendo no solo la ejecución sino también la calidad de los procesos de reclutamiento y de selección de personal y para los establecimientos educativos, que dichos hallazgos constituyan una llamada de atención que el solo hecho de ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de docentes, no es garantía de contratar personal que se caracterice por una alta calidad del desempeño.

## INTRODUCCIÓN

La investigación objeto de la tesis tuvo como origen la observación directa de problemas ocasionados por docentes con desempeño laboral deficiente y sus efectos en el rendimiento académico de los educandos, que en el contexto de este trabajo académico, se consideraron únicamente como sujetos de investigación los docentes de los establecimientos educativos privados de nivel primario del municipio de Mixco del departamento de Guatemala.

Aunque existe una multicausalidad, se parte del supuesto empírico que el desempeño laboral deficiente de los docentes, está relacionado con la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de este personal. La pregunta central, por consiguiente, que sintetiza el problema y guía la investigación, es: “¿Los procesos de reclutamiento y selección de docentes tienen efectos en la calidad del desempeño laboral?”. La pregunta que origina la hipótesis de la investigación, la cual, se plantea en términos del enunciado afirmativo es: “¿El proceso de reclutamiento y selección tiene efectos en la calidad del desempeño docente de los docentes?”.

Por tratarse de una investigación derivada de los requerimientos académicos para obtener el grado de maestría en administración de recursos humanos, se tomó la decisión de elegir una muestra de colegios privados de nivel primario del municipio de Mixco del departamento de Guatemala, por ser uno de los municipios más desarrollados del país.

El tipo de investigación realizada es el que, según Sampieri, (1991), se enfoca en la explicación de un fenómeno dentro del esquema causa-efecto. Su diseño y desarrollo, por lo consiguiente, se fundamenta en las características metodológicas de este modelo de investigación. La estructura y contenido del informe está acorde al normativo de tesis de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas así como en las sugerencias del autor indicado.

Acorde con este normativo, en la justificación se responde a las razones que evidencian la necesidad de investigar la relación causal del proceso de reclutamiento y selección, con el desempeño laboral y las variables independientes que tienen relación.

Se expone también el referente conceptual y el marco teórico en términos de principios, leyes y categorías, que fundamentan la estructura teórica empírica, no solo del proceso de reclutamiento y selección de personal, sino también del desempeño laboral y de la relación de causa – efecto entre estos procesos.

En virtud que la metodología está acorde con el tipo de investigación explicativa y el enfoque de inferencia inductiva, se describen, como fases metodológicas, no solo los objetivos, la hipótesis de investigación, la definición y características del universo y la muestra, sino también la forma y criterios para estructurar los instrumentos de captura, elaboración de cuadros para tabulación y análisis de la información.

Como enfoque principal se consideran, por su importancia, los resultados o hallazgos de la investigación, el análisis y discusión de los mismos, en el marco de la búsqueda de verificar la validez de la hipótesis planteada.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones en función de las preguntas de investigación, los objetivos de la misma y la hipótesis de mérito.

## I. ANTECEDENTES

Con el objetivo de ubicar la investigación en el contexto del tema, el subtema y el objeto del estudio, es necesario conocer los antecedentes como punto de partida de la misma. En este capítulo se describe, como el entorno temático en general, el proceso histórico del deterioro de la calidad educativa y su impacto en el mercado laboral docente; como área del subtema, la multicausalidad de este deterioro y, como objeto específico del estudio, los procesos de reclutamiento y selección de personal docente, considerados la causalidad principal de la calidad del desempeño laboral de los docentes del tipo de establecimientos educativos componentes del universo seleccionado.

### 1.1. El deterioro de la calidad educativa

Cristian Skoog, representante de Unicef en Guatemala, en el programa “Diálogo libre” transmitido por internet en [www.prensalibre.com](http://www.prensalibre.com) el 2 de marzo 2013, señalaba: “Atender a la educación de calidad en Guatemala es lo más importante para reducir la vulnerabilidad de la niñez a la violencia, al abuso sexual, al delito organizado y al trabajo infantil entre otros problemas en los que los niños y adolescentes se ven involucrados, el país nunca podrá desarrollarse si no invierte en la educación”. Por su lado, Sergio Flores, un guatemalteco exitoso reclutado, seleccionado y contratado por Samsung como el primer extranjero de la corporación, en una entrevista realizada por Prensa Libre en agosto de 2014 opinó: “Para que Guatemala supere las deficiencias en educación, se necesita mayor inversión en sistemas de enseñanza y más profesionales dispuestos a transmitir sus conocimientos a las nuevas generaciones”. (Prensa Libre, 14 agosto 2014).

A partir de la época democrática iniciada con el gobierno del Lic. Marco Vinicio Cerezo Arévalo en los años 80, el sistema educativo de Guatemala es cuestionado constantemente por el deterioro de la calidad académica.

El Procurador de Derechos Humanos, en el informe que presentó al Congreso de la República en enero 2011, refiere que en 2010 la UNESCO señaló que Guatemala ocupa el lugar 98 entre 128 países en cuanto a calidad y acceso a la educación; en el informe denominado “Llegar a los marginados”, se indica que pese a que la cobertura en el nivel primario ha alcanzado el 98 por ciento, el 37 por ciento de estudiantes la abandona antes de haber terminado sexto grado.

Según el Foro Económico Mundial, en abril 2011 Guatemala ocupa el puesto 130 de 138 países evaluados en matemática y ciencias, lo que incidió para que descendiera ocho puestos en el índice Global sobre Tecnologías de la Información y Comunicación. De igual forma, en mayo 2011, el Banco Mundial informó que la educación del país es la más baja a nivel del Istmo centroamericano. Los jóvenes guatemaltecos que ingresan en el mercado laboral tienen dos años menos de educación que los salvadoreños.

En el contexto periodístico, la revisión histórica de secciones de opinión de los medios escritos plantea, critica y debate esta temática.

El 26 de Julio de 2012, en el periódico “La Hora”, se publicó un reportaje titulado “Un país que reprueba en educación.” El columnista textualmente indica: “Una mala calificación puede ser sinónimo de un déficit de atención, problemas de aprendizaje o desinterés de un alumno, pero cuando son miles de estudiantes los que reprueban los cursos básicos de idioma español y matemática, es el momento de pasar revista al sistema educativo completo, e impulsar una reforma profunda de educación”. Así mismo, el columnista hace énfasis en los resultados negativos de las evaluaciones que el Ministerio de Educación realizó en el último año escolar de los estudiantes de magisterio, secretariado y bachillerato, en las materias de lectura y matemática.

En este mismo reportaje, se indica que los resultados de las evaluaciones en el 2010, fueron que el 95 por ciento de los estudiantes de primero primaria no alcanzaron los logros mínimos en lectura; y con un nivel más alto, el 98 por ciento,



los estudiantes de sexto grado no consiguieron cumplir con el objetivo de aprendizaje.

En matemática, el 95 por ciento de los estudiantes de los tres grados evaluados no consiguieron el logro del aprendizaje básico. Estos eslabones de la educación son frágiles y se debilitan, por lo que difícilmente pueden superar sus deficiencias en el nivel básico o medio.

El problema del deterioro de la calidad educativa es palpable y sigue latente, por lo cual es necesario investigar las variables causales.

## **1.2. El mercado laboral docente**

Los efectos de la deficiente calidad educativa se derivan a las características del mercado laboral de la docencia. “Según el Ministerio de Educación, de un promedio de veinte mil alumnos que obtiene su título de maestros, solo de dos a tres mil consiguen trabajo como docentes, que en términos porcentuales oscila del 10% al 12 % del total de egresados anualmente”. (Artículo publicado por el Diario La Hora el 26 julio 2012). Es importante señalar que de estos porcentajes, tomaron la decisión de escoger e iniciar la carrera de magisterio porque les permite en el corto tiempo seguir una carrera universitaria, generalmente en áreas del conocimiento diferentes al ejercicio de la docencia.

De igual forma, se percibe la creencia, como una herencia histórica cultural, que el graduado del magisterio está capacitado para desempeñar actividades en puestos empresariales donde se requiere habilidades matemáticas y de exposición generalmente escrita. Por lo consiguiente, es fácil encontrar maestros que están desempeñando labores administrativas, de secretaria, de ventas, de recepción y otras. Significa que en muchos casos se encuentran docentes bien preparados en áreas técnico administrativas muchas veces también porque la remuneración es mejor mientras que en ocasiones los maestros menos preparados, se encuentran laborando en la docencia y ya no continúan sus estudios universitarios.

(Referencia de profesionales en RRHH, que laboran en reclutamiento y selección de personal).

Sanders & Rivers (1996), en el estudio “Cumulative and Residual Effects of Teachers on Future Student Academic Achievemen” afirman que el techo del aprendizaje de los niños es la capacidad de los docentes que tienen a su cargo la educación. El estudio comparó a niños y niñas con condiciones sociales, ambientales, económicas y culturales similares en donde un grupo tenía un maestro de alto rendimiento y el otro uno de bajo rendimiento. Los resultados mostraron que cuando ellos tenían a un docente de alto rendimiento había una diferencia positiva de hasta 53 puntos en sus calificaciones comparándose con el otro grupo de niños que tenía a un docente con bajo rendimiento.

En consecuencia, la pregunta que se debe responder es: ¿Qué tipo de maestro promueve nuestro sistema educativo? El sistema debiera promover un docente de alto rendimiento en donde su formación inicial sea de alta calidad, para que una vez seleccionado, su desarrollo y formación se torne continua, los incentivos estén alineados al desempeño y evaluados de forma permanente.

En el Departamento de Guatemala, según estadísticas, a principios de 2013 existían 1139 establecimientos educativos de nivel primario del sector privado y 753 Establecimientos de nivel primario del sector Oficial. En el Municipio de Mixco existen 351 establecimientos educativos que conforman tanto al sector público como privado y los diferentes niveles de educación; de estos, 110 se dedican directamente al nivel primario y pertenecen al sector privado. Esta cifra fue seleccionada como el universo de la investigación.

Según las estadísticas del Ministerio de Educación (2008) se ha incrementado el número de establecimientos educativos. Aun así, la oferta laboral sigue en aumento. Por una plaza publicada en prensa según entrevistas realizadas a

directores de establecimientos privados, aproximadamente reciben 50 currículos vitae.

La situación expuesta es producto de una variedad de causas. Un análisis holístico presentado por el Dr. En educación Bienvenido Argueta Hernández en el informe presentado por mineduc a la Unesco en el 2004 titulado: “Análisis de las motivaciones para elección de la carrera de magisterio, expectativas y valoraciones de los estudiantes de primer ingreso en las escuelas normales de Guatemala en el año 2004” puede revelar como factores causales de primer orden, la existencia de una oferta muy limitada de carreras técnicas y especializadas principalmente en el área rural, y costos bajos de colegiatura en la carrera magisterial en comparación con carreras técnicas, lo cual inclinan la decisión de optar por estudiar magisterio.

Cualquiera que sea la causa, debe tomarse como pilar fundamental la calidad académica, donde prevalece como factor esencial la calidad del docente. De aquí la importancia para los establecimientos educativos de valorar al mejor docente no solamente por su especialización en cuanto a formación, sino por su vocación, experiencia, atributos, competencias laborales, habilidades, actitudes, valores y personalidad, reflejados en un buen desempeño laboral en la impartición de sus clases.

Los establecimientos educativos que deseen educar con calidad a sus alumnos, requieren docentes aptos para realizar esta labor y lo que implica una variedad de aspectos a considerar que serán parte de un buen reclutamiento y selección docente cuya estructura y profundidad dependerá de la categoría y estructura del establecimiento educativo.

De acuerdo a Marta Alles (2009) el proceso de reclutamiento y selección de personal es importante para captar a profesionales, que cuenten con la vocación,

las competencias laborales y/o habilidades, los valores y las actitudes que favorezcan la calidad de educación y por ende un mejor desempeño laboral.

### **1.3. La calidad de los docentes**

Durante los últimos 20 años se han evidenciado vigorosas discusiones sobre una variedad compleja de problemas del sistema educativo guatemalteco, resaltando la calidad de los egresados como docentes en los distintos niveles educativos.

En la opinión de varios profesionales entrevistados durante esta investigación, se argumenta acorde a su conocimiento y experiencia que uno de los problemas centrales no es la existencia, o no de “más profesionales docentes dispuestos a transmitir conocimientos”, sino que es el nivel de preparación en el área específica del conocimiento, vinculado con la vocación docente necesaria. Su respaldo son los resultados desastrosos en las diferentes evaluaciones realizadas por el Ministerio de Educación en el dominio de matemáticas y lenguaje, y por las evaluaciones realizadas como requisito de ingreso a la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los efectos de la problemática educativa se extienden al área laboral. El sistema empresarial argumenta según referencia de empresarios por la educación que una de las dificultades para aspirar a niveles competitivos nacionales e internacionales, es la falta de recurso humano calificado, no obstante el respaldo de títulos académicos; y en el caso específico de los establecimientos educativos tanto públicos como privados, sobresale el señalamiento de los niveles deficientes de preparación satisfactoria de los docentes que asegure la calidad de su desempeño.

La explicación de la calidad deficiente del desempeño docente, sin embargo, debe visualizarse dentro de un contexto estructural socioeconómico y político muy complejo. Los efectos en el funcionamiento de los establecimientos educativos tienen variantes dependiendo si son públicos o privados, en virtud que la racionalidad de su funcionamiento es diferente. Los centros educativos

privados, a diferencia de los públicos, funcionan como unidades empresariales donde prevalece el criterio de la rentabilidad dentro del esquema de costo-beneficio.

Esta racionalidad se refleja en las deficiencias de los procesos que se desarrollan en la captación de nuevo personal docente.

Existen referencias de docentes que han sido testigas de la facilidad de como un docente ingresa a una organización educativa privada y su impacto en el desempeño laboral: Una aspirante contratada sin cubrir la totalidad de las etapas establecidas del proceso de reclutamiento y selección para evaluar su idoneidad. Debido a una referencia interna, pasó un proceso de selección de rutina sin realizar pruebas psicométricas o evaluaciones que pusieran a prueba las capacidades y habilidades que poseía la docente. A mitad del año, iba a ser despedida debido a que varios alumnos peligraban perder el año, por lo que los padres de familia se quejaron de excesiva tarea, muchos castigos, poca paciencia y poco interés de la docente porque los alumnos pudiesen recuperar sus bajas notas.

Las preguntas que se hicieron a raíz de las anteriores observaciones fueron: ¿Por qué no se dieron cuenta desde un inicio de estas deficiencias en la docente?, ¿Existirá una evaluación docente?, ¿Si el establecimiento educativo la hubiera sometido a un proceso riguroso, serio y profesional de selección, se dudaría su contratación?, ¿La satisfacción del desempeño laboral de otros docentes se debe a que se sometieron a la totalidad de las fases de reclutamiento y selección establecidas por el establecimiento educativo?.

#### **1.4. Esfuerzos para la reforma educativa**

En 1997 conforme a los Acuerdos de Paz, se integró en Guatemala la Comisión Paritaria de la Reforma Educativa (COPARE) con representantes gubernamentales, del magisterio y de las organizaciones indígenas. La finalidad de esta Comisión fue diseñar la reforma educativa fundamentada en políticas y

estrategias con las que se podría cambiar el esquema estructural del sistema educativo, orientado y pertinente a las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.

En el 2008, el informe de Progreso Educativo de Guatemala titulado “Educación, un desafío de urgencia nacional”, realizado con el apoyo de la asociación PREAL y el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), señala que a pesar de los avances logrados por reciente reformas educativas, el desempeño educacional sigue siendo insatisfactorio. Tampoco hay grandes avances en materia de desarrollo de la calidad del docente: Los docentes de primaria tuvieron bajo desempeño en las pruebas estandarizadas de lectura y matemática, y no ha habido cambios importantes en los incentivos de los docentes ni en su nivel de involucramiento en la reforma educativa.

Con el entendimiento que la calidad e idoneidad del docente representa un pilar fundamental de cambio, durante el periodo de 1999 a 2003, el Ministerio de Educación impulsó una política para fortalecer las competencias del educador a través de una masiva campaña de capacitación en servicio y en el otorgamiento de ventajas económicas al magisterio. Estos esfuerzos, sin embargo, no repercutieron en cambios significativos de la calidad educativa. Los resultados de evaluaciones posteriores realizadas por el MINEDUC a estudiantes en cuanto a logros en Matemática y Lectura, pueden interpretarse como un reflejo del poco impacto de estos esfuerzos en la mejora de la calidad educativa.

## **II. MARCO TEÓRICO**

La tesis se sustenta y enmarca en un referente conceptual y estructura teórica sobre la conformación y funcionamiento del sistema educativo guatemalteco como tema o ámbito general de investigación; como subtema particular, la excelencia educativa, y como el sujeto específico de estudio, los efectos de los procesos de reclutamiento y selección en la calidad del desempeño laboral del profesorado de

los colegios privados de nivel primario ubicados en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

## **2.1. El sistema educativo de Guatemala**

Según lo establece el artículo 3 de la Ley Nacional de Educación, Decreto No. 12-91 del Congreso de la República, el Sistema Educativo de Guatemala es “El conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, de acuerdo con las características, necesidades e intereses de la realidad histórica, económica y cultural guatemalteca”. Las características de este sistema, según el artículo 4 de la ley referida es que debe ser participativo, regionalizado, descentralizado y desconcentrado”. El órgano estatal rector es el Ministerio de Educación. La estructura, según el artículo 5 de la misma ley, se integra por los siguientes componentes:

- A. Ministerio de Educación.
- B. Consejo de Educación Escolar
- C. Comunidades Educativas.
- D. Centros Educativos.

### A. Ministerio de Educación:

Es la institución del Estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas del país. Todo lo relacionado a su funcionamiento, está regulado desde el artículo 8 al 16. El ministro de educación es la máxima autoridad del ramo y junto con el Consejo Nacional de Educación es el encargado establecer las políticas educativas del país y todo lo relacionado a la misma.

### B. Consejo de Educación Nacional:

Es un órgano multisectorial educativo encargado de conocer, analizar y aprobar conjuntamente con el ministro de Educación, las principales políticas, estrategias y

acciones de la administración educativa, tendientes a mantener y mejorar los avances que en materia de educación se hubiesen tomado.

C. Comunidades educativas:

Los artículos 17 y 18 de la ley nacional de Educación, las comunidades educativas se integran por “educandos, padres de familia, educadores y las organizaciones con fines educativos”, con el objetivo de “coadyuvar a la consecución de los principios y fines de la educación, conservando cada elemento y su autonomía”.

D. Los Centros educativos:

De acuerdo con los artículos del 19 al 27, los centros educativos “son establecimientos de carácter público, privado o por cooperativa, a través de los cuales se ejecutan los procesos de educación escolar”, y están integrados por:

- a. Educandos
- b. Padres de familia.
- c. Educadores.
- d. Personal técnico, administrativo y de servicio.

El sistema de educación nacional se conforma por dos subsistemas que, de acuerdo al artículo 6, son:

**2.1.1. Subsistema de Educación Escolar.**

Este subsistema está organizado en niveles, ciclos, grados y etapas en educación acelerada para adultos, con programas estructurados en los currículos establecidos y los que se establezcan, en forma flexible, gradual y progresiva para hacer efectivos los fines de la educación nacional.

Niveles:

- A. Primer nivel: Educación inicial.
- B. Segundo nivel: Educación pre-primaria (Párvulos 1, 2, y 3).



- C. Tercer nivel: Educación primaria (primero al sexto grado y educación acelerada para adultos de la primera a la cuarta etapa).
- D. Cuarto nivel: Educación media (ciclo de educación básica y de educación diversificada).
- E. Quinto Nivel: Educación Universitaria

a) Nivel de Educación Inicial:

Se considera educación inicial, la que comienza desde la concepción del niño, hasta los cuatro años de edad, procurando su desarrollo integral y apoyando a la familia para su plena formación. Sus finalidades son garantizar el desarrollo pleno de todo ser humano desde su concepción, su existencia y derecho a vivir en condiciones familiares y ambientales propicias, ante la responsabilidad del Estado y Procurar el desarrollo psicobiosocial del niño mediante programas de atención a la madre en los períodos pre y postnatal de apoyo y protección social.

b) Nivel de Educación pre-primaria:

Éste nivel constitucionalmente no es obligatorio, y se imparte en tres modalidades: 1) la modalidad parvulario, 2) la pre-primaria bilingüe y 3) pre-primaria acelerada. Las dos primeras están conformadas por un ciclo de 3 años, donde la promoción es automática entre los años. La única diferencia entre estas dos modalidades es que la primera se da en castellano sin importar el idioma materno del estudiante y la segunda se desarrolla en el idioma materno del estudiante y se enfoca en desarrollar la interculturalidad. La tercera modalidad es una alternativa para aquellos niños que no cursaron ninguna de las dos primeras modalidades, usualmente los niños más pobres, y se imparte en 35 días. El objetivo de este nivel es desarrollar el adiestramiento necesario para ingresar a primero primaria cómo también habilidades de socialización.

El Artículo 22 del Acuerdo Ministerial 1171-2010, indica que “Los estudiantes son promovidos automáticamente al siguiente nivel (primero primaria) al cumplir, como mínimo, 6 años con 6 meses al iniciar el período lectivo”.

### c) Nivel de Educación primaria

La educación primaria es obligatoria para la población entre 7 y 14 años, está conformada por dos ciclos. El primero es de educación fundamental y el segundo de educación complementaria. Los contenidos que se imparten en primaria están regidos por el Currículo Nacional Base (CNB), que define un 80% de lo que se debe de impartir a nivel nacional, el otro 20% corresponde a los contenidos locales y regionales. El CNB define las áreas y subáreas, como las competencias que los estudiantes deben alcanzar por ciclo y grado. Finalmente también presenta propuestas de indicadores de logro que permiten observar si el estudiante ha alcanzado las competencias por grado.

Ciclo de educación primaria fundamental:

- 1°. Primaria
- 2°. Primaria
- 3°. Primaria

Ciclo de educación primaria complementaria:

- 4°. Primaria
- 5°. Primaria
- 6°. Primaria

La aprobación de las áreas y subáreas es si los estudiantes logran una nota mínima de 60 puntos de 100. Y la promoción entre cada grado se da si el estudiante logra aprobar todas las áreas y subáreas que recibió en el grado. En la primaria como en la pre-primaria existe un profesor de grado, que imparte la mayoría de las áreas y subáreas, las únicas áreas que pueden tener un profesor diferente son: educación musical, educación física.

### d) Nivel de Educación básica y Diversificado

La educación básica abarca lo que es la Educación Secundaria o también llamado Ciclo de Cultura General Básica, abarca lo los grados de:

- 1°. Básico.
- 2°. Básico.
- 3°. Básico.

También se le llama educación media. Una vez finalizada la etapa de Educación Básica se continúa con el Ciclo Diversificado.

El ciclo del diversificado o como se le conoce en Guatemala: carrera, dependiendo de la carrera puede durar dos o tres años los grados son:

- 4°. Diversificado.
- 5°. Diversificado.
- 6°. Diversificado.

Las carreras que más se estudian en Guatemala son:

- Magisterio. (Bachillerato en Educación), actualmente.
- Perito Contador.
- Bachillerato en Ciencias y Letras.
- Bachillerato en Computación.
- Secretariado.
- Administración de Empresas

e) Nivel de Educación universitaria

La educación terciaria se encuentra bajo la rectoría de la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC- única universidad pública y estatal en Guatemala. También existen 14 universidades privadas para la educación superior del país.

En este nivel existen carreras técnicas superiores de tres y medio años de duración, donde se tienen 6 semestres de cursos y 1 semestre de práctica.

También están las carreras con el grado de Licenciaturas o Ingenierías, las cuales tienen entre 9 y 12 semestres de cursos, y al finalizar existen diferentes procesos para lograr obtener el grado: ejercicios profesionales supervisados, exámenes generales de grado y la elaboración de trabajos de tesis. Estos procesos hacen que la duración de una Licenciatura o Ingeniería varíe y sea mayor a 6 años. Todos los títulos brindados por las universidades en pregrado son a nivel Licenciatura. En este nivel de educación también existen los grados de Maestría y Doctorado. Las Maestrías son de especialización en temas específicos y el tiempo de estudio es de 2 a 5 semestres, esto depende del programa.

Los Establecimientos educativos para los niveles de pre-primaria, primaria y secundaria están bajo la normativa del Ministerio de Educación de Guatemala y las Instituciones de Educación Superior están bajo la aprobación de la USAC y el reconocimiento del Consejo de la Enseñanza Privada Superior (CEPS).

### **2.1.2. Subsistema de Educación Extra-escolar o Paralela**

El subsistema de educación extra-escolar o paralela, es una forma de realización del proceso educativo, que el Estado y las instituciones proporcionan a la población que ha estado excluida o no ha tenido acceso a la educación escolar y a las que habiéndola tenido desea ampliarlas.

La educación extra-escolar o paralela, tiene las características siguientes:

- Es una modalidad de entrega educacional enmarcada en principios didáctico-pedagógicos.
- No está sujeta a un orden rígido de grados, edades ni a un sistema inflexible de conocimientos.
- Capacita al educando en el desarrollo de habilidades y destrezas, hacia nuevos intereses personales, laborales, sociales, culturales y académicos.

Otra institución que se toma en consideración como parte del sistema educativo en Guatemala es el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP,

el cual imparte no solo carreras o cursos especializados en Computación sino más enfocado a las áreas industriales en los cuales podemos mencionar: Electricidad, Mecánica Automotriz, Repostería,

## **2.2. El sistema educativo de Guatemala como ámbito de investigación**

Verónica Spross de Rivera Directora ejecutiva de empresarios por la educación asociada a CIEN y catedrática de la Universidad Francisco Marroquín, graduada de Administración de empresas y economista y columnista de Siglo XXI, refiere en la página web de los empresarios por la educación en el año 2013 que ha participado en varios proyectos relacionados al desarrollo de Guatemala y enfatiza en “la necesidad de mejorar la calidad educativa en el país para dar mayores oportunidades a los niños y jóvenes de tener un mejor futuro”. ([www.empresariosporlaeducación.org](http://www.empresariosporlaeducación.org)).

Los retos para avanzar son enormes y se cuenta con muy pocos profesionales preparados que despierten el interés de inducir inversiones productivas de gran escala y de alto valor agregado. La población guatemalteca se caracteriza por bajos niveles de escolaridad, ya que sólo el 3% de la población ocupada completa la educación superior. A ello se suma en términos generales, el promedio nacional de escolaridad es de sólo 5 años y por lo mismo, cerca del 60% de la PEA no ha concluido la primaria, Esto limita el tipo de inversiones que se pueden instalar en el país (MINECO, Política Nacional de Empleo 2012).

Un problema adicional es la calidad de la educación. Según el Mineduc 66.5% de los graduandos del último año obtuvo una nota insatisfactoria en las pruebas estandarizadas de matemáticas y el 74.7% en las pruebas de lectura. En cuanto a formación para el trabajo, únicamente alrededor del 10% de personas reportaron haber recibido algún tipo de capacitación laboral Esto se debe a que la capacitación es ofrecida usualmente a trabajadores con un nivel mínimo de educación (MINECO 2012).

Adicionalmente tanto la agenda nacional de competitividad como la política nacional de empleo mencionan que existe una brecha entre la oferta académica y la demanda de personal calificado que requieren actualmente las empresas así como una brecha en la educación secundaria, que no llega a preparar a los jóvenes.

De acuerdo al sistema de información de tendencias educativas en América Latina (Siteal), para el año 2013 en América Latina casi la totalidad de los niños en Latinoamérica entre los 7 y 12 años van a la escuela. Sin embargo, a partir de los 13 años comienza a observarse una proporción mayor de adolescentes fuera del sistema educativo. Este proceso se acelera al punto que a los 16 años, 3 de cada 10 adolescentes se encuentra desescolarizado (en Guatemala esta cifra es 6 de cada 10 adolescentes). Cuando se les pregunta a los jóvenes los motivos por los cuales abandonan el sistema educativo, los más frecuentes son: la oferta educativa, razones económicas, por trabajo, que haceres domésticos (maternidad, paternidad temprana), cuidado de niños y desinterés o desaliento. Ampliando esta información en el informe: ¿Por qué los adolescentes dejan la escuela? Motivos de deserción en la transición de la educación primaria a la secundaria, (Siteal, 2009), resalta que la mayoría de justificaciones que presentan los jóvenes para dejar de asistir al sistema educativo podrían eliminarse con la educación que se adapte a las necesidades del siglo XXI, superando los obstáculos económicos y sociales que enfrenta la juventud hoy en día.

Por otro lado la calidad de los docentes es otro factor que impacta en la calidad educativa de Guatemala. El docente debe de generar valor a los estudiantes, haciendo atractiva la educación, el docente ha dejado de ser una figura de autoridad intelectual, pasando a ser un orientador en el proceso de aprendizaje en el aula es aquí donde está el reto. Según el informe presentado por Mckinsey Education (2009) "Shaping the future: How Good Education Systems can become great in the Decade Ahead", los autores confirman que un docente de alto rendimiento es el factor determinante para mejorar la calidad educativa, no sólo por el tipo de aprendizaje que transmite, sino por las herramientas que utiliza para

incentivar a los alumnos, ambos factores que incrementan el interés por mantenerse en el sistema educativo.

Es relevante mencionar que cuando se habla de un docente de alto rendimiento según dicho estudio tres son las variables clave:

- a. El docente obtiene una evaluación superior a 80 puntos en las pruebas estandarizadas a nivel nacional, tanto en el área de matemática como en lectura y ciencias.
- b. El docente da seguimiento estricto al programa de estudios definido por las autoridades de nivel nacional cumpliendo con el mínimo de días de clase definido por los estándares internacionales. Como estándar internacional, la UNESCO (2011) sugiere un ciclo escolar de entre 180 a 200 días de clase con una carga horaria mínima de 4 horas diarias lo que equivaldría a un rango de 720 a 800 horas al año de exposición del alumno a material educativo en el aula.
- c. El docente registra una continua capacitación a lo largo de su vida profesional iniciando con un grado nivel universitario (a nivel técnico o de licenciatura), y ampliando sus conocimientos sobre todo en el área de pedagogía y uso de tecnología en el área. Esta variable es difícil de evaluar solamente se usa como referencia los años de escolaridad docente y los años de experiencia docente.

Estos requisitos, no son demasiado ambiciosos nos ilustran las capacidades mínimas que en los establecimientos educativos públicos y privados deben de ser considerados tomando en cuenta que:

“La educación es la base del desarrollo socioeconómico de un país. Guatemala necesita una educación de calidad para que exista verdadero desarrollo, la base de una educación de calidad va más allá de un buen sistema educativo se necesitan docentes de calidad, docentes preparados que realicen su labor con verdadera vocación y proyección al futuro”. ([www.empresariosporlaeducación.org](http://www.empresariosporlaeducación.org)).

Dentro de este contexto, constituye un requisito de vital importancia, la construcción de políticas públicas solidas en el ámbito de una formación eficaz de docentes, así como la importancia del desarrollo de sus atributos, competencias y capacidades en favor de una calidad educativa. De igual forma, en el campo de la administración docente, se requiere que los establecimientos educativos institucionalicen procesos efectivos y profesionales de reclutamiento y selección, con base en la identificación de las fortalezas y debilidades de los candidatos para seleccionar al mejor talento según la filosofía del establecimiento educativo.

La realidad, sin embargo, es totalmente distinta a lo expuesto. La evidencia empírica apunta a señalar que el sistema educativo está inmerso en un complejo sistema de problemas estructurales que contaminan el funcionamiento de los establecimientos educativos privados, tal como se expuso en la justificación del tema de la presente tesis. La correcta interpretación de los hallazgos de la investigación, debe, por lo tanto, enmarcarse dentro de este contexto.

### **2.3. Los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal docente:**

El Reclutamiento y selección profesional de personal docente debe considerar, entre otros aspectos, los resultados de pruebas estandarizados con alto nivel de validez y confiabilidad, así como observando la existencia de procedimientos que sean relativamente fáciles y baratos de implementar. Además del tiempo que ahorraría a los establecimientos educativos, también generaría retornos de la inversión en forma de retención y la presencia de más trabajadores docentes cualificados que sean capaces de rendir a un alto nivel.

Según documento elaborado por Rocket-Hire consultora en procesos de Reclutamiento y Selección de personal y un estudio realizado para dicha consultora en el 2003 por Kincaid y Gordick (2003), en una extensa revisión de la evidencia ROI (Retorno sobre la inversión) para varias organizaciones en desarrollo de liderazgo y mejoras en las iniciativas de reclutamiento, selección y contratación de personal científico, encontraron la documentación que evidencia los rendimientos que van hasta 2,300%, y las mejoras en el flujo de ganancias y



dinero en efectivo cerca 20%. de rentabilidad y crecimiento de los beneficios. Incluso se han relacionado con el número de procesos estratégicos de reclutamiento selección y contratación y el ROI en realidad tiende a aumentar a medida que el nivel (y costo) de los empleados aumenta. En otras palabras, el reclutamiento y selección científico da sus frutos aún más en los puestos más altos y mejor pagados.

En otro contexto, un proceso de reclutamiento y selección profesional a nivel general y específicamente en el área educativa, debe disminuir los efectos de que se contrate personas por preferencias personales. Permite a los trabajadores encargados de dicho proceso a que tomen decisiones de contratación sin tener que preocuparse acerca de los prejuicios personales. Los resultados de las pruebas y las respuestas a preguntas de las entrevistas estandarizadas ayudarán a comparar a los candidatos de diferentes edades, sexos, niveles de experiencia y antecedentes culturales en un campo de juego nivelado. Referencia: (Docentes entrevistados que realizan el proceso de reclutamiento y selección en los establecimientos educativos muestra).

El personal de recursos humanos deberá de centrarse en la evaluación de las competencias y cualificaciones, ya que esto ayudará a tomar las mejores decisiones y a cumplir con las leyes contra la discriminación y también mejora las posibilidades que exista la diversidad laboral.

“De igual forma, un resultado beneficioso de un proceso profesional de selección, redundaría en el ahorro de tiempo para los empleados de recursos humanos. Las pruebas psicométricas estandarizadas (pruebas de conocimiento, personalidad, habilidades) eliminan la necesidad que personal de la unidad de recursos humanos elabore cuestionarios específicos para obtener determinado tipo de información del aspirante por ejemplo información sobre su personalidad y/o actitudes, información sobre sus conocimientos y habilidades. Del mismo modo, los formatos estándar de la entrevista aceleran el proceso y dan al nuevo personal de recursos humanos una fórmula predeterminada para la realización de entrevistas y la recopilación de información acerca de cada candidato. Esto

permite a los responsables que se ocupan del reclutamiento y selección de candidatos que contacten más candidatos y pasen más tiempo en otras tareas sin sacrificar la atención sobre el proceso de selección de personal.

Adicional a las ventajas señaladas, los procesos profesionales de reclutamiento y selección inciden en mejorar la tasa de retención de los trabajadores, lo que ahorra dinero y mejora la cultura de trabajo. La retención de trabajadores es importante por el alto costo de reemplazar a un trabajador, que consiste en hacer publicidad para el puesto vacante, la realización de entrevistas, la revisión de los solicitantes y la formación del trabajador sustituto. La retención también promueve la lealtad y mantiene las habilidades específicas y la experiencia en el lugar de trabajo que puede beneficiar a todos. El reclutamiento y la selección científica aseguran que los trabajadores sean contratados por sus habilidades y aptitudes". Martha Alles (2006)

El proceso de reclutamiento y selección, si se realiza oportunamente, tiene incidencia en el desempeño laboral. Influye en que ingrese a la organización personal oportuno en cuanto a competencias, habilidades y conocimientos que, de acuerdo a Gilbert (2001), representa el 18% de los factores que influyen en un buen desempeño laboral.

En cuanto al proceso, su ejecución se realiza por medio de varias fases, cuyo número y características pueden variar según la experiencia de la organización o propuestas de expertos en la materia. Para efectos de esta tesis, se incluyen, como parte del marco teórico, las fases propuestas por Chiavenato, Martha Alles y Stephen P. Robbins.

### **2.3.1. El proceso del reclutamiento de aspirantes:**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se identifican candidatos interesados en laborar en una organización. Se inicia como un proceso de comunicación: El establecimiento educativo divulga y ofrece oportunidades de empleo, al cual responden las personas que estiman reunir los requisitos de la plaza, enviando la documentación de referencia solicitada.

Reclutamiento es: “El proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico, Es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en una organización”. Chiavenato (2003)

Según este autor, para que el proceso de reclutamiento sea efectivo deben observarse los siguientes aspectos:

- a. Personas que la organización requiere. Es el perfil que la organización necesita que el candidato lo cumpla, para poder satisfacer los requisitos que el puesto requiere.
- b. Lo que el mercado laboral puede ofrecerle. El departamento de reclutamiento y selección de personal se encargará que apliquen los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.
- c. Técnicas de reclutamiento por aplicar. El departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

Por otro lado, según Martha Alles (2009) el proceso de reclutamiento está conformado de la siguiente forma:

- a. Creación de un Perfil del Puesto
- b. Analizar los canales, los medios por los cuales llegaremos a encontrar a los candidatos idóneos para el puesto
- c. Crear una Guía de Entrevista
- d. Utilizar las Evaluaciones oportunas para el puesto
- e. Contar con los finalistas que realizaron el proceso

En cuanto a las fuentes de reclutamiento, Chiavenato (2003) propone considerar:

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

- b. Investigación externa del mercado. Buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada.
- c. Reclutamiento mixto.- Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requiere llenar el vacío que deja la persona ascendida. Por lo que se cubre por medio del reclutamiento externo. Este proceso se puede realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.

En otro contexto, según el autor Stephen P. Robbins (1987), el reclutamiento de personal debe de seguir los siguientes pasos:

- a. Definir las necesidades de vacante a través del análisis de puesto.
  - Realizar una búsqueda interna del candidato
  - Publicar anuncio en Periódicos regionales, profesionales, cartel interno en la empresa.
- b. Referencias internas de empleados
  - Agencias de Empleo
  - Anuncios en Universidades y/o colegios

Para que esta fase del proceso de captación de nuevo personal sea efectivo, debe agotarse los diferentes medios de comunicación, que según Stephen P. Robbins, Martha Alles y Chiavenato, sobresalen como los esenciales siendo estos:

- a. Reclutamiento a través de todos los medios de comunicación posibles, prensa, internet, pagina web, agencias de reclutamiento etc.
- b. Referencias de otros profesionales que ya laboran en la organización.
- c. Hojas de vida recibidos y que pertenecen al banco de datos de la organización
- d. Análisis de las credenciales a través de la confirmación de Títulos, diplomas, las cartas de recomendación de lugares donde se laboró con anterioridad, Información personal, antecedentes penales y policíacos para confirmar que no existan problemas legales, esta será información que se

solicita al candidato desde el inicio de la entrevista y se corrobora con los la documentación original y se deja una copia.

- e. Entrevistas con guía estructurada, profundizando en aspectos de interés sobre su persona, su experiencia, sus logros, idealmente que quien entreviste sea un profesional de la conducta humana o del departamento de personal con experiencia.
- f. Pruebas psicométricas y técnicas según el puesto y lo que deseamos predecir dependiendo del puesto que se busca serán las pruebas psicométricas a utilizar.
- g. Pruebas en el trabajo, actividades que se pongan a prueba y demuestre si lo que conoce en teoría lo pone en práctica en realidad. Conocer supuestos de conducta ante ciertas situaciones de riesgo y decisión en el trabajo, según el puesto de trabajo si es un maestro el que se busca se le podría poner a prueba brindando una clase modelo sin prevenirla al respecto.

Para efectos de la investigación objeto de la tesis, se tomaron como indicadores para evaluar el grado de cumplimiento de la fase de reclutamiento, las fuentes de información propuestas por Robbins, Alles y Chiavenato, complementadas con la opinión de expertos en la materia, principalmente en el tipo de pruebas en el sitio de trabajo conocidas como “Assessment center”.

### **2.3.2. El proceso de selección:**

Según Chiavenato (2003), Selección es: “El proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado. Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo”.

En el proceso de selección, existen varias fases que se pueden combinar de diversas maneras; cada organización determina sus procesos y procedimientos de

selección más adecuados que proporcionan los mejores resultados. La eficiencia del proceso de selección radica en ejecutar correctamente las fases establecidas.

Según Chavenato (2003) deben considerarse los siguientes aspectos y criterios de selección:

- a. Entender cuáles son las necesidades que requiere la vacante, y reflejarlas en la definición del puesto de trabajo.
- b. Determinar el resultado esperado por la organización.
- c. Identificar si la persona seleccionada tiene realmente la capacidad, conocimiento y experiencia requerida para el puesto.
- d. Analizar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, conocimiento de lo solicitado, etc.
- e. Analizar el perfil psicográfico del candidato seleccionado, el cual deberá ser acordes al Jefe inmediato, a los compañeros y a los clientes frecuentes.
- f. Analizar si el candidato idóneo cumple con los elementos de idoneidad hacia la tarea, la satisfacción organizacional, la autoconfianza y el compromiso. Lo cual será predictivo para su posterior rendimiento.
- g. Analizar el currículum vitae, para identificar de forma objetiva si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.
- h. La realización de una entrevista, para obtener información detallada del candidato (características personales, físicas, profesionales y de comportamiento). A la vez, aportarle información sobre el puesto, tanto técnica como social.
- i. Documentar la información obtenida en la entrevista.
- j. Realizar un análisis más profundo del candidato, mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales. Estas varían de acuerdo al nivel de puesto a seleccionar.

- k. Aplicar pruebas de conocimiento y habilidad, en donde el candidato se encontrará con situaciones reales del puesto a ocupar.
- l. Realizar una entrevista avanzada, donde se logre conocer los puntos fuertes y limitaciones del candidato. Su historial educacional y profesional. Es la parte dura, porque se explora su vida personal y la interacción con la ambiental y la familiar. Se conoce su situación económica, motivaciones, carencias, necesidades de formación, disponibilidad y características de personalidad y estado físico.
- m. Se presentan los candidatos finales, a quien tomará la decisión para incorporar al más idóneo para el puesto.
- n. Redactar el informe final del proceso de reclutamiento y selección del candidato. Se incorporarán al informe currículum vitae, resultado de las entrevistas realizadas y todos los aspectos, por lo cual se determinó porque es la persona ideal para cubrir el puesto.

Por su lado, el proceso de selección, según Martha Alles (2009) sigue los siguientes pasos:

- a. Solicitud de personal
- b. Revisión descriptivo del puesto
- c. Recolectar información sobre el perfil
- d. Análisis sobre eventuales candidatos internos
- e. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
- f. Definición de las fuentes de reclutamiento y el tipo de anuncio a utilizar
- g. Recepción de candidaturas por anuncio o internas
- h. Primera revisión de antecedentes versus perfil de puesto
- i. Entrevistas 1 o 2 rondas utilizando como base el perfil, la solicitud del postulante, una guía de entrevista con preguntas básicas, cerradas, de sondeo, hipotéticas e intencionadas y con un espacio oportuno para realizar la misma.

- j. Evaluaciones específicas (Psicológicas, pruebas de simulación (Assesment Center), Pruebas de conocimientos, pruebas de idioma)
- k. Comparación de candidatos según conocimientos, experiencia, idiomas, competencias, personalidad.
- l. Pedido de referencias
- m. Confección de informes sobre finalistas
- n. Presentación de finalistas al cliente interno
- o. Selección del finalista por cliente interno
- p. Negociación en la etapa de oferta
- q. Oferta por escrito
- r. Comunicación a postulantes fuera del proceso
- s. Proceso de admisión en donde se solicita la información escrita pendiente incluyendo referencias financieras y judiciales.
- t. Inducción al puesto previo a la contratación.

En cuanto a Stephen P. Robbins (1987), la selección de personal debe de seguir los siguientes pasos:

- a. Análisis de la solicitud de empleo que funciona como un perfil alto de la historia personal, detallando las actividades, habilidades y logros del solicitante.
- b. Pruebas escritas y de simulación de desempeño
- c. Las entrevistas
- d. Las investigaciones de antecedentes
- e. En algunos casos examen físico.

Según el autor Stephen P. Robbins (1987), los instrumentos de selección que poseen más validez predictiva al momento de seleccionar son:

- a. Muestras de trabajo; es decir, simulación del trabajo a realizar (Assesment center)
- b. La Entrevista



- c. Verificación y Análisis de la información de la solicitud e información personal.
- d. Donde se obtiene mejor información es en:
- e. Pruebas Escritas
- f. Comprobación de referencias
- g. Examen físico

En el proceso de selección es muy importante la experiencia de quien realiza el proceso para que obtenga los mejores resultados como también es de gran importancia contar en un proceso de reclutamiento y selección con los instrumentos que poseen más validez predictiva.

Tomando en cuenta la conceptualización expuesta, se procedió a entrevistar a varios expertos con experiencia en procesos de reclutamiento y selección para definir las fases a investigar en esta tesis. De esta cuenta, combinando lo indicado por los autores mencionados y la opinión de dichos expertos, se identifican e incluyen como marco teórico conceptual, las fases esenciales siguientes, cuyos indicadores se describen en la metodología:

- a. Análisis de credenciales
- b. Entrevistas
- c. Elaboración de pruebas,
- d. Prueba en el trabajo dentro del concepto de “assessment center”.

#### **2.4. Conceptualización del desempeño laboral:**

De acuerdo con Gilbert (1978), el desempeño laboral en cualquier organización, son los resultados observables en el ámbito real de ejecución; según Gilbert, una persona no posee un buen desempeño sino emplea adecuada y oportunamente las competencias que domina para lograr un buen resultado.

### 2.4.1. Niveles de Desempeño:

W. E. Deming (1952) uno de los precursores de la tecnología del desempeño y creador de la metodología de Gestión de la Calidad total, definió con claridad cinco niveles de desempeño aplicables a toda organización, no importando la naturaleza de las mismas. Se agrega un sexto nivel propuesto por Roger Kaufman (1999)

a. Nivel 1: Hacer Algo

Muchas organizaciones e individuos se satisfacen con ver algún tipo de acción o de resultado, aunque no sea satisfactorio o tenga un efecto negativo por su costo o consecuencia.

b. Nivel 2: Hacer Algo Bien

En este nivel, se agrega el criterio de eficiencia, que centra la atención en la ejecución y los procesos. Si bien éste es un gran progreso con respecto al nivel anterior, no garantiza lograr resultados positivos por sí. El experto en Management, Peter Drucker, quien define los riesgos de enfocar el desempeño en esta forma indica de modo muy elocuente: “En una organización no hay nada más costoso que hacer a la perfección las cosas que no sirven para nada” (La Gerencia, 1955).

c. Nivel 3: Hacer cosas que tienen valor en este nivel se introduce el criterio de eficacia, que centra la atención en los resultados. Si bien el criterio de eficacia establece un saludable énfasis en los propósitos o metas de la actividad, no es en sí suficiente para garantizar el desempeño excelente.

d. Nivel 4: Hacer bien las cosas que tengan valor

La más antigua definición de calidad es probablemente la de Aristóteles: “La calidad no es un acto sino un hábito”. Ética a Nicómaco, 350 A. C.

e. Nivel 5: Hacer bien cosas que tengan valor en forma habitual. La más antigua definición de calidad es probablemente la de Aristóteles: La calidad no es un acto sino un hábito.

- f. Nivel 6: Según Kaufman preguntarse regularmente “Si lo que hacemos es la solución cuál es el problema”. Para estar en revisión continúa de todo el sistema y dar un valor agregado al desempeño.

Joseph M. Juran (1951) y otros pioneros del movimiento de Calidad Total introdujeron el concepto sistemático de desempeño como criterio de calidad. Según este enfoque un nuevo y más alto nivel del desempeño se alcanza cuando este se convierte en parte habitual del sistema. Cuando esto ocurre, el coste de lograr el desempeño se reduce, tanto para el ejecutante individual como para la organización, ya que se han incorporado las nuevas formas de ejecución al método de trabajo.

#### **2.4.2. Factores que intervienen para un desempeño laboral satisfactorio:**

Según Gilbert (1978), el desempeño laboral en toda organización, no importando la naturaleza del negocio, no es función exclusivamente de condiciones individuales tales como competencias, preparación o ejecución de tareas, sino parte de un sistema en el que intervienen otros factores a nivel del trabajo individual de los procesos y de la organización en conjunto.

Gilbert describe siete factores clave para un adecuado desempeño laboral:

- A. Estándares claros:
  - a. ¿Saben los ejecutantes lo que se espera de ellos?
  - b. ¿Están los estándares definidos claramente?
  - c. ¿Son Alcanzables?
- B. Feedback:
  - a. ¿Reciben los ejecutantes realimentación sobre su desempeño para corregirlo?
  - b. ¿Es Suficiente?
  - c. ¿Es oportuno?

- d. ¿Es preciso?
  - e. ¿Es constructivo?
  - f. ¿Es Comprensible?
- C. Apoyo a la tarea:
- a. ¿Saben los ejecutantes cuándo y por qué actuar?
  - b. ¿Están coordinados entre sí?
  - c. ¿Están organizados adecuadamente?
  - d. ¿Tienen recursos adecuados para lograr los objetivos estándares?
- D. Incentivos:
- a. ¿Están los incentivos alineados con los objetivos y estándares?
  - b. ¿Son Oportunos?
  - c. ¿Son Relevantes?
  - d. ¿Son efectivos?
  - e. ¿Son competitivos con los de otras organizaciones, tareas similares?
- E. Conocimiento y competencia:
- a. ¿Tienen los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos?
  - b. ¿Tienen habilidades (Saber Hacer) requeridas?
  - c. ¿Tienen las actitudes (Querer hacer, reaccionar positivamente requeridas?
  - d. ¿Tienen hábitos adecuados?
- F. Capacidad individual:
- a. ¿Tienen la capacidad física requerida?
  - b. ¿Tienen la capacidad intelectual requerida?
  - c. ¿Tienen la capacidad emocional requerida?
  - d. ¿Tienen la capacidad social requerida?
- G. Recursos y ambiente:
- a. ¿El ambiente de trabajo ofrece seguridad suficiente a quienes intentan lograr los estándares?
  - b. ¿La cultura organizacional permite y apoya el logro de esos estándares?
  - c. ¿Hay balance entre lograr los estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes?

- d. ¿Es el ambiente de trabajo adecuado y estimulante para el logro de los estándares?
- e. ¿Son los estándares compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes?

A estos factores, otros autores Kaufman, Rummler, Donald Tosti (1988) agregan aspectos que afectan el desempeño laboral, como los siguientes:

- a. Procesos y funciones
- b. Organización interna
- c. Estrategia general
- d. Impacto Social
- e. Presiones externas de mercado, clientes y accionistas

Según Geary Rummler (1991) “Si ponemos al mejor ejecutante individual a luchar contra un mal sistema de desempeño, el sistema vencerá el 95% del tiempo”. Esto confirma que el desempeño no depende únicamente de factores individuales sino de muchos factores que forman un sistema y que favorecen o no el desempeño.

El modelo de Desempeño de Tom Gilbert (1978), se evaluó en este año, 1978, por más de 3,500 gerentes y empleados en diferentes organizaciones para determinar cuáles son los ocho factores que serían los más importantes para mejorar su desempeño y el de los colaboradores. En Diciembre del 2007, en Argentina se realizó nuevamente la evaluación con dos grupos de gerentes y profesionales siendo los resultados los mismos:

1. Estándares claros	27%
2. Feedback	25.3%
3. Apoyo a la tarea	12.1%
4. Incentivos	11.3%
5. Conocimiento y competencia	10.5%
6. Capacidad individual	7.5%
7. Contexto	6.3%

De estos factores, los que pueden ser predecibles a través del proceso de reclutamiento y selección son los que influyen en el desempeño individual: conocimiento, competencia y capacidad individual es decir un 18% del desempeño laboral según el anterior dato es predecible a través del proceso de reclutamiento y selección llevado a cabo con calidad.

Dentro del contexto de esta tesis, se procedió a entrevistar a expertos experimentados en evaluación del desempeño docente, con el objetivo de determinar los atributos que idealmente se requieren de un docente que se caracterice por la calidad de su comportamiento. Se tomó la decisión de considerar los atributos propuestos por varios docentes y directores previamente entrevistados para este fin durante el proceso de realización de esta investigación para concretar en aquellos atributos en los que más se inclinaban ellos que son los esenciales para realizar la labor docente.

## **2.5. Fundamento teórico conceptual para evaluar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección con el desempeño docente**

El fundamento teórico para evaluar la incidencia del proceso de reclutamiento y selección en el desempeño laboral fue la teoría de correlación de Pearson.

En estadística, el coeficiente de correlación de Pearson es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación entre las distribuciones de dos tipos de variables (X, Y). Estas pueden ser: directamente proporcionales conocidas como “correlación positiva” o inversamente proporcionales, conocidas como “correlación negativa”. En el contexto de esta tesis, se parte del supuesto de la existencia de una correlación positiva, en virtud que a mayor puesta en práctica de cada una de las fases y sus actividades

específicas del proceso de reclutamiento y selección (distribución X), repercutirá en una mejor identificación y selección del candidato que garantiza el mejor desempeño laboral (distribución Y).

En el caso que se esté estudiando dos variables aleatorias (x, y) sobre una población estadística, el coeficiente de correlación de Pearson se simboliza con la letra  $\rho_{x,y}$ , siendo la expresión que nos permite calcularlo:

$$\rho_{X,Y} = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E[(X - \mu_X)(Y - \mu_Y)]}{\sigma_X \sigma_Y},$$

Dónde:

- $\sigma_{XY}$  es la covarianza de (X, Y)
- $\sigma_X$  es la desviación típica de la variable X
- $\sigma_Y$  es la desviación típica de la variable Y

De manera análoga podemos calcular este coeficiente sobre un estadístico muestral, denotado como  $r_{xy}$ :

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{n s_x s_y} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}.$$

Interpretación:

El valor del índice de correlación varía en el intervalo [-1,+1]:

- Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante. Es decir, en términos de esta investigación, a mayor número de las fases de reclutamiento y selección, practicados y oportunos, más probabilidades de buen desempeño laboral docente.
- Si se obtiene +1, existe una correlación positiva.

- Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante. En consecuencia, se descarta este tipo de correlación en la relación de las distribuciones estudiadas, ya que no es posible, lógicamente, que en el incremento de mayores actividades de reclutamiento y selección, se disminuya la probabilidad de seleccionar a un mejor candidato que cumpla con las expectativas empresariales de un desempeño de calidad.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque Metodológico

El tipo de investigación es de carácter explicativa dentro del esquema “causa-efecto”, y metodológicamente, fue de carácter inductivo en función de la generalización de los resultados a un universo a partir de un estudio muestral. En consecuencia, los objetivos e hipótesis se enmarcaron en la búsqueda correlacional existente entre dos variables: El proceso de reclutamiento y selección de personal de docentes como variables causales, y la calidad esperada del desempeño Laboral de estos docentes, como variables afectadas.

##### 3.1.1. Alcances y limitaciones metodológicas

###### A. Alcances:

- a. **Resultados.** El presente estudio, por su calidad de tesis académica, toma como unidad de análisis los establecimientos educativos que integran una muestra de establecimientos privados establecidos en el municipio de Mixco del Departamento de Guatemala. En consecuencia, el alcance de los resultados, se deben inferir únicamente para la totalidad de los



establecimientos educativos que tienen establecida la educación primaria en este municipio.

- b. **Sujetos de estudio.** Considerando que el estudio es de tipo diacrónico, los sujetos de estudio son los docentes que se sometieron a un proceso de reclutamiento, selección y contratación en los años 2013 y 2014, y que laboran en los establecimientos educativos de la muestra.

#### **B. Limitaciones:**

- a. **Etapas del proceso de reclutamiento y selección.** El estudio enfoca y conceptualiza la calidad del proceso de reclutamiento y selección, únicamente si los colegios consideran la presencia o ejecución de esta fases. No se profundiza en la forma y cómo las realizan los responsables asignados por los centros de estudio.
- b. **Resultados de la evaluación del desempeño.** Podrían estar contaminados por la influenciada de otras variables intervinientes o modificadoras, como programas de capacitación y motivación, a pesar de tomar en cuenta únicamente a los docentes de reciente ingreso en los establecimientos educativos muestra.
- c. **Realización de entrevistas.** El tiempo de duración de las entrevistas, horario y fechas, estuvo determinado por la disposición y apertura de los directores y encargados de los procesos de reclutamiento y selección de los establecimientos educativos muestra. Además, los encargados por lo general fueron personas con deficiencias en conocimientos y experiencias en realizar las fases de los procesos indicados.

### **3.2. Planteamiento del problema**

La causalidad de la baja calidad educativa expuesta en el capítulo de los antecedentes, no es tan simplista como el señalamiento de las deficiencias

formativas de los docentes en servicio. Es mucho más compleja: resaltan factores como la falta de reconocimiento de la educación como pilar fundamental del desarrollo que, a su vez, se traduce en la inexistencia o deficientes políticas públicas en el área, deficiencias de infraestructura educativa, existencia de un sistema legal inoperante, proliferación de un sistema empresarial privado que ha hecho de la educación un nicho mercadológico sin importar la calidad educativa.

Dentro de este último factor, la evidencia empírica abona el señalamiento que en los establecimientos educativos no existen procesos técnicos apropiados para el reclutamiento y selección de docentes en las escuelas, institutos y colegios, tanto del sector público como privado. Partiendo del hecho que el objetivo de estos procesos es la identificación del mejor candidato en función de los requerimientos del puesto, es fácil percibir que las deficiencias que puedan identificarse en cada una de las fases, arriesgan cumplir con dicho objetivo, afrontando el riesgo de contratar mentores mal preparados, sin vocación y con un desempeño deficiente en el ejercicio de la profesión.

La pregunta sería: ¿Los que consiguen trabajo son los mejores calificados a partir de los procesos de reclutamiento y selección técnicamente establecidos? Dentro de un panorama de sobre oferta, ¿Realmente los procesos de reclutamiento y selección brindan la información necesaria para prever el desempeño de los docentes? ¿Los establecimientos educativos ofrecen calidad educativa, pero la calidad educativa es producto, entre otras causas, de la calidad de sus docentes?

Según Verónica Spross de Empresarios por la educación, en un comentario realizado en publicación en la página web [www.empresariosporlaeducación.org](http://www.empresariosporlaeducación.org) en el año 2013, la reforma magisterial propuesta y autorizada por el Ministerio de Educación de realizar un bachillerato en educación y luego continuar a nivel universitario la carrera de magisterio de primaria, deberá de buscar formar a un docente que tenga destrezas, capacidades, competencias y habilidades para hacer una buena labor en el aula.

La reforma a la carrera magisterial según Spross, favorecerá el desempeño docente pero aún habrá en la oferta laboral mentores que no son parte de esta reforma, lo que no les veda el derecho de ser contratados. En consecuencia, del proceso de reclutamiento y selección no se podrán excluir y se les tendrá que brindar la oportunidad igualitaria de ser elegidos y seleccionados velando por la calidad educativa, que no dependerá solo de pertenecer a este nuevo grupo graduado a nivel universitario, sino de todos aquellos factores además del cognoscitivo que hacen a un docente un docente de calidad. (Vocación, Valores, Ética Profesional entre otras destrezas).

En todo caso, la calidad educativa depende tanto de la calidad como del desempeño del docente, los cuales son atributos que responden a una multicausalidad que debe investigarse para impulsar políticas, estrategias y programas apropiados que repercutan en incrementar la excelencia educativa.

Con base en los antecedentes, la autora procedió a realizar una investigación referencial previa, realizando consultas con diferentes fuentes, incluyendo pláticas con expertos en educación. De esta manera, se planteó como problema la siguiente pregunta: ¿Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen efectos en el desempeño laboral de los docentes? e investigar los cuestionamientos que surgen alrededor de esta interrogación principal, siendo estos los siguientes:

- a. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso para reclutar y seleccionar al personal en los establecimientos educativos objeto de estudio?
- b. ¿Los establecimientos educativos han previsto evaluar el desempeño laboral de los docentes que se sometieron a las fases establecidas de reclutamiento y selección?
- c. ¿Cuál es el proceso que sugieren los autores más reconocidos en recursos humanos que es el idóneo para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?
- d. ¿Cómo podría ser el proceso de reclutamiento y selección sugerido para prever un mejor desempeño laboral en los docentes?

Los docentes son los principales protagonistas de la mejora educativa en nuestro país; de la excelencia en su desempeño, depende en gran medida la calidad educativa. En este contexto, los procesos de reclutamiento y selección adquieren gran valor e importancia, motivo de investigación principal de esta tesis.

En síntesis, el estudio se enfoca a investigar, como una de las causas, la práctica de las fases consideradas necesarias del proceso de reclutamiento y selección para lograr captar un profesorado de excelencia en el desempeño docente.

El valor agregado de los resultados de la investigación, se traduce en nuevos conocimientos que constituyen pilares fundamentales para la comunidad educativa y para los profesionales de recursos humanos que se encargan del proceso de reclutamiento y selección de personal. Se pretende que los resultados constituyan una reflexión para los centros educativos, principalmente privados, de la necesidad de accionar no solo en la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de docentes, sino en otros factores (variables intervinientes o modificadoras) que inciden en la calidad del desempeño laboral del profesorado al servicio de los centros de estudio.

### **3.3. Objetivos de la investigación:**

#### **3.3.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida la ejecución de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal constituyen una variable causal de la calidad del desempeño laboral de los docentes contratados.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- A. Determinar la existencia de correlación entre el grado de ejecución de las fases y actividades del proceso, con el grado de la calidad del desempeño docente. Se parte del supuesto

lógico que a mayores ausencias de una o varias fases y sus actividades, se tendrá de manera directamente proporcional, el incremento de las deficiencias de la calidad del desempeño docente.

- B. Determinar los factores o situaciones (variables intervinientes o modificadoras) que también pueden constituirse en causas del bajo o alto nivel de la excelencia laboral, y que, por lo consiguiente, contaminan la interpretación del indicador de correlación dentro del marco conceptual de causa-efecto.

### **3.4. Hipótesis de investigación**

El planteamiento del problema busca la relación causa-efecto entre los siguientes dos grupos de variables: 1) variables independientes: las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal docente y 2) variables dependientes: los factores para evaluar el desempeño laboral. En consecuencia, se estructuró la siguiente hipótesis como eje central de la investigación:

*“Los procesos de Reclutamiento y Selección de personal tienen efectos en el desempeño laboral de los docentes contratados”.*

#### **3.4.1. Variables independientes e indicadores de evaluación:**

Se consideran como variables independientes las fases del proceso de reclutamiento y selección. En la tabla siguiente se exponen estas fases y sus indicadores:

<b>VARIABLES (procesos)</b>	<b>INDICADORES DE EVALUACION</b>
Reclutamiento	Prensa
	Pagina web
	Internet, Facebook
	Referencias
	Hojas de vida recibidas por el establecimiento educativo
Análisis de Credenciales	Títulos, diplomas constancias de estudio.
	Cartas de recomendación y de colegios anteriores
	DPI, Cédula docente, y toda información personal.
	Antecedentes penales y policíacos
	Referencias laborales
	Cartas de recomendación
Entrevista	Formato solicitud de empleo para guía de entrevista
	Formato de entrevista estructurada
	Aspectos en que profundiza
	Persona que entrevista profesional en RRHH y/o Educación en Psicología
Pruebas	Aplica pruebas técnicas
	Aplica pruebas psicométricas
Prueba en el trabajo (Assesment Center).	Realiza clase modelo
	Realiza entrevista de casos supuestos para ver reacciones
Fuente: Cuadro realizado según teorías de autores principales de RRHH y de la experiencia de personas entrevistadas que laboran en Reclutamiento y Selección de RRHH.	

### 3.4.2. Variables dependientes e indicadores de evaluación:

La tabla siguiente identifica las variables dependientes e indicadores de evaluación del desempeño docente:

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES DE EVALUACION</b>
Ética profesional	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Compromiso con la educación	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Liderazgo	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Comunicación	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Dinamismo de trabajo	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Trabajo en equipo	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Planificación estratégica docente	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Calidad de trabajo	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Acompañamiento escolar	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Tecnología Educativa	Percepción en escala ordinal: deficiente (1), regular (2), bueno (3), excelente (4)
Fuente: Cuadro realizado según entrevistas realizadas a Directores y docentes encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección.	

### **3.5. Definición y caracterización de la unidad de análisis, del universo y de la muestra**

**3.5.1. Unidad de análisis:** Los procesos de reclutamiento y selección que se practican en los colegios privados de nivel primario que funcionan en el municipio de Mixco, del departamento de Guatemala, así como el desempeño laboral de los docentes que fueron objeto de dichos procesos en los años 2013 y 2014.

Respecto a los procesos indicados, se entrevistaron a las personas responsables de los mismos. En cuanto a la evaluación del desempeño, se entrevistaron a los directores y/o responsables del claustro de maestros, sobre el desempeño de los docentes reclutados y seleccionados que tuvieran un máximo de 2 años de antigüedad. Según datos proporcionados por los establecimientos fueron un total de 27 docentes. No se consideraron docentes de mayor tiempo para minimizar la influencia de variables que pudieran afectar el comportamiento; como por ejemplo, la influencia negativa de un proceso de socialización con personal caracterizado por actitudes adversas al plantel o inequidad en el trato de autoridades hacia el personal en general. En el contexto de influencias positivas, podrían identificarse programas de incentivos o de actualización docente diseñados especialmente a docentes antiguos.

**3.5.2. Universo:** Considerando que el tipo de investigación es de carácter académico para efectos de graduación, se consideró como universo únicamente los 120 establecimientos educativos privados del nivel primario que funcionan en el Municipio de Mixco, según reporte del Mineduc (2013).

**3.5.3. Muestra:** Se optó por construir una muestra estratificada con base en el criterio de los niveles socioeconómicos de los estudiantes,



definidos como mercados meta de los colegios. El tamaño de la muestra de 12 establecimientos, fue calculada estadísticamente dentro de la teoría estadística para pequeñas poblaciones, donde, según Humberto Proaño, se requiere introducir un factor de corrección en el error estándar de la muestra, en los casos donde el porcentaje entre universo y muestra es del 10%.

Se seleccionaron al azar 4 colegios por cada uno de los niveles socioeconómicos según la guía la clasificación contenida en la tabla elaborada por la empresa Multivex, la cual es parte del grupo Sigma dos Internacional Guatemala, (2009). Los niveles seleccionados fueron:

- A. Media baja: población de escasos recursos, generalmente conocida como sector popular;
- B. Media: Dirigido a población de nivel medio, también conocido como clase media;
- C. Media alta: Dirigido a una población con un nivel económico más alto.

El criterio para optar por conformar una muestra estratificada, se fundamenta en el supuesto lógico que la estructura organizacional y capacidad económica de los planteles educativos está en función del nicho de mercado que cubren. Por motivos de confidencialidad, se les identifica con las siglas de los nombres, para así proteger su identidad. Esta decisión favoreció la obtención de resultados.

Se tomó en cuenta el Municipio de Mixco por ser uno de los municipios más más desarrollados. Mixco es un municipio considerado de primera categoría, puesto que cuenta con más de 100,000 habitantes, está integrado por 11 zonas de las cuales la mayoría pertenece al área urbana, lo que constituye una fuente de

información bastante cercana a la realidad de los establecimientos educativos con mayores ventajas de información y desarrollo (<http://es.wikipedia.org/wiki/Mixco>).

### **3.6. Captura de datos y escalas de medición**

Después de seleccionar la muestra de colegios, se elaboró un listado de los mismos consignando la dirección y teléfono, para concertar entrevistas con los directores y/o personal encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal docente. En algunos casos fue el director quien brindó la entrevista y en otros fueron los coordinadores de nivel primario y/o encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. En cuanto a los docentes, se entrevistaron únicamente a los que cumplían con el requisito de tener un máximo de 2 años de laborar en el plantel educativo.

### **3.7. Técnicas e instrumentos para recolección de datos:**

Para obtener la información pertinente, se utilizó la técnica de la entrevista estructurada con el auxilio de una guía entrevista acorde con el tipo de variables e indicadores sujetos de investigación según el planteamiento hipotético y los objetivos del estudio.

### **3.8. Escalas de medición:**

#### **3.8.1. Variables e indicadores de reclutamiento y selección de personal:**

Estadísticamente, las fases del proceso constituyen variables nominales en términos de definir entre las opciones “si se practican o bien no se practican”. En consecuencia, a cada una de estas fases e indicadores se le asignó un puntaje porcentual que se toma en cuenta según se practique o no se ejecute por el colegio. Así mismo, dicho porcentaje varía para cada fase y sus indicadores, según su valor predictivo para el éxito del reclutamiento y selección. En este contexto, a las etapas de las entrevistas y de los diferentes tipos de pruebas y modalidades propias del método conocido como centro de

evaluación (assessment center), se le asigno mayor porcentaje en virtud que, según Stephen P. Robbins (1987) tienen mayor poder predictivo en cuanto a obtener el mejor personal.

En resumen, el porcentaje de ejecución del proceso de reclutamiento y selección será, por lo tanto, la suma de los porcentajes asignados a cada una de las fases y sus indicadores, según se verifique su ejecución. De esta cuenta, teóricamente se parte del supuesto que se calificaría con el 100 % la ejecución de todas las etapas y sus indicadores. El cuadro siguiente (cuadro No. 1) constituye los resultados teóricamente esperados, que servirán de referencia para determinar en que porcentaje se ejecutan las fases del proceso en cada colegio de la muestra.

**Cuadro No. 1**  
**Escala porcentual para la medición del grado de aplicación de los procesos de reclutamiento y selección de personal docente.**

<b>Fases e Indicadores</b>	<b>Puntaje porcentual por asignarlo</b>
<b><u>RECLUTAMIENTO</u></b>	
Prensa	5%
Página web del colegio	5%
Internet, Facebook	5%
Referencias	5%
Hojas de vida recibidos por el establecimiento educativo	5%
TOTAL	25%
<b><u>ANALISIS DE CREDENCIALES</u></b>	
Títulos, diplomas constancias de estudio	5%
Cartas de recomendación y de colegios anteriores	5%
Dpi Ced. docente y toda información personal	5%
Ant. penales y policiaeos	5%
Referencias laborales, cartas de recomendación	5%
TOTAL	25%
<b><u>ENTREVISTA</u></b>	
Formato solicitud de empleo para guía entrevista	5%
Formato entrevista estructurada	5%

V a r i a b l e s	Aspectos en que profundiza	10%
	Persona que entrevista profesional en RRHH y/o Educación en Psicología.	5%
	TOTAL	25%
	<b><u>PRUEBAS</u></b>	
	Aplica pruebas técnicas	5%
	Aplica pruebas psicométricas	5%
	TOTAL	10%
	<b><u>PRUEBA EN EL TRABAJO</u></b>	
	<b><u>(Assesment Center)</u></b>	
	Realiza clase modelo	10%
Realiza entrevista de casos supuestos para ver reacciones	5%	
TOTAL	15%	
TOTAL FINAL	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en sugerencias de expertos en educación y bibliografía consultada

e

### 3.8.2. Variables e indicadores de la evaluación del desempeño

En este contexto, se construyeron a partir de la definición de un perfil teóricamente ideal de los atributos, estadísticamente identificados como variables dependientes, que deben caracterizar el desempeño laboral de un profesor. La construcción del modelo de evaluación del desempeño, se sustentó en la consulta de diferentes fuentes.

Por un lado se realizaron entrevistas previas a profesionales especializados en educación. Concretamente se sostuvieron charlas con los siguientes profesionales: Dra. en educación Concepción Fúnez, directora del establecimiento educativo ICM, la docente Gloria de Rivas directora del establecimiento EPLV, la Licda. Melanie Vásquez, encargada del proceso de reclutamiento y selección de docentes en el establecimiento S.A., docente Fred Rodríguez, coordinador de secundaria y docente nivel primario del establecimiento EU, y con la directora Carmen Franco y Docente por 39 años.

Así mismo, se procedió a la consulta de documentos educativos que contienen perfiles de un buen docente, tales como: “La Educación en Guatemala, El Desarrollo de la Educación en el siglo XXI” Unesco (2004); “Rediseño Curricular del Desarrollo Curricular del Recurso Humano” del Ministerio de Educación (2005); “La Educación está en Nuestras Manos”; Los empresarios por la educación. “Documentos Competencias Docentes” (2011); El perfil del Docente guatemalteco, Mineduc (2012).

Con la información captada, se identificaron 10 atributos básicos que, para efectos de esta investigación, se consideraron como variables de estudio (cuadro No. 2). Tomando en cuenta que se trata de variables cualitativas, se consideraron como indicadores el grado de calificación perceptiva que los directores entrevistados tenían sobre los docentes de la muestra, en un rango de “deficiente” a “excelente” (ver punto 3.4 de la hipótesis de investigación y cuadro No. 3).

**Cuadro No. 2**  
**Atributos que caracterizan el desempeño ideal de un docente**

Atributo	Descripción
ETICA PROFESIONAL	El Docente es capaz de sentir y comportarse en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas del establecimiento educativo.
COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN	El Docente encamina todos los actos al logro de lo esperado que es la calidad educativa, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir con sus obligaciones satisfaciendo así al director del establecimiento, alumnos, padres de Familia.
LIDERAZGO	El Docente es capaz de orientar el accionar de sus alumnos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción para fijar objetivos, esto lo hace sin infundir miedo sino respeto.
COMUNICACIÓN	El Docente tiene la habilidad verbal y física para darse a entender; es la capacidad para asegurar que el proceso de enseñanza aprendizaje se lleve a cabo a satisfacción.
DINAMISMO DE TRABAJO	Es la habilidad docente para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas y mantener siempre la motivación en sus alumnos con el uso de la diversidad de metodologías de enseñanza.

TRABAJO EN EQUIPO	Es la habilidad docente que Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás docentes, de formar parte de un equipo y de trabajar juntos en favor de la calidad educativa es lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DOCENTE	Es la habilidad docente de reconocer rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y las debilidades de sus alumnos y en base a las mismas planificar su trabajo docente para favorecer que se lleve a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje con calidad educativa.
CALIDAD DE TRABAJO	Es la habilidad Docente que Implica tener varios conocimientos de los temas del área que está bajo su responsabilidad teóricos y prácticos y mantener una actualización continua de los temas concernientes a la educación.
ACOMPaña- MIENTO ESCOLAR	Es la habilidad docente que Implica el esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo personal y de los alumnos que tiene a cargo.
TECNOLOGÍA EDUCATIVA	Es la habilidad de usar todas las herramientas necesarias (Tecnología, Metodología, técnicas Didácticas) para que el proceso enseñanza aprendizaje.

Fuente: Elaboración con base a Entrevistas a Directores, Docentes, Documentos Educativos Citados.

Después de definir los atributos del desempeño, se construyó el instrumento de evaluación de los mismos, para utilizarlos en las entrevistas a los coordinadores o supervisores de los docentes que laboran en los colegios de la muestra. Estas entrevistas fueron únicamente para los docentes de reciente ingreso 2013-2014, con el objetivo de mantener bajo control la influencia de otras variables que pudieran ser causantes de la modalidad del desempeño laboral, y no del proceso de reclutamiento y selección.

Por tratarse de variables cualitativas, se utilizó la técnica estadística de “ponderación de variables cualitativas”, asignando un puntaje según la percepción valorativa, como se muestra en el cuadro No. 3.

<b>Cuadro No. 3</b>				
<b>Escala ordinal de medición para evaluar los atributos del desempeño laboral de docentes contratados por los establecimientos educativo</b>				
<b>ATRIBUTOS DE DESEMPEÑO</b>	<b>Excelente 4</b>	<b>Bueno 3</b>	<b>Regular 2</b>	<b>Deficiente 1</b>
ETICA PROFESIONAL				
COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN				
NIVEL DE LIDERAZGO				
HABILIDAD DE COMUNICACIÓN				
DINAMISMO (MISTICA AL TRABAJO)				
HABILIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO				
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DOCENTE				
CALIDAD DE TRABAJO				
ACOMPAÑAMIENTO ESCOLAR				
UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGIA EDUCATIVA				
Fuente: Elaboración propia con base en bibliografía y sugerencia de expertos consultados.				

### **3.8. Procedimientos de análisis**

Con base en al planteamiento hipotético y el tipo de variables, el enfoque metodológico de análisis, se sustentó en la teoría estadística de correlación. En consecuencia, se determinó como variable independiente el proceso de reclutamiento y selección, identificándola como la distribución “X”, y como distribución “Y”, la referida a la evaluación ponderada del desempeño de los docentes, en términos de la variable dependiente.

Tomando en cuenta que se procura determinar la existencia de correlación entre una distribución sujeta a una calificación cualitativa mediante una escala de medición ordinal (evaluación del desempeño) respecto a una distribución con la modalidad de calificación nominal (si existen o no existen uno o varias de las fases de reclutamiento), se optó, para ambas variables, la construcción de distribuciones

porcentuales, obtenidas por medio del método estadístico de “ponderación de variables”. De la manera siguiente: (Ver cuadro No. 3).

### **3.8.2. Construcción de la distribución de la variable X : Existencia de las fases de reclutamiento y selección**

Para la construcción de esta distribución se observaron los criterios siguientes:

- Según el poder de predicción de las fases del proceso, asignar un porcentaje a cada una de ellas y sus indicadores (cuadro No. 1);
- Considerar el 100 % de cumplimiento cuando el colegio ejecuta todas las etapas del proceso;
- Los datos de la distribución, en consecuencia, significan el porcentaje de cumplimiento de cada colegio en cuanto a practicar el proceso de reclutamiento y selección.

### **3.8.3. Construcción de la distribución de la variable Y: Evaluación del desempeño:**

Se siguió el siguiente procedimiento:

- $P_d(y)$  = Se asignó una ponderación (puntaje) de la calificación cualitativa a cada atributo del desempeño docente de cada profesor (cuadro No. 3):  
1= Deficiente, 2=Regular, 3=buena, 4= Excelente
- $M_p(y)$  = El máximo puntaje asignado teóricamente posible al desempeño del docente es de 40 puntos, si idealmente cada uno de los 10 atributos fueran calificados como “excelentes” (4 x 10 atributos). En este caso “ideal”, el 100% significaría que el docente alcanzaría “la calidad deseada en su comportamiento laboral.
- $P\%$  = Ponderación porcentual real asignada al desempeño docente de cada docente sería: 
$$P\% = \frac{\sum P_d(y)}{40} \times 100$$



El resultado se interpreta como el porcentaje de “calidad” real de comportamiento manifiesta por el docente.

- $(P\%)_x$  = Promedio de la ponderación porcentual asignada a los docentes evaluados en el establecimiento educativo sería en consecuencia la siguiente:

$$(P\%)_x = \frac{\sum Pd\%1 + pd\%2 + pd\%3 + Pd \% n}{No.Docentes}$$

- *Distribucion Y* =  $(P\%)_x1 + (P\%)_x2 + (P\%)_x3 + \dots (P\%)_xn$ .

El cuadro No.4 que se presenta a continuación, resume las dos distribuciones esperadas (X, Y), cuya correlación se determinó a través de obtener el coeficiente de Pearson por medio de fórmula estadística que el programa Excel posee en forma predeterminada.

**Cuadro No.4**

**DISTRIBUCION DE VARIABLES (X,Y)**

Establecimiento Educativo		Reclutamiento y selección ( X )	Desempeño Docente ( Y )
No.	Nombre en siglas	%	%
1	JP		
2	MPT		
3	LS		
4	ICM		
5	EU		
6	LR		
7	CMC		
8	EPVL		
9	CN		
10	CTEC		
11	SA		
12	SS		

Fuente: Elaboración propia para vaciar la información porcentual de las variables

**3.9. Categorización de colegios según la calidad tanto del proceso de reclutamiento y selección, como de la calidad del desempeño laboral de los docentes**

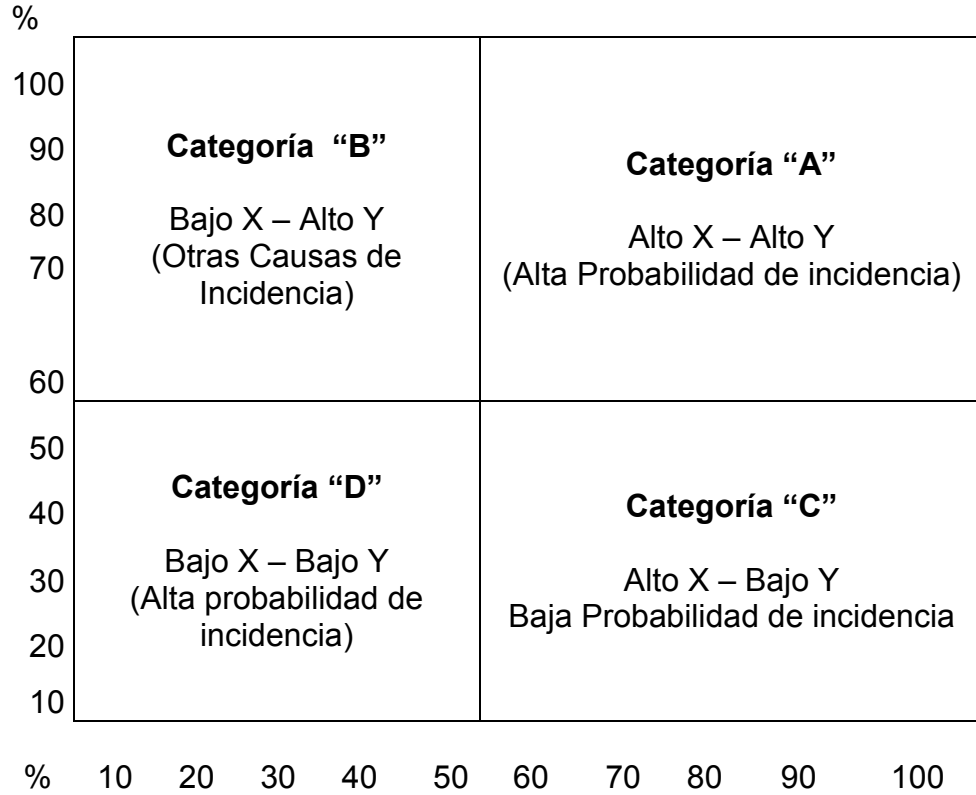
De los resultados esperados, se visualizan cuatro clases de relación entre los dos tipos de variables, las cuales permiten identificar cuatro categorías de colegios:

Categoría Colegio	Grado de ejecución proceso de reclutamiento. Y selección ( X )	Grado de calidad del desempeño ( Y )
A	ALTA: + 50%	ALTA: + 50%
B	BAJO: - 50%	ALTA: + 50%
C	ALTA: + 50%	BAJO: - 50%
D	BAJO: - 50%	BAJO: - 50%

Fuente: Cuadro elaboración propia para análisis de reclutamiento y selección.

**Cuadro No.5**

**Categoría de colegios según grado de incidencia del Proceso de Reclutamiento y Selección en el desempeño docente**



Fuente: Elaboración propia según tendencias esperadas de porcentajes de variables (x,y) reclutamiento selección y desempeño respectivamente.

## IV. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS

En congruencia con el enfoque metodológico, los objetivos y el planteamiento hipotético, se procedió a vaciar en matrices diseñadas en Excel la información captada en las entrevistas, tanto a directores como a coordinadores académicos de la muestra estratificada seleccionada de establecimientos educativos. Estas matrices permitieron los hallazgos siguientes:

#### 4.1.1. Resultados sobre la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal en los establecimientos de la muestra

Los cuadros No.6 y No. 7 detallan los resultados obtenidos según el porcentaje de ejecución de los indicadores por cada una de las fases (ver cuadro No. 1 en la metodología).

**Cuadro No. 6**

**Grado de cumplimiento de las etapas de reclutamiento y selección por establecimiento educativo. (En porcentajes).**

VARIABLES E INDICADORES	ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS											
	JP	MPT	LS	ICM	EU	LR	CMC	EPLV	CN	CTEC	SA	SS
<b>1. RECLUTAMIENTO</b>	10%	15%	15%	5%	20%	25%	5%	10%	10%	10%	20%	15%
<b>2. ANALISIS DE CREDENCIALES</b>	25%	25%	20%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>3. ENTREVISTA</b>	10%	10%	20%	25%	20%	25%	15%	25%	10%	10%	25%	20%
<b>4. PRUEBAS PSICOMETRICAS</b>	0%	5%	5%	0%	5%	10%	0%	5%	0%	0%	5%	5%
<b>5. PRUEBA EN EL TRABAJO</b>	0%	5%	10%	5%	15%	15%	0%	15%	5%	0%	15%	15%
<b>TOTALES</b>	<b>45%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>60%</b>	<b>85%</b>	<b>100%</b>	<b>45%</b>	<b>80%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>90%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración propia con base al detalle de resultados del grado de cumplimiento de las Fases de reclutamiento y selección.

**Cuadro No. 7**  
**Grado de aplicación de los indicadores por etapas del proceso de reclutamiento y**  
**Selección de personal por establecimiento. (En porcentajes)**

INDICADORES POR FASES DEL PROCESO	ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS											
	JP	MPT	LS	ICM	EU	LR	CMC	EPLV	CN	CTEC	SA	SS
<b>RECLUTAMIENTO</b>												
Prensa	0%	0%	0%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	5%	5%	0%
Página web del Colegio	0%	5%	5%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Internet, Facebook	0%	0%	0%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	5%	5%	5%
Referencias	5%	5%	5%	5%	5%	5%	0%	5%	5%	0%	5%	5%
Curriculum enviados a nivel General	5%	5%	5%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	0%	5%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>
<b>ANALISIS DE CREDENCIALES</b>												
Títulos, Diplomas, Constancias de Estudio.	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Cartas de Recomendación	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
DPI y Cédula Docente.	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ant. Penales y policiaicos	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Comprobación de referencias Laborales	5%	5%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
<b>ENTREVISTA</b>												
Formato Solicitud de Empleo	0%	0%	5%	5%	5%	5%	0%	5%	0%	0%	5%	5%
Formato Entrevista Estructurada	0%	0%	0%	5%	0%	5%	0%	5%	0%	0%	5%	0%
Aspectos en que Profundiza	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Persona que entrevista profesional en RRHH y/o Educación y/o Psicóloga.	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	0%	0%	5%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>
<b>PRUEBAS</b>												
Aplica Pruebas Técnicas	0%	5%	5%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
Aplica Pruebas Psicométricas	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	5%	0%	0%	5%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>PRUEBA EN EL TRABAJO</b>												
Realiza Clase Modelo	0%	0%	10%	0%	10%	10%	0%	10%	0%	0%	10%	10%
Realiza entrevista de casos supuestos para ver reacciones	0%	5%	0%	5%	5%	5%	0%	5%	5%	0%	5%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>TOTALES FINALES</b>	<b>45%</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>60%</b>	<b>85%</b>	<b>100%</b>	<b>45%</b>	<b>80%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>90%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración propia con base al detalle de resultados del grado de cumplimiento de las fases de reclutamiento y selección.

La información de los cuadros Nos. 6 y 7 revelan:

**A. Ausencia y/o deficiencias en la aplicación de las etapas o algunos de sus indicadores:**

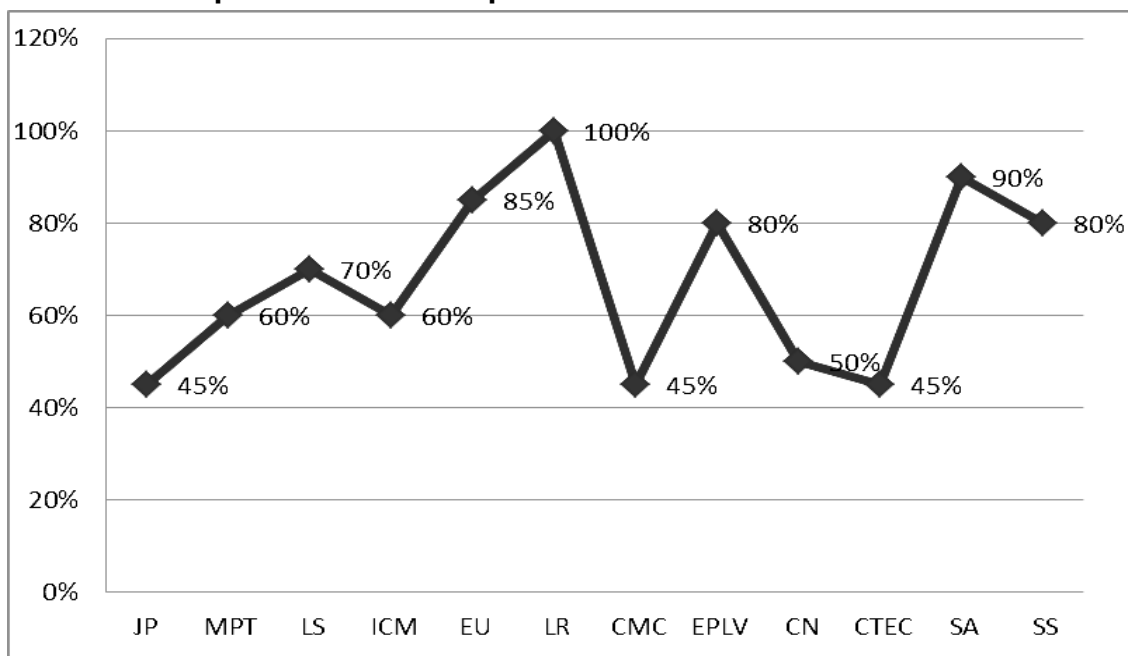
Establecimientos educativos con deficiencias en la aplicación de las etapas de reclutamiento.	<b>11</b>
Establecimientos educativos con deficiencias en la aplicación de la etapa de Análisis de credenciales.	<b>0</b>
Establecimientos educativos con deficiencias en la etapa de entrevista	<b>8</b>
Establecimientos educativos que no aplican ningún tipo de pruebas.	<b>5</b>
Establecimientos educativos que aplican únicamente pruebas técnicas.	<b>5</b>
Establecimientos educativos que aplican únicamente pruebas psicométricas.	<b>3</b>
Establecimientos que no ponen a prueba al candidato en el trabajo.	<b>6</b>

**B. Grado de porcentaje de aplicación de las fases de reclutamiento y selección:**

Establecimientos que aplican las fases arriba del 80%:	<b>5</b>
Establecimientos que aplican las fases entre el 60% y 79%:	<b>3</b>
Establecimientos que aplican las fases menos del 50%:	<b>4</b>

(Ver Gráfica 1 para mayor detalle.).

**Grafica 1**  
**Ejecución de las etapas del proceso de Reclutamiento y Selección de personal docente por establecimiento educativo**



**Establecimientos educativos**

Fuente: Elaboración propia según resultados en porcentajes de la presencia de las fases de R y S.

**4.1.2. Resultados sobre la calidad del desempeño laboral de los docentes:**

El cuadro No. 8 y la gráfica No.2, resumen los hallazgos sobre la valoración del desempeño de los docentes que laboran en los establecimientos educativos muestra. Los fundamentos teórico estadísticos y criterios para el cálculo porcentual de la valoración indicada se describen en el capítulo relacionado con la metodología de investigación. (Ver cuadro No. 3 y el inciso B del numeral 4.4 de la metodología).

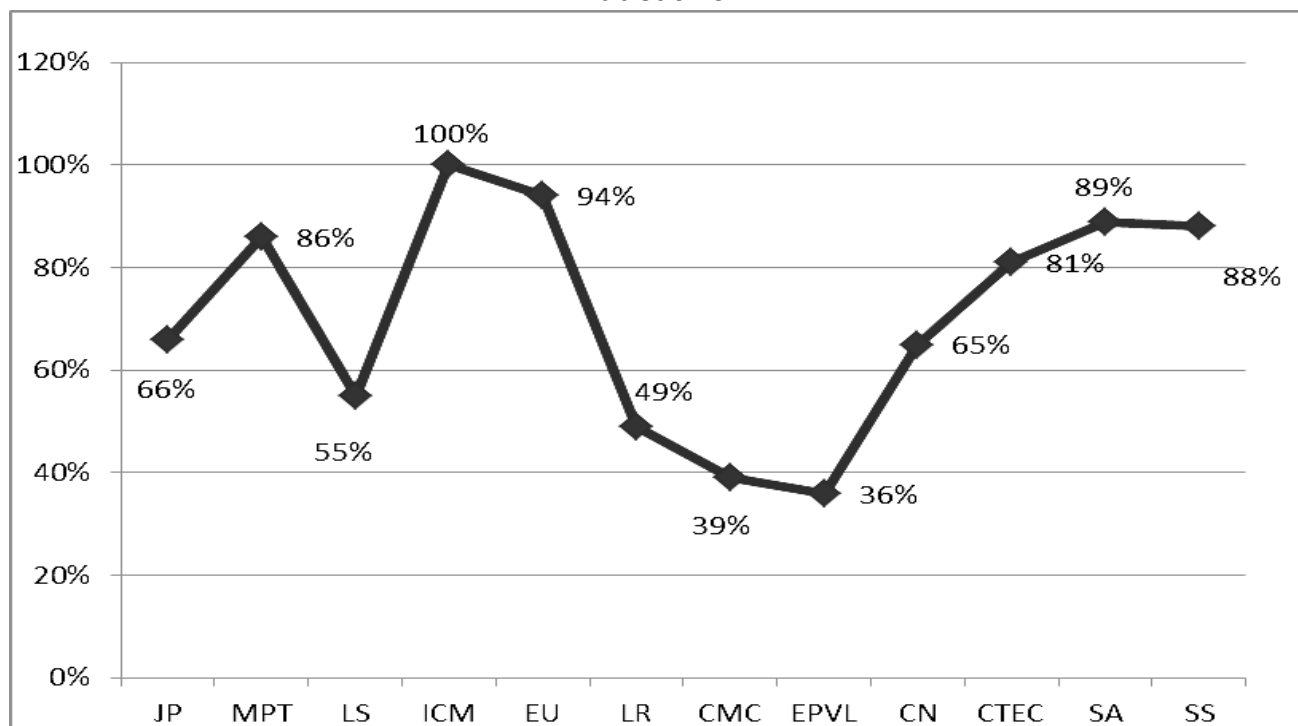
**Cuadro No. 8**  
**Valoración del desempeño laboral en porcentaje total por cada**  
**establecimiento educativo.**

<b>No.</b>	<b>Establecimientos Educativos</b>	<b>Valoración del Desempeño en Porcentaje</b>
1	JP	66%
2	MPT	86%
3	LS	55%
4	ICM	100%
5	EU	94%
6	LR	49%
7	CMC	39%
8	EPVL	36%
9	CN	65%
10	CTEC	81%
11	SA	89%
12	SS	88%

Fuente: Elaboración en Base a resultados totales de valoración de desempeño Docente por Establecimiento.



**Gráfica No. 2**  
**Valoración del desempeño laboral de los docentes por cada establecimiento Educativo.**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de investigación.

La información del cuadro No. 8 y de la gráfica 2 revelan:

**A. Establecimientos educativos por el grado de satisfacción en la evaluación del desempeño docente:**

- Establecimientos con **evaluación satisfactoria**: arriba del 80%: **6**
- Establecimientos con **evaluación aceptable** :el entre el 51% y 79%): **3**
- Establecimientos con **evaluación Deficiente**: menor al 50%: **3**

**B. Establecimientos educativos con evaluación satisfactoria en los atributos del desempeño.**

<u>Atributo</u>	<u>No. colegios</u>
• Ética profesional	7
• Calidad de trabajo	6
• Compromiso con la educación.	5
• Dinamismo mística del trabajo	5
• Liderazgo	4
• Habilidad de comunicación	4
• Trabajo en equipo	3
• Planificación Estratégica	3
• tecnología educativa.	3
• Acompañamiento escolar.	2

#### 4.1.3. Calidad del perfil de las fuentes de información:

Para la correcta interpretación de la información captada, tanto para el proceso de reclutamiento y selección como para el proceso para la valoración del desempeño docente, debe tomarse en cuenta las características de los perfiles de las personas que fueron entrevistadas y que realizan a su vez los procesos de reclutamiento y selección y las condiciones del entorno de las entrevistas.

Los perfiles de los responsables de los procesos de reclutamiento y selección en cada establecimiento educativo y que a su vez fueron las personas entrevistadas en cada establecimiento educativo son:

• Directoras, <b>con 25 años de experiencia docente</b> en los establecimientos educativos: JP, CTEC. Fueron entrevistadas y realizan el proceso.	2
• Directoras con 10 años de experiencia docente en los establecimientos: EPVL, CN, MPT, Fueron entrevistadas y realizan el proceso.	3
• Directora con 2 años de experiencia en dicho cargo, con estudios de <b>Doctorado en educación</b> y experiencia docente universitaria, nivel medio y primaria de más de 25 años, en el establecimiento: Fue entrevistada y realiza el proceso en su establecimiento: ICM.	1
• Docente con <b>pensum cerrado en Psicología</b> , en el establecimiento: LS. Fue entrevistado y se encarga del proceso.	1

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Docente y Administrador educativo</b>, en el establecimiento: EU, SS, LR, fue entrevistado y es el responsable de realizar el proceso.</li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Docente con estudios de enseñanza media</b> con 7 años de experiencia docente responsable de realizar el proceso en el establecimiento CMC. Fue entrevistada y es la responsable de realizar el proceso.</li> </ul>	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Docente y Psicóloga con estudios en RRHH</b>, en el establecimiento: SA. Fue entrevistada y se encarga del proceso.</li> </ul>	1
Fuente: Cuadro realizado por elaboración propia según entrevistas realizadas a los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección en los establecimientos educativos muestra.	

Según los resultados anteriores, solamente en uno de los establecimientos educativos el proceso lo realiza un profesional de la conducta humana con estudios en RRHH. Es uno de los establecimientos con mejores resultados en sus hallazgos.

#### **4.1.4. Resultados del índice de correlación estadística de Pearson**

El cuadro No. 9 muestra las distribuciones de los grupos de variables (X, Y) que teóricamente se comportan correlativamente ver cuadro No. 9.

Como podemos observar en dicho cuadro se muestra que no existe una relación directamente proporcional entre las variables únicamente en el establecimiento SA en donde la correlación es más directa de lo contrario la correlación directa no existe indicándose así que el proceso de reclutamiento y selección no es el único que influye en el desempeño laboral docente sino que existen otras variables modificadoras que también influyen.

## Cuadro No 9

### DISTRIBUCION DE GRUPOS DE VARIABLES (X, Y)

Establecimiento Educativo		Reclutamiento y selección ( X )	Desempeño Docente ( Y )
No.	Nombre en siglas	%	%
1	JP	45	66
2	MPT	60	86
3	LS	70	55
4	ICM	60	100
5	EU	85	94
6	LR	100	49
7	CMC	45	39
8	EPVL	80	36
9	CN	50	65
10	CTEC	45	81
11	SA	90	89
12	SS	80	88

Fuente: Elaboración propia para vaciar la información porcentual de las variables

Acorde al procedimiento indicado en la metodología, el índice de correlación estadístico de Pearson fue de **0.045**. Su cercanía a “0” significa que no existe correlación entre distribuciones del grupo de variables Reclutamiento y selección docente y desempeño laboral docente. Este resultado, sin embargo, no debe considerarse como “absoluto” en virtud que estaría en contradicción con el propósito de un proceso de selección de personal: identificar a los mejores candidatos en función del requerimiento del puesto. La interpretación correcta apunta hacia la búsqueda de las causas que afectan los resultados de ambas distribuciones. En primera instancia, significa que el simple hecho de llevar a cabo un proceso de selección de personal no garantiza su efectividad, al igual que la simple práctica de un proceso de evaluación del desempeño. Debe garantizarse la calidad de ambos procesos. En el capítulo siguiente se analizan los factores que afectan el profesionalismo de estas funciones de personal.

## **4.2. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS**

El enfoque de este capítulo se fundamenta en el postulado que todo proceso de reclutamiento y selección de personal tiene por objetivo garantizar la identificación de los mejores candidatos con relación a los requerimientos organizacionales; se espera, por lo consiguiente, que el empleado seleccionado se caracterice por la calidad de su desempeño laboral. Idealmente, se parte del supuesto que una organización que ejecute profesionalmente todas las fases tendrá por resultado que los aspirantes seleccionados cumplirán las expectativas empresariales. Dentro de este contexto se discuten y analizan los resultados de la investigación objeto de esta tesis.

### **4.2.1. Ausencias y/o deficiencias en la aplicación de las fases de reclutamiento y selección docente**

- A. Solamente 5 establecimientos (41% de la muestra), cumplen que el mayor número de fases para reclutar y seleccionar personal docente. Estos colegios, por lo consiguiente, se supone tienen mayor oportunidad de elegir mejor a sus candidatos y de predecir el desempeño. Lo contrario se esperaría de los colegios restantes (59%) que ejecutan solo algunas fases del proceso (menos del 80%).
  
- B. Once (11) de los doce (12) establecimientos educativos de la muestra mostraron deficiencias en las actividades de reclutamiento. Para que este proceso sea efectivo, se parte del supuesto que se debe considerar la mayor cantidad de medios de reclutamiento. Entre más medios se utilicen, se llegará a un mayor número de personas interesadas y, al momento de ejecutar las fases de selección, se tendrá más oportunidades para encontrar al mejor candidato.

En este contexto, los establecimientos educativos de la muestra reclutan con base en referencias o del análisis de hojas de vida recibidas; no publican la plaza y por tanto seleccionan entre un menor número de currículas disponibles. Esto impide que vean un mayor número de posibilidades de personas a elegir con mejores cualidades personales.

- C. En 11 establecimientos de la muestra (92 %) se constató que la selección de aspirantes se sustenta fuertemente en la solicitud de referencias documentales con diferente propósito: Los títulos y diplomas para conocer el nivel académico; los documentos personales de identificación para conocer información personal; las cartas de recomendación para determinar aspectos como responsabilidad, honestidad y otros aspectos comportamentales; constancias legales como respaldo que se trata de candidatos sin problemas legales.

Solamente en uno de los establecimientos no solicitan el requisito de las referencias o recomendaciones de otros establecimientos en donde con anterioridad haya laborado el profesor. En uno de los colegios solicitan la papelería hasta el momento de la etapa de selección, siendo que la papelería es esencial solicitarla desde el proceso de reclutamiento para corroborar con documentos si es verídico lo que la persona dice de sí misma en la entrevista

- D. En cuanto a la etapa de entrevistas, la deficiencia principal es que se realizan de manera empírica, ya que no se basan en una guía de preguntas que permitan verificar y profundizar en la información proporcionada en la documentación de referencia presentada en la fase de reclutamiento. Además, no es una entrevista estructurada dirigida a detectar aspectos

comportamentales y de personalidad, los cuales no se pueden conocer o verificar en el análisis de una referencia documental. Aspectos para seleccionar a un buen docente. Constituye, según expertos, uno de las técnicas más poderosas de predicción del comportamiento.

Para asegurar una entrevista eficaz, es esencial que quien entreviste posee la experiencia de hacerlo. Mejor si es un profesional en Psicología conocedor de la conducta humana, que posea habilidad para que pueda indagar y predecir la conducta del candidato; o bien, un profesional de experiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal docente. Sólo 3 colegios cumplen con este requisito.

- E. Sobre la etapa de aplicación de pruebas, cinco (5) de los establecimientos no aplican ningún tipo de prueba. El uso de instrumentos validados profesionalmente es esencial cuando se requiere conocer si efectivamente la persona aspirante al puesto posee las cualidades psicomotrices que dice tener.

Los establecimientos educativos que aplican pruebas técnicas confirman la importancia de esta fase del proceso de selección. El director de uno de los colegios comentó poseer un excelente profesor de música, debido a que otro docente, que también conoce del área musical, le pasó una prueba técnica en el momento del reclutamiento. En otros colegios utilizan las pruebas técnicas para evitar que docentes ingresen con deficiencia en caligrafía, ortografía, gramática y matemática elemental, debido a que ya han tenido inconvenientes con docentes con deficiencias en estas habilidades, que se reflejan en la preparación de los alumnos. En el colegio "MPT", utilizan las pruebas técnicas y

eligen al candidato mejor evaluado y luego le refuerzan aquellos aspectos en los que necesita estar mejor.

Solamente tres (3) Establecimientos educativos aplican pruebas psicométricas de personalidad. En los establecimientos donde no las aplican, se obtuvieron comentarios que lamentan no utilizarlas. Una de las directoras manifestó que recién despidió a un docente por falta de ética y mala conducta, y que le hubiese gustado tener una prueba de personalidad que le indicará este comportamiento. Otra directora menciona la forma inadecuada en que una docente se dirigía a sus alumnos (falta de respeto en el trato) y que le hubiese gustado, a través de alguna prueba, predecir la conducta. Igualmente, en un colegio confirmaron tener una docente con dificultad grande de relacionarse con los demás docentes, no obstante ser muy buena profesora con su grupo. La directora también menciona la necesidad de las pruebas de personalidad para predecir conductas.

Estos comentarios reflejan que existe conciencia de la importancia de la fase de aplicación de pruebas pero por diferentes razones no la utilizan.

Respecto a la técnica de realizar una prueba en el trabajo (assessment center) como método de evaluación situacional al exponer al candidato en situaciones simuladas lo más cercano a la realidad, se encontró que 6 colegios de la muestra (50%) no la aplican. Los entrevistados que no la usan debido el tiempo requerido o bien desconocimiento de cómo realizar dicho proceso.

Partiendo de la hipótesis planteada, estos hallazgos apuntan a estimar que las ausencias y las deficiencias en la ejecución del



proceso de selección son una de las causas que explican los niveles de baja calidad del desempeño docente.

Pueden existir, sin embargo, políticas y prácticas organizacionales que tengan programas de capacitación para desarrollar competencias técnicas, programas de incentivos sobre la base de mejorar el desempeño laboral y programas de apoyo psicoemocional.

#### **4.2.2. Valoración del desempeño laboral de los docentes y su relación con los procesos de reclutamiento y selección.**

A. Según el cuadro No. 8, solamente 6 establecimientos (el 50%) de la muestra, evaluaron satisfactoriamente el desempeño laboral de sus docentes, con calificaciones cualitativas de excelente (en términos ponderados, arriba del 80%, según se indica en dicho cuadro). De estos colegios, sin embargo, únicamente 3 de ellos (25 % de la muestra) ejecutan arriba del 80% las fases de reclutamiento y selección (cuadro No. 6). Se trata de los establecimientos identificados con las iniciales de los nombres: EU, SS y SA. Este hallazgo permite suponer que el proceso de reclutamiento y selección de personal pudo influir en la predicción del desempeño de los docentes contratados en del 2013. Existe aparentemente una correlación directa.

B. Igual hallazgo se obtuvo en tres (3) de los establecimientos que calificaron medianamente aceptable el desempeño de sus docentes. En términos ponderados, se ubican entre 51% y 79% de la calidad del desempeño. Se identifican con las iniciales LS, JP y CN (ver cuadro No. 8). En este caso, solamente el colegio “LS” también fue evaluado medianamente en cuanto a la presencia de las fases de reclutamiento y selección (en términos

ponderados 70 %, cuadro No. 6), por lo que también se supone la existencia de correlación directa con los resultados sobre la calidad del desempeño de sus docentes. Los otros dos establecimientos, sin embargo, presentan deficiencias en la ejecución de las fases de reclutamiento y selección (45% y 50% respectivamente, cuadro No. 6). Se deduce, por lo consiguiente, que en la calidad del desempeño influyeron otras variables diferentes a las fases del proceso de reclutamiento y selección.

C. Tres establecimientos fueron evaluados deficientemente en el desempeño de su profesores ( $\leq 50\%$ , cuadro No.8. colegios LR, CMC, EPVL). De estos, el colegio CMC también fue evaluado deficiente en la presencia de las fases de reclutamiento y selección. Se supone, por lo tanto, que también existe una correlación directa. Lo que no sucede con los otros planteles educativos, que fueron evaluados altamente satisfactorios en la ejecución de las fases del proceso de reclutamiento y selección (LR=100% y EPVL=80% respectivamente, cuadro No 6). En estos casos, dicho proceso fallo en seleccionar a los mejores candidatos, o influyeron otros factores en la decisión de contratación.

#### **4.2.3. Desempeño docente según valoración porcentual de atributos evaluados.**

En siete (7) de los colegios de la muestra, el atributo del desempeño mejor evaluado fue la ética profesional y en seis (6) evaluaron satisfactoriamente la calidad de la educación. El resto de atributos recibieron una calificación menor dentro de un rango cualitativo de regular a bueno. (Ver literal B del numeral 5.2).

Estos resultados pueden reflejar que a las autoridades de los planteles lo que más les interesa, dentro de un esquema cerrado tradicional de enseñanza-aprendizaje, es que el profesor sea responsable dedicándose a impartir su clase lo mejor que pueda respetando un programa académico establecido, y una relación profesor-alumno que evite conductas que estén en contra de la moral y tendencias a favoritismos; de esta manera, no afrontar problemas tanto con los padres de familia como con las autoridades ministeriales. Si esta percepción fuera cierta, se explicaría en parte la poca o baja calificación a los atributos como el liderazgo, trabajo en equipo, mística y desarrollo de las personas (Coaching).

#### **4.2.4. Perfil de las fuentes de información**

Aunque la investigación, objeto de esta tesis, únicamente estudia la relación de incidencia de la “ejecución” de las fases o etapas de los procesos de reclutamiento y selección en la calidad del desempeño docente, se reconoce que la efectividad de ejecutarlas depende de la habilidad y conocimiento de las personas responsables de conducirlas con profesionalismo; principalmente las fases de la entrevista de aspirantes, la interpretación de las pruebas psicométricas y de habilidades, y las evaluaciones en el trabajo dentro del concepto del “assessment center”.

Dentro de este contexto, los hallazgos respecto a los perfiles de los responsables, (Numeral 5.3 de hallazgos) confirman la existencia de serias deficiencias en el dominio del arte de las entrevistas e interpretación de pruebas, principalmente psicométricas, lo cual induce a pensar que afectan negativamente la efectividad de cada una de las fases del proceso de selección.

Por otro lado es importante recalcar que según la información obtenida a través del trabajo de campo en las entrevistas se pudo confirmar que las personas que realizan el proceso de reclutamiento y selección en los establecimientos educativos no son personas especialistas en los procesos una gran mayoría de veces los procesos los realizan los docentes sin mayor experiencia al respecto.

#### **4.2.5. Análisis de correlación entre los proceso de reclutamiento y selección respecto a la evaluación del desempeño docente**

De acuerdo con postulados teóricos, las empresas buscan que ingresen a su planilla al mejor recurso humano que se caracterice por la calidad de su desempeño laboral en función de los requerimientos de la plaza, recurriendo, por lo tanto, a ejercer lo mejor posible los procesos de reclutamiento y selección. Se plantea hipotéticamente, por consiguiente, que existe una correlación estadísticamente positiva entre ambos grupos de variables. (x, y del cuadro No. 9).

En el análisis de los hallazgos particulares por cada uno de los establecimientos investigados, según se detalla en el cuadro No.9 parece confirmar este planteamiento hipotético en 5 de los 12 colegios de la muestra. (EU (85,94) SA (90,89) SS (80,88) CMC (45,39) CN (50,65)) Esta cantidad, equivalente al 41%, sin embargo, pone en duda la veracidad del postulado indicado, en términos que por el simple hecho de “ejercer parte o todas las fases del proceso” se logra la identificación de los mejores candidatos que, una vez contratados, se caracterizaran por un excelente desempeño laboral.

Se procedió, por lo tanto, a calcular el coeficiente de correlación de Pearson, como un indicador estadísticamente valido entre dos distribuciones de variables. (X, Y del Cuadro No.9).

Este coeficiente postula que su cercanía a “0” significa que no existe correlación, y que su cercanía a “1” indica la máxima o total correlación. El coeficiente obtenido fue de 0.045. Este hallazgo debería interpretarse, estadísticamente, como una ausencia de correlación directamente proporcional entre la ejecución de las fases del proceso de reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral. Sería una interpretación errónea en virtud de la filosofía y propósito de un proceso de selección de personal. La interpretación correcta es que significa que existen otros factores (variables modificadoras) que influyen tanto en el proceso de

selección como en la calidad del desempeño y la relación entre ambos grupos de variables.

Depende en primera medida, de la persona que realiza el proceso. Debe ser un profesional con experiencia en docencia y estudios en administración educativa, que tenga estudios en Psicología o bien que sea especialista en Recursos Humanos con experiencia como director (a) y competencias de habilidad de reclutamiento y selección bastante desarrollada. Los hallazgos sobre la calidad de este personal (ver numeral 5.3 hallazgos sobre la calidad del perfil de las fuentes de información) explica en parte las razones de una aparente falta de correlación.

También depende de políticas y prácticas directivas del establecimiento educativo, como el otorgamiento de beneficios ofrecidos, el ambiente laboral en sí mismo, la capacitación como apoyo a los procesos que ya se practican pero que necesitan reforzarse y mejorarse; así mismo, el conocimiento claro de lo que el establecimiento educativo requiere del docente, las evaluaciones de desempeño periódicas para favorecer cambios conductuales que conlleven a los resultados y a las mejoras del desempeño laboral. Según Gilbert (1978), es importante el apoyo oportuno en la tarea docente por parte de quienes son coordinadores de áreas académicas e incentivos extras que motiven a mejorar la conducta del profesor en el ejercicio docente.

La investigación buscó, no solo corroborar la hipótesis, sino analizar la influencia de las variables modificadoras en la relación de las variables independientes con las dependientes. Las organizaciones educativas buscan talento humano de calidad y utilizan medios de reclutamiento y selección en algunos casos muy avanzados y en otros más sencillos pero certeros que son realizados por profesionales. Se puede seleccionar al mejor candidato, pero si no existe el ambiente adecuado para desarrollarlo puede redundar en un desempeño mediocre.

Si los establecimientos educativos no se esfuerzan por la calidad del proceso de inducción y no poseen una claridad de las funciones y objetivos del perfil del

puesto no saben comunicarlo al aspirante, no tiene una realimentación periódica a partir de una evaluación de los resultados después de haber sido comunicadas las funciones de trabajo, no le brindan al nuevo aspirante la oportunidad de conocer más y desarrollar mejor sus conocimientos y habilidades, si los incentivos económicos o ambientales son los mínimos, entonces el esfuerzo realizado no será recompensado con un buen desempeño porque solamente se encontró al mejor talento pero no se le dio el ambiente oportuno para desarrollarlo.

Estos hallazgos constituyen así mismo, en una llamada de atención a toda institución educativa en virtud que evidencian que el buscar resultados y mejor desempeño sin invertir en favorecer las condiciones para alcanzarlos, se traduce en sentimientos de frustración en los esfuerzos de administrar un negocio efectivo, rentable y con personal satisfecho y eficiente.

En otro contexto también influyen variables externas de naturaleza socioeconómica y cultural que caracteriza al país.

De acuerdo con las opiniones de los entrevistados es común encontrar las siguientes situaciones:

- A. Se contrata, no al mejor aspirante, sino que al candidato que acepte el salario estipulado por el colegio;
- B. Se manifiesta la tendencia a contratar personal joven, aunque no sean los mejor evaluados en el proceso de selección, en virtud que aceptan salarios bajos.
- C. Se realizan evaluaciones únicamente por requisito institucional, en virtud que la decisión de contratación ya está definida por influencias de directivos o dueños y sus familiares;

En los establecimientos mejor estructurados y con mayor capacidad económica los que se enfocan a la clase media, tienen programas de incentivos, motivacionales y de capacitación, que influyen en mejorar el desempeño.

#### **4.2.6. Análisis de resultados por establecimientos educativos**

De los resultados obtenidos (cuadro No.9), se visualizan cuatro categorías de colegios en función de la relación entre los dos tipos de variables:

- **Colegios de categoría "A":**

Grado de ejecución del proceso de reclutamiento y selección: ALTA (+50%)  
Grado de calidad del desempeño docente: ALTA (+50%)

Numero de colegios: 7

Características:

Dentro de esta categoría se pueden distinguir dos sub categorías: Los colegios en los cuales ambas distribuciones se ubican por arriba del 80% de calificación, y los colegios por debajo de este porcentaje.

En el primer caso, se encuentran 3 colegios (EU, SA y SS). Son Colegios dirigidos a atender familias de nivel socioeconómico mayoritariamente de clase media alta; cuentan con infraestructura adecuada para el funcionamiento de un plantel educativo; estructura organizacional y funcional definida; con capacidad de pago para contratar personal especializado. Cuentan con procedimientos escritos.

En la segunda sub categoría, se encuentran 4 establecimientos. Tienen las mismas características pero con mayores deficiencias en ambos grupos de variables. Se obtuvieron comentarios de los entrevistados sobre la obligatoriedad, en algunos casos, de tolerar o mantener en sus puestos a docentes mal evaluados en su desempeño, por influencias o recomendaciones de los dueños debido a nexos familiares o de amistad.

- **Colegios de categoría "B":**

Grado de ejecución del proceso de reclutamiento. y selección: BAJO (- 50%)  
Grado de calidad del desempeño docente: ALTA (+50%)

Numero de colegios: 2

Características:

Establecimientos que atienden mayoritariamente a una población socioeconómica media baja y popular; se observa un grado mayor de preocupación por retener al docente en funciones a través de actividades de motivación e incentivos no necesariamente monetarios, como permitirles que comercialicen sus textos entre los padres de familia.

- **Colegios de categoría "C":**

Grado de ejecución del proceso de reclutamiento y selección:

ALTO (+50%)

Grado de calidad del desempeño docente:

BAJO (- 50%)

Numero de colegios: 2

Características:

Establecimientos educativos con instalaciones remodeladas acondicionadas para el funcionamiento de un plantel educativo; atienden poblaciones mayoritariamente de clase media, se observa un grado mayor de preocupación en realizar lo mejor posible las fases de reclutamiento y selección del personal docente, pero descuidan el apoyo cuando el profesor ya está en funciones. Se observa algún grado de inclinación a ceder a influencias para el ingreso de docentes sin importar los resultados del proceso de selección.

- **Colegios de categoría "D":**

Grado de ejecución del proceso de rec. y selección:

BAJO (- 50%)

Grado de calidad del desempeño docente:

BAJO (- 50%)

Numero de colegios: 1

Características:

Establecimiento dirigido a la clase popular, sin instalaciones adecuadas para la docencia; no cuenta con procedimientos estructurados de reclutamiento y



selección, así como para la evaluación del desempeño laboral. Se observa que funciona con limitaciones financieras.

### **4.3 Propuesta de valor del proceso de reclutamiento y selección ideal para un Establecimiento educativo.**

Al concluir el análisis de los resultados de la presente investigación a continuación se propone un proceso de reclutamiento y selección de personal ideal para un establecimiento educativo con lo esencial para elegir al docente más oportuno para cumplir la labor docente.

#### Reclutamiento:

- Realizar un perfil de cada uno de los puestos que existen en el establecimiento educativo.
- En base al perfil realizar un anuncio utilizar los canales más oportunos para publicarlo puede publicarse si no es confidencial en el mismo establecimiento educativo para que surjan referencias de los mismos docentes y/o trabajadores del establecimiento educativo. Otro canal de acción puede ser la página web del colegio o el Facebook o algún medio de publicación por internet.
- Recibir toda la curricula y clasificarla según interés de perfil.
- Analizar curricula y convocar a una entrevista para conocer a los candidatos.

#### Selección:

- Realizar una guía de entrevista y en base a la misma entrevistar a los candidatos.
- Definir oferta y todo lo que nos interese conocer del candidato en la entrevista y si la persona es la oportuna según perfil clasificarla dejando del grupo entrevistado de 3 a 5 finalistas.
- Apoyarse de pruebas psicométricas de personalidad como 16 factores de Catell, para conocer su perfil de personalidad y si es apto para trabajar con niños, agregar una prueba de Inteligencia como Otis o el test de inteligencia de Terman para saber su conocimiento en general, Test de Comportamiento de Cleaver, para confirmar personalidad y predecir como actúa ante ciertas eventualidades que se le presentan esto confirmaría un poco más como sería su reacción con niños, test de liderazgo de Kurt Lewin para conocer su nivel y tipo de liderazgo ya que conducirá a niños y

trabajará en equipo con otros docentes, y finalmente una prueba que mida su habilidad social, es decir un test de habilidades sociales, estas pruebas psicométricas deberán de ser aplicadas por un profesional de Psicología o bien deberá de capacitarse a la persona que las aplique para analizar los resultados.

- Apoyarse de una terna para definir la próxima entrevista con las finalistas y ponerles a prueba a través de supuestos relacionados con la forma de accionar en el trabajo y realizar una clase modelo.
- Elegir a la candidata finalista y llamarla para realizar proceso de contratación e inducción.

De manera general este sería un proceso idóneo al reclutar y seleccionar docentes.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES:**

- A. Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen efectos en el desempeño laboral en los aspectos que según Gilbert (1978) intervienen en un 18% en un buen desempeño laboral siendo estos aspectos el conocimiento y competencias de los docentes (10.5%) y su capacidad individual (7.5%). Las variables modificadores que influyen también en el buen desempeño laboral de los docentes son los incentivos, el contexto laboral, el apoyo en la tarea o bien seguimiento de su trabajo a través de evaluaciones de desempeño, que tengan o no claros los objetivos y que reciban capacitaciones oportunas para realizar mejor se tarea docente.
- B. No se comprobó, estadísticamente, que los procesos de reclutamiento y selección incidan directamente en el comportamiento laboral de los docentes contratados, según el enunciado de la hipótesis. El coeficiente estadístico de correlación de Pearson es muy cercano a "0": 0.045. No debe, sin embargo, afirmarse categóricamente que se trata de dos

funciones de personal totalmente independientes, ya que se estaría negando el propósito de un proceso de selección de personal: identificar al mejor candidato según los requerimientos del puesto.

- C.** Los resultados de la evaluación de la calidad del desempeño se explican por la influencia de otros factores que también constituyen causas que inciden en el comportamiento idealmente esperado del docente; entre las causas identificadas como existentes o no existentes, están los procesos de capacitación, la política de incentivos y los programas de motivación.
- D.** El 90 % de los establecimientos educativos posee debilidades en los procesos de reclutamiento y selección del personal académico. Por un lado, dejan de ejecutar fases importantes con alto poder de predicción, como las entrevistas y evaluaciones sobre habilidades de enseñanza - aprendizaje, resolución de problemas y situaciones específicas (assessment center y/o pruebas realizadas en el trabajo).
- E.** Los empleados o funcionarios responsables de administrar y ejecutar cada una de las fases y sus indicadores, adolecen de las competencias necesarias requeridas, lo que se traduce en calificaciones o apreciaciones sesgadas, que a la vez repercuten en la toma errónea de decisiones.
- F.** El hallazgo de deficiencias de calidad en el desempeño laboral de los docentes cuya contratación fue producto de los procesos de reclutamiento y selección, significa que estos procesos por sí mismos no constituye garantía predictiva del desempeño.

## **5.2 RECOMENDACIONES:**

- A. Realizar estudios que permitan profundizar las relaciones entre las fases de reclutamiento y selección de personal y los atributos del desempeño laboral docente, utilizando un tamaño mayor de la muestra, y diferente para confirmar o rechazar los hallazgos de esta investigación académica.
  
- B. Como un valor agregado de los resultados de la investigación, se propone que los Establecimientos educativos capaciten y desarrollen las competencias necesarias del personal responsable de los procesos de reclutamiento y selección de personal, para garantizar su efectividad en función de los objetivos de cada fase y sus respectivos indicadores.
  
- C. De igual manera, se propone que los Establecimientos educativos diseñen e impulsen políticas, estrategias, programas y proyectos integrales de administración de personal, donde los procesos de reclutamiento y selección constituyan el eje fundamental para lograr la excelencia laboral de los docentes. Que tomen en cuenta la importancia de la capacitación de personal docente, los incentivos según logros definidos, la evaluación del desempeño docente para brindar el apoyo en la tarea, brindar un mejor clima laboral, entre otros aspectos.

## BIBLIOGRAFIA

### 1. Libros

- Alles, Martha Alicia (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Editorial Granica.  
(2006). Selección por Competencias. Argentina: Editorial Granica.  
(2009). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencia. Argentina: Editorial Granica.  
(2005). La Entrevista Exitosa. Argentina: Editorial Granica.
- Bernárdez Mariano L. (2006). Tecnología del Desempeño Humano Conceptos y Herramientas para empresarios y directivos. Argentina: Global Business Press.
- Chiavenato Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.  
(2004). Administración de Personal, Quinta Edición, Selección de personal, en la web <http://santisteban.files.wordpress.com/2011/02/seleccion-de-personal.pdf>.
- Cifuentes Molina Edilberto, (2003). La aventura de investigar el plan de tesis y la tesis. Guatemala: Magna Terra Editores.
- Robbins, Stephen P. (1984). Administración Teoría y Práctica. México: Prentice-Hall, Hispanoamericana S.A.
- (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Sampieri Roberto Hernández, (1991). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill.
- Saltet Jérôme, Giordan André Gil (2013). Mi coach escolar consejos prácticos para un colegio sin estrés Una guía para aprender a aprender. México D.F.: Gil Editores.

### 2. Enciclopedias en la Web

- Wikipedia, (2013). Correlación de Pearson Disponible en la web: [[http://www.psico.uniovi.es/Dpto\\_Psicologia/metodos/tutor.6/fcope.html](http://www.psico.uniovi.es/Dpto_Psicologia/metodos/tutor.6/fcope.html)]

Correlación de Pearson] en el Departamento de Psicología de la [[Universidad de Oviedo]].

- Wikipedia, (2013) El muestreo Estadístico, Disponible en la Web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo\\_\(estad%C3%ADstica\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_(estad%C3%ADstica)).

### **3. Textos de prensa diaria en la Web**

- Prensa Libre (14 de agosto 2014). Tecnología Disponible en la web: [webhttp://www.prensalibre.com/tecnologia/Sergio\\_Flores-Samsung-Guatemala-tecnologia-educacion\\_0\\_1193280775.html](http://www.prensalibre.com/tecnologia/Sergio_Flores-Samsung-Guatemala-tecnologia-educacion_0_1193280775.html).

### **4. Fuentes electrónicas**

- Ganga Contreras Francisco, Sánchez Álvarez Romina, Gaceta Laboral, v. 14 n.2 Maracaibo Agosto (2008) Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en Chile en la web [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972008000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972008000200005&script=sci_arttext)
- Fernández Jiménez, Israel Agosto (2010), Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas. Xalapa, Veracruz, México, Disponible en la web: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28029/1/IsraelFernandezJim.pdf>
- Carrasco Paredes, Juan Isaac (2001). Selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa. Ambato- Ecuador: Peliservimed S.A. Del CatonPelileo. Disponible en la web: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1066/437%20Ing.pdf?sequence=1>
- Hartman Dennis, Luchini David, (2011), Ventajas de la Selección de Personal con criterios científicos. Disponible en la web: [http://www.ehowenespanol.com/ventajas-seleccion-personal-criterios-cientificos-info\\_205027/](http://www.ehowenespanol.com/ventajas-seleccion-personal-criterios-cientificos-info_205027/)

- Cernadas Patricia, (2010), Reclutamiento y Selección de personal Slideshare, Escuela de Negocios Fundación Patagonía Argentina: Disponible en la web: <http://www.slideshare.net/diplomaturacomahue/reclutamiento-y-seleccion-3907697>
- Colín fuentes Raúl, (2012) Practica final de Reclutamiento y selección, México DF: Disponible en la Web: <http://psisuayed.blogspot.com/>
- Revista ContraPoder, (2013), Los mejores colegios del 2013, Guatemala: Editorial Contrapoder en la web <http://www.contrapoder.com.gt/es/rankingdecolegios/resultados2013/1011/Los-mejores-colegios-del-2013.htm>
- Revista ContraPoder, (2012), Los mejores y peores colegios evaluados en la Metrópoli 2012, Guatemala: Disponible en la Web: <http://www.contrapoder.com.gt/es/edicion6/actualidad/301/Los-mejores-y-peores-colegios-de-la-metr%C3%B3poli-2012.htm>
- Empresarios por la Educación, (2013), Cómo estamos en Educación, Guatemala: Disponible en la web: [http://www.empresariosporlaeducacion.org/media/documentos2011/como\\_estamos\\_en\\_educacion\\_dic2012/como\\_estamos\\_en\\_educacion\\_dic2012.pdf](http://www.empresariosporlaeducacion.org/media/documentos2011/como_estamos_en_educacion_dic2012/como_estamos_en_educacion_dic2012.pdf)
- Ministerio de Educación, (2004) El Desarrollo de la educación en Guatemala en el siglo XXI, Informe Nacional República de Guatemala, Disponible en la web: [http://www.oei.es/quipu/guatemala/educacion\\_sigloxxxi.pdf](http://www.oei.es/quipu/guatemala/educacion_sigloxxxi.pdf)
- USAC, Escuela de profesores de enseñanza media, (2009) Rediseño curricular del programa profesional del recurso humano del Ministerio de Educación. Guatemala: Disponible en la web: [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/PADEP\\_D\\_curriculo\\_USAC-EFPEM.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/PADEP_D_curriculo_USAC-EFPEM.pdf)
- Empresarios por la educación, (2012). Estadísticas, Guatemala. Disponible en la web: <http://www.empresariosporlaeducacion.org/es/estadisticas.php>

- Chacón Arroyo, Miguel Ángel, Grajeda Geraldine, Mineduc, Guatemala, Curso de ética profesional y desempeño docente, Disponible en la web: [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/guia\\_gcurs\\_o\\_etica.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/guia_gcurs_o_etica.pdf)
- USAC, (2009). Escuela de formación de profesores de enseñanza media, Ministerio de educación PDF. Guatemala: Disponible en la web: [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/PADEP\\_D\\_curriculo\\_USAC-EFPEM.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/padep/PADEP_D_curriculo_USAC-EFPEM.pdf)
- Universidad Pontificia Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Maestría en Educación Valencia, Edith Soria,(2012). Proceso de selección de personal docente del nivel primario en una organización educativa privada de Lima, Perú: Disponible en la web: [http://blog.pucp.edu.pe/media/626/20121119-resumen\\_edith\\_soria-\\_2012.pdf](http://blog.pucp.edu.pe/media/626/20121119-resumen_edith_soria-_2012.pdf)
- Ministerio de Educación Agosto (2010) Planificación de la acción docente por competencias nivel primario, Guatemala: Disponible en la web: [http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/Educacion\\_Bilingue/Planificacion\\_Primaria.pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/Educacion_Bilingue/Planificacion_Primaria.pdf)
- Revista No.3,, Cementos progreso, (2013). Apostémosle al futuro de Guatemala con Calidad educativa, Mejoremos Guatemala: Disponible en la web: [http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/publicaciones/GMG\\_-\\_Revista\\_Ed-03.pdf](http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/publicaciones/GMG_-_Revista_Ed-03.pdf)
- Buenas tareas inspirando mejores calificaciones, (2003) Perfil del docente en Guatemala, Art. 36, Ley de la Educación Nacional. Guatemala: Disponible en la web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Perfil-Del-Docente-Guatemala/327622.html>
- Ministerio de Educación, Mineduc, (2013) Estrategia para una educación de calidad para la niñez y juventud guatemalteca. Guatemala: Disponible en la web: <http://www.mineduc.gob.gt/PORTAL/contenido/anuncios/estrategiaCalidadEducativa/index.html>



- Nieto López, Emilio, (2013) Las competencias Básicas, competencias profesionales del Docente. Universidad de Castilla de la Mancha, Toledo, España: Disponible en la Web <http://publicaciones.dipucr.es/tripascompetenciasdocente.pdf>
- Ministerio de Educación, Mineduc, Estadísticas (2013), Sistema Nacional de indicadores Educativos Guatemala, Guatemala: Disponible en la web <http://estadistica.mineduc.gob.gt/>.
- Prensa Libre Noticias, (2012) Mineduc, oficializa desaparición Magisterio en el 2013, Guatemala: Disponible en la web: [http://www.prensalibre.com/noticias/Magisterio-pierde-vigencia\\_0\\_776922327.html](http://www.prensalibre.com/noticias/Magisterio-pierde-vigencia_0_776922327.html)
- Revista No.4 Cementos progreso, (2013) Mejoremos Guatemala Disponible en la Web: [webhttp://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/publicaciones/GMG/](http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/publicaciones/GMG/) febrero 2013 No. 3.

## ANEXOS

### ANEXO 1: GUIA DE ENTREVISTA SOBRE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Nombre del Establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

Fecha de Fundación del Establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Nivel educativo y experiencia del entrevistado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS GUIA:

1. ¿Qué medio utilizan para publicar la plaza vacante de docencia en su Establecimiento Educativo? Y ¿Cuántas personas aplican para una plaza docente?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Solicitan Documentos de Identificación personal previo a la Entrevista con el candidato a docente de nivel primario?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Qué documentos solicitan al candidato que está aplicando al puesto de docente de nivel primario?

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

D. \_\_\_\_\_

E. \_\_\_\_\_

4. ¿Utilizan un formato de solicitud de empleo? ¿Sobre qué preguntas enfatizan en dicho formato?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Posee su Establecimiento Educativo un esquema de Entrevista estructurada?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿En la entrevista de selección en que aspectos profundiza?

A. Datos Personales SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

B. Datos sobre su familia SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

C. Datos sobre sus estudios SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

D. Datos acerca de su Experiencia SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

E. Datos acerca de sus últimos 3 trabajos SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

F. Motivo de retiro de sus trabajos SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

G. Datos sobre deudas por solventar SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

H. Datos sobre conocidos en la empresa SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

I. Acerca de su Visión Personal SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

J. Acerca de su Pretensión Salarial SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Otros especifique:

---

---

7. ¿Aplica pruebas psicométricas y/o pruebas específicas para el proceso de selección?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles pruebas psicométricas y/o pruebas específicas que aplica en el proceso de selección de los docentes de nivel primario?

A. \_\_\_\_\_ D. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_ E. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_

9. ¿Realiza algún Proceso de Assessment Center (Clase Modelo practica) para seleccionar personal docente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cómo lo hace? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿En el proceso de selección de personal solicita referencias laborales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cómo lo hace? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Realizan una segunda entrevista antes de confirmar la plaza al docente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿En cuánto tiempo aproximadamente confirman al candidato la plaza contando a partir del día de la entrevista inicial?

A. A la semana \_\_\_\_\_

B. A las dos semanas \_\_\_\_\_

C. A las tres semanas \_\_\_\_\_

D. Al Mes \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Al Ser llamado para confirmar la plaza que documentos solicitan:

A. Currículo Vitae \_\_\_\_\_

B. Fotocopia de Cédula o DPI \_\_\_\_\_

C. Fotocopia de Carné del IGSS \_\_\_\_\_

D. Fotocopia de Carné de IRTRA \_\_\_\_\_

E. Fotocopia de cartas de Recomendación \_\_\_\_\_

F. Fotocopia de Licencia \_\_\_\_\_

G. Fotocopia de Carné Nit \_\_\_\_\_

H. Fotocopia de Títulos y Constancias de estudios \_\_\_\_\_

I. 2 Fotografías recientes \_\_\_\_\_

## ANEXO 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO

Nombre del Establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

Fecha de Fundación del Establecimiento Educativo: \_\_\_\_\_

Puesto del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Nivel educativo y experiencia del entrevistado: \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Docente No. \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de Salida \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se le presentan una serie de competencias que un docente de nivel primario debería de tener para poder desempeñarse de manera eficiente en su puesto de trabajo.

Favor evaluar al docente Marcando con una **X** según literales propuestas de la siguiente manera:

**1=** Si la presencia de la habilidad en el docente evaluado es **Alta**

**2=** Si la presencia de la habilidad en el docente evaluado es **Media**

**3=** Si la presencia de la habilidad en el docente evaluado es **Mínima**

**4=** Si la presencia de la habilidad en el docente evaluado es **Insatisfactoria.**

No.	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
1	ETICA PROFESIONAL DOCENTE	El Docente demuestra Valores morales, buenas costumbres es un buen ejemplo para sus alumnos.				
2	COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN	El docente demuestra interés por el logro de la eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje y calidad educativa.				
3	LIDERAZGO	El Docente es capaz de orientar el accionar de sus alumnos a los objetivos educativos sin infundir miedo sino respeto.				
4	COMUNICACIÓN	El Docente tiene la habilidad para darse a entender en su expresión verbal y así asegurar la calidad educativa.				
5	DINAMISMO MISTICA EN EL TRABAJO	Es la habilidad docente para mantener la motivación en sus alumnos con el uso de la diversidad de metodologías de enseñanza.				

6	TRABAJO EN EQUIPO	Es la habilidad docente que Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás docentes y de trabajar juntos en favor de la calidad educativa.				
7	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Es la habilidad Docente para identificar las oportunidades, las amenazas las fortalezas y las debilidades de sus alumnos y planificar el trabajo docente en favor de la calidad educativa.				
8	CALIDAD DE TRABAJO	Es la habilidad docente que Implica tener varios conocimientos tanto teóricos como prácticos y una actualización continua de temas concernientes a la educación.				
9	ACOMPañAMIENTO ESCOLAR	Implica el esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto personal como el de los alumnos.				
10	TECNOLOGIA EDUCATIVA	Es la capacidad de uso de herramientas (Métodos, técnicas, material didáctico en favor de la calidad educativa).				

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**