

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**APLICACIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL AL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA
INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACION

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR:

IRMA ELIZABETH MUÑOZ PINEDA
ASESORADO POR: INGA. PATRICIA DE LOURDES JUÁREZ JIMÉNEZ
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kennet Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO/A	Ing. Sidney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**APLICACIÓN DE LA INGENIERÍA INDUSTRIAL AL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA
INSTITUCIÓN DE FORMACIÓN,**

Tema que me fue autorizado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 24 de mayo de 2005

Irma Elizabeth Muñoz Pineda

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser la guía y la fortaleza de mi vida
Mis padres	Por su amor, apoyo y esfuerzo
Mis hermanos	Por su apoyo constante
Mi esposo	Por su amor y apoyo en cada proyecto
Mis familiares	Por estar siempre presentes
Mis amigos	Por su cariño y amistad

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Reclutamiento y Selección	1
1.1.1 Definición de reclutamiento de personal	1
1.1.2 Definición de selección de personal	1
1.1.3 Propósitos del reclutamiento y selección de personal	2
1.1.4 Quién efectúa el reclutamiento y selección de personal	3
1.1.5 Tercerización	5
1.1.6 Sistemas de información en reclutamiento y selección	6
1.1.7 Medios de reclutamiento	7
1.1.8 Reclutamiento interno y externo	10
1.2 Reclutamiento basado en competencias	14
1.2.1 Qué son competencias	14
1.2.2 Identificación de competencias	16
1.2.3 Marco de trabajo de las competencias	17
1.2.4 Propósito del reclutamiento basado en competencias	18
1.2.5 Selección en base al requerimiento de competencias	19
1.2.6 Cualificaciones	19

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN	21
2.1 Antecedentes	21
2.1.1 Datos generales de la institución	22
2.1.2 Reseña histórica	23
2.1.3 Misión	24
2.1.4 Visión	24
2.2 Estructura organizacional	24
2.2.3 Organigrama de la institución	24
2.2.4 Clasificación de puestos	26
2.2.5 Descripción de puestos administrativos	27
2.2.6 Descripción de puestos técnicos	28
2.2.7 Descripción de puestos docentes	29
2.3 Proceso actual de reclutamiento y selección de personal	31
2.3.1 Descripción general del proceso	31
2.3.2 Métodos utilizados	31
3. DISEÑO DEL MÉTODO PROPUESTO	33
3.1 Definición del problema	33
3.2 Justificación de la propuesta	33
3.3 Presentación de las opciones que se adecuan a los requerimientos de la institución	34
3.3.1 Requerimientos de la institución	35
3.3.2 Análisis de las opciones de competencias	36
3.3.3 Análisis de las cualificaciones requeridas para el personal a contratar	41
3.3.4 Selección de las cualificaciones adecuadas	43
3.4 Descripción del método propuesto	47
3.4.1 Tablas standard y métodos standard desarrollados	47
3.4.2 Políticas de reclutamiento y selección de personal con base en competencias	55
3.4.3 Reglamento de reclutamiento y selección de personal	56

3.4.4 Diagrama del proceso de contratación y selección de personal	57
4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	59
4.1 Proceso de implementación	59
4.1.1 Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución	59
4.1.2 Presentación de la propuesta al personal encargado de reclutamiento y selección	59
4.1.3 Capacitación adecuada del personal enfocada al nuevo método	60
4.2 Reclutamiento de personal con base en el nuevo método	61
4.2.1 Planeación y proyección de personal	61
4.2.2 Proyección de los requerimientos de personal	62
4.2.3 Reclutamiento de candidatos al puesto	62
4.2.4 Implementación de las formas de solicitud	65
4.3 Selección de personal con base en el nuevo método	67
4.3.1 Realización de pruebas	67
4.3.2 Investigación de antecedentes y verificación de referencias	67
4.3.3 Entrevistas	67
4.3.4 Selección	69
4.3.5 Inducción	69
5. EVALUACIÓN Y CONTROL	71
5.1 Síntesis del nuevo método de reclutamiento y selección y su implementación	71
5.2 Desarrollo y selección del método de evaluación de resultados	71
5.3 Evaluación de resultados con base en el método seleccionado	72
5.4 Comparación de los nuevos resultados con los resultados del método tradicional	73
5.5 Retroalimentación	74

CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Proceso de selección: relación consultor-cliente	4
2	Competencias técnicas como base	15
3	Organigrama de la institución	25
4	Clasificación de puestos	26
5	Competencias técnicas requeridas en el personal	44
6	Competencias gerenciales requeridas en el personal	45
7	Competencias conductuales requeridas en el personal	46
8	Formato de descripción y especificación de puestos	47
9	Formato de tabla de idoneidad	53
10	Proceso de contratación y selección de personal	58
11	Personal que realiza el reclutamiento	60
12	Anuncio clasificado	63
13	Anuncio clasificado	64
14	Solicitud de empleo	65
15	Programación general	70

TABLAS

I	Datos generales de la institución	22
II	Detalle del costo del proceso	70

GLOSARIO

ÁREA ADMINISTRATIVA	Es el área encargada de las gestiones internas en una institución educativa, relacionada con el personal, padres y alumnos.
ÁREA TÉCNICA	En una institución educativa es el área que tiene relación directa con el ministerio de educación y se encarga de la papelería y los trámites necesarios con dicha entidad.
CONOCIMIENTO	Es el entendimiento, inteligencia, razón natural.
CUALIDAD	Cada una de las características que distinguen a las personas o cosas.
EMPRESA CONSULTORA	Empresa que se dedica a prestar sus servicios a otra.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Los procedimientos de administración en una empresa.
HABILIDAD	Capacidad y disposición para una cosa.
IDONEIDAD	Calidad de tener suficiencia o buena disposición para una cosa.

INDUCCIÓN	Procedimiento para orientar y familiarizar al nuevo empleado con la organización y normas de la institución y con lo relacionado a las funciones que desempeñará en su puesto de trabajo.
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios.
RECLUTADOR	Persona encargada de reclutar candidatos a una plaza.
RECURSO HUMANO	Personal necesario y con el que la institución cuenta para su funcionamiento.
SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Serie de actividades necesarias para proveer a la institución el recurso humano adecuado para que se presten los servicios de educación idóneos y de alto nivel.
TENACIDAD	Firmeza en un propósito.

RESUMEN

El reclutamiento y la selección de personal son aspectos esenciales en una empresa, ya que mediante ellos se puede obtener trabajadores con un alto desempeño, el cual garantice que el trabajo será realizado de forma eficiente, logrando así ofrecer competitividad.

En Guatemala, existe una infinidad de instituciones educativas que tiene a su cargo la preparación de los jóvenes y es de conocimiento nacional que existe una deficiencia en éste ámbito, lo cual se debe, entre otras cosas a la falta de personal calificado en dichas instituciones, es por ello que, en el presente trabajo, se ha estudiado la situación en una institución educativa y se ha elaborado y puesto en marcha un método de reclutamiento y selección basado en competencias.

Las competencias son una parte profunda de la personalidad y pueden predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, las cuales originan o anticipan el comportamiento y el desempeño, realmente predicen quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

A través de tablas que se adecuan a las necesidades del establecimiento se muestra una descripción del método propuesto, se definen las políticas de reclutamiento y selección de personal y se elabora un reglamento. Luego, se lleva a cabo un proceso que tiene como finalidad la implementación exitosa del método de selección y reclutamiento de personal en la institución. Para constatar que realmente se obtengan los resultados deseados se realiza la evaluación de resultados y se mantiene un control de los mismos.

OBJETIVOS

- **General**

Desarrollar e implementar un sistema de reclutamiento y selección de personal basado en cualificaciones propias de una institución de formación.

- **Específicos**

1. Describir la base teórica acerca del reclutamiento basado en competencias.
2. Determinar la situación actual de la institución educativa en la que se implementará el método diseñado.
3. Enlistar los requerimientos de la institución en cuanto a personal se refiere.
4. Seleccionar las competencias requeridas en el personal de la institución.
5. Seleccionar las herramientas que se utilizarán para el reclutamiento y selección de personal en la institución.
6. Describir el procedimiento de reclutamiento y selección de personal con base en el método diseñado.
7. Aplicar el método diseñado en la institución.
8. Evaluar el funcionamiento del método.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Graduación es una aplicación de los principios de la Ingeniería Industrial al proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una institución dedicada a la formación, en el que se aporta una perspectiva que enfoca dicho proceso al establecimiento de cualificaciones como base para la elección de los candidatos a laborar en la institución.

Partiendo de la premisa que, en Guatemala, el campo de la educación atraviesa por una crisis y es necesario aportar nuevas ideas que sirvan para realizar una mejora significativa en dicho campo, se ha efectuado un análisis en una institución educativa y se ha implementado el método propuesto para evaluar su efectividad.

En el primer capítulo se encuentra la base teórica necesaria para la elaboración del trabajo, iniciando con el reclutamiento, la cual se define como un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento en sí, genera una serie de sistemas de información, que le proporcionan a la institución detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de su organización.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, el cual consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, estos pasos consumen cierto tiempo e incluyen: uno, conocer la filosofía y propósitos de la organización; dos, conocer los objetivos generales, departamentales y seccionales de la misma, puntos que se encuentran en el capítulo dos.

Un estudio por competencias se basa en comprender la motivación humana con el fin de definir un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural y debe empezar con la comprensión de las necesidades de la empresa, para lo cual se hace un análisis de la institución, el cual inicia con la identificación de los datos generales de la misma, luego se procede a realizar una clasificación y descripción de puestos. Con base en la descripción de los puestos se realiza el análisis y la selección de las cualificaciones necesarias para cada uno. Este es el contenido del capítulo dos.

En el tercer capítulo se define el problema con su debida justificación y se hace un análisis de los requerimientos y las opciones de los métodos propicios, eligiendo el que mejor se adecúa, con lo que se realiza la propuesta de un método de Reclutamiento y Selección de personal con base en cualificaciones.

El cuarto capítulo presenta la forma en que se implementó el método en la institución y los resultados del mismo; iniciado con la presentación de la propuesta y continúa con la debida capacitación, para luego utilizar las herramientas elaboradas en el capítulo anterior, para contratar al personal.

En el quinto y último capítulo se encuentra una síntesis del método y su implementación, así como la evaluación de los resultados y la comparación con el método antes utilizado.

Todo esto conduce a las conclusiones presentadas al final del trabajo, en las cuales se puede constatar que un método de reclutamiento y selección por competencias es de suma utilidad y representa una forma novedosa y eficiente de asegurar un personal idóneo en una institución de formación.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y la selección de personal son procesos que forman parte del plan de recursos humanos en una empresa, con la realización de estos procesos en una forma adecuada, que garantiza que los trabajadores de la misma sean las personas idóneas para la labor que llevan a cabo.

1.1.1 Definición de reclutamiento de personal

Se le llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para ocupar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Ésta palabra, que está asociada además de esto, al proceso de conseguir adeptos para determinado propósito, no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo.

Vale la pena mencionar que “reclutar” no significa la selección directa del trabajador como tal. “Se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno”.

1.1.2 Definición de selección de personal

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados, estos pasos consumen cierto tiempo e

incluyen, como paso previo, conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales y seccionales de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valorización de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad. La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización.

El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento, aunque en muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

1.1.3 Propósitos del Reclutamiento y Selección de Personal

El propósito primordial del reclutamiento es obtener un conjunto de solicitantes de empleo, y el de la selección, es obtener el nuevo o nuevos empleados que sean idóneos para un puesto en particular.

Además de esto, el reclutamiento y la selección de personal ayudan a lograr una serie de objetivos, como el elevar el desempeño de la fuerza de los trabajadores, debido a que al obtener un personal adecuado se garantiza que el trabajo será realizado de forma eficiente, y esto a su vez conlleva a elevar la competitividad.

La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a

corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

1.1.4 Quién efectúa el reclutamiento y selección

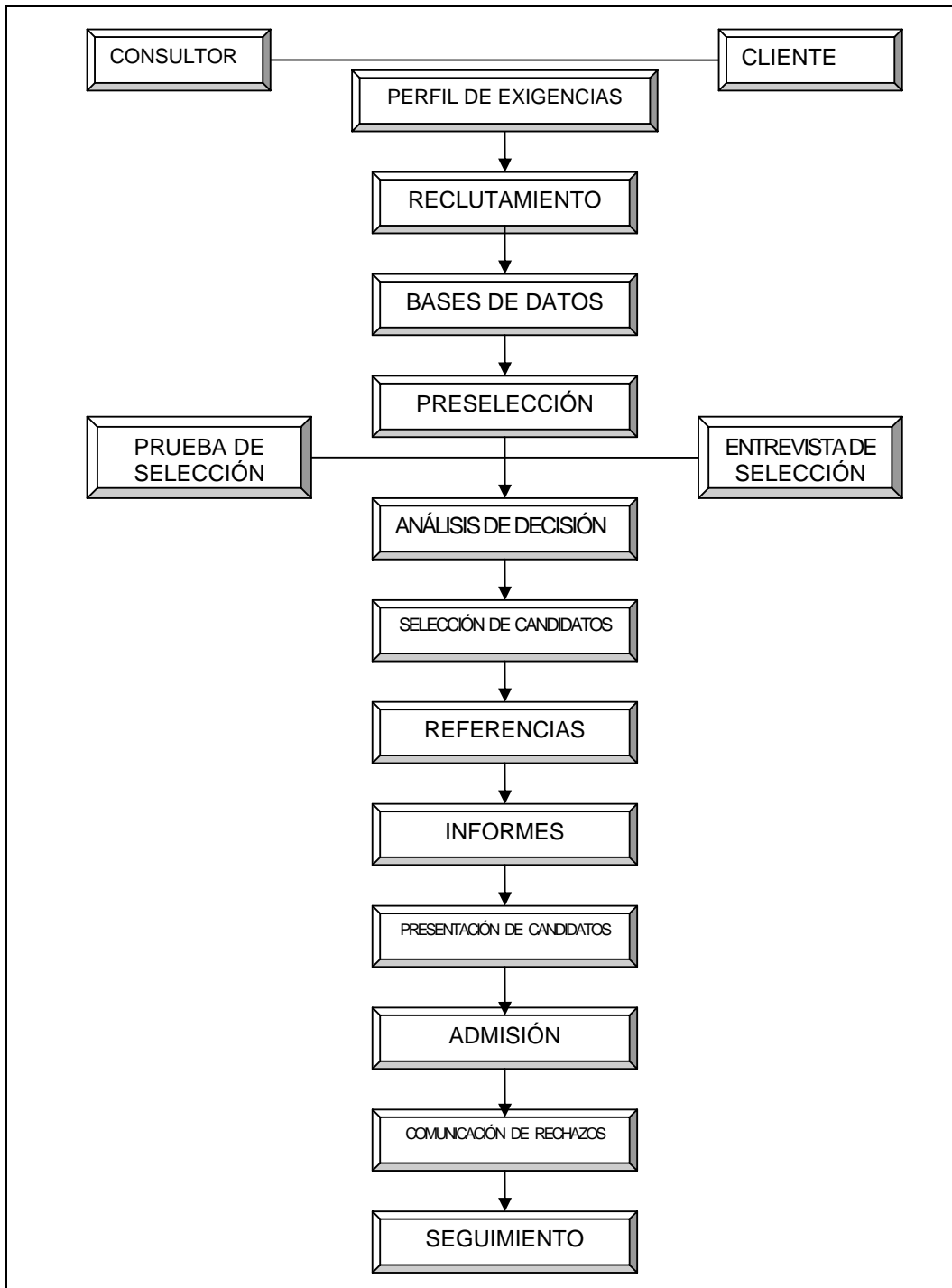
El proceso de reclutamiento es efectuado por los reclutadores, quienes llevan a cabo varios pasos, que se enumeran a continuación:

1. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.
2. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.
3. El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles.

El proceso de selección de personal, comúnmente, es llevado a cabo en el ámbito de la consultoría. Es importante mencionar que no todas las empresas deciden la opción de utilizar los servicios de una empresa consultora, por lo que el proceso de selección es realizado por el departamento de recursos humanos.

En el siguiente esquema se muestra un proceso de selección, en el que al inicio se identifica la relación consultor - cliente.

Figura 1. Proceso de Selección, relación consultor-cliente



1.1.5 Tercerización

El término tercerización es conocido comúnmente como “outsourcing” y consiste en la contratación de empresas que presten servicios específicos.

Existen ciertas actividades susceptibles a ser tercerizadas, hoy por hoy el outsourcing está muy difundido en el ambiente empresarial, tal vez esta situación ha dado pie a errores, ya que en muchos casos se han dado en outsourcing operaciones o procesos que en lugar de mejorar el desempeño organizacional lo han empeorado. Esto se debe a que la decisión de tercerizar no se toma con base en un análisis suficiente, sino que se toma con base en el instinto o en experiencias que han tenido otras empresas.

Todas las actividades de una empresa son tercerizables, a excepción de las que componen su esencia, es decir, la norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideran como fundamentales en la empresa.

Hay actividades que generalmente cualquier empresa puede dar en tercerización como: el manejo de la nómina, la cobranza de cuentas de difícil recuperación y en general los asuntos legales, algunos procesos productivos, investigación de mercados o campañas promocionales y los servicios generales de aseo, comedor o vigilancia.

Las principales ventajas que genera la tercerización se presentan en la reducción de costos y en el aumento de la calidad como consecuencia de enfocarse en su verdadera competencia. A pesar de presentar grandes ventajas, la tercerización también tiene inconvenientes.

La tercerización permite que se solucionen problemas como:

- Pérdida de producción, demasiados errores.

- Incremento de quejas del personal.
- Decisiones no entendidas y llevadas a la práctica en forma inadecuada.
- Apatía, falta de interés.
- Falta de iniciativa, poca proactividad.
- Reuniones ineficaces.
- Quejas de los clientes.
- Incremento de los costos en entrenamiento, selección y reclutamiento de nuevos empleados.

1.1.6 Sistemas de información en reclutamiento y selección

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y análisis de plazas colaterales o niveles inferiores para asumir la plaza vacante

*Sistema de registro por computadora: Las computadoras han permitido la creación de bancos de datos con los registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización.

*Recomendaciones de los empleados de la empresa: Los empleados de la empresa refieren candidatos potenciales al departamento de personal, esta práctica tiene las siguientes ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal poseen cierto conocimiento de la organización.

2. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
3. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.
4. Los candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

1.1.7 Medios de reclutamiento

Se ha comprobado que los medios de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que influye en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. Presentándose de estas formas:

a. Anuncios:

Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. El aviso ideal debe incluir las responsabilidades del empleo, la manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar, los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

b. Agencia pública de colocación:

Estas agencias enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes. Las agencias públicas de empleo pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos, los programas de reubicación y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.

c. Agencia privada de colocación:

Cobran una tarifa que permite que las agencias privadas de colocación personalicen sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si éstos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión. Así, es posible que inviten a los solicitantes a aceptar puestos para los cuales no son apropiados. Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.

d. Agencia para reclutamiento de ejecutivos:

En contraste con la mayoría de las agencias de colocación, las agencias de búsqueda de ejecutivos, ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para el puesto. Buscan candidatos con las aptitudes que concuerdan con los requerimientos del puesto que busca cubrir el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación en busca de candidatos para un puesto, ni aceptan dinero de la persona que ubican.

e. Candidatos espontáneos:

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su hoja de vida. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

f. Instituciones educativas:

Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos. Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

g. Recomendaciones de los empleados:

Pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento de una organización. Los gerentes han descubierto que la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen. Es posible mejorar la eficacia de este esfuerzo de reclutamiento pagando una comisión a los empleados que realizan una “venta de reclutamiento” exitosa.

h. Organizaciones profesionales:

Muchas organizaciones y sociedades profesionales ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales. En estas organizaciones, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo. Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.

i. Sindicatos:

Algunos sindicatos, cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

Concluyendo, también se ha visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

La condición del mercado laboral también permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los períodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en las hojas de vida que llegan solos.

Un mercado laboral estrecho, con bajo desempleo, quizá obligue al patrón a anunciarse más, o buscar apoyo en las agencias locales de empleo, o ambos.

1.1.8 Reclutamiento interno y externo

El reclutamiento se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. Se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

* Ventajas del reclutamiento interno

1. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
2. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
3. Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
4. Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período que fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
5. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos ven la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

* Desventajas del reclutamiento interno

1. Algunas veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y

experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior. Esto es particularmente común en las organizaciones pequeñas. Así mismo, en el caso de ciertas vacantes quizá sea necesario contratar a personas del exterior que hayan obtenido el conocimiento y la experiencia que se requieren para estos puestos en otra empresa.

2. Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos.
3. Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación de que, las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.

* Ventajas del reclutamiento externo

1. Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización.

2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

* Desventajas del reclutamiento externo

1. Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
3. Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.

4. Los empleados perciben el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
5. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

1.2 Reclutamiento basado en competencias

La utilización de competencias en la gestión administrativa ha tomado auge en los últimos años, ya que se ha comprobado que son sumamente útiles para la misma. Esto conlleva a que en el reclutamiento sean también tomadas en cuenta y que lleguen a ser una herramienta importante.

1.2.1 Qué son competencias

La competencia se define como una característica subyacente en el individuo que se relaciona con un desempeño en el trabajo o alguna situación, esta característica puede ser innata o adquirida.

Lo cual significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, que origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

La competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Las características (o competencias) que garantizan el éxito son:

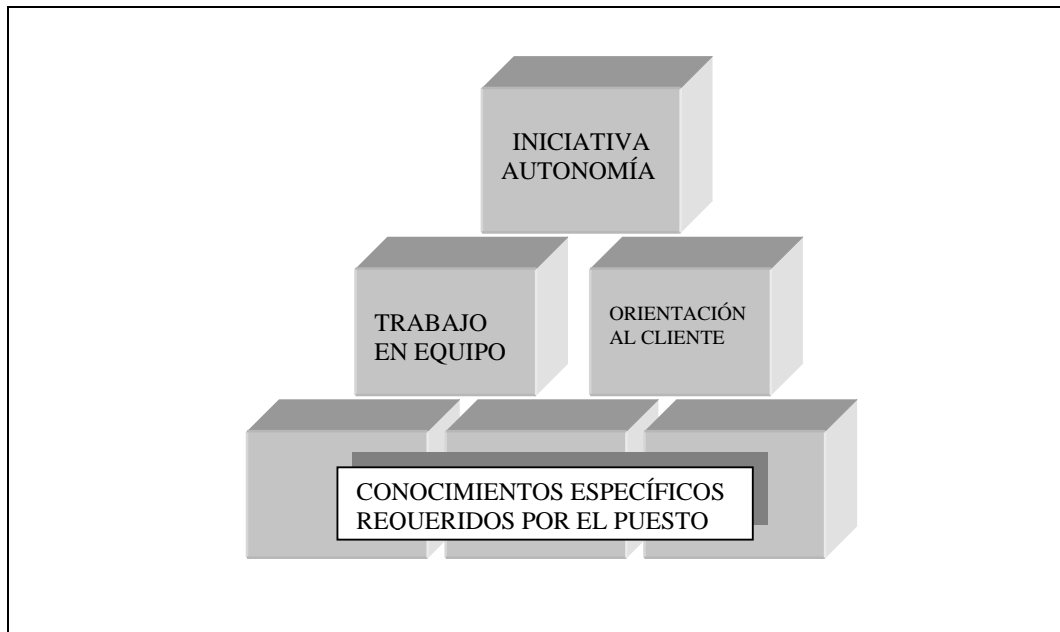
- a) Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.

- b) Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- c) Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

En la palabra competencia se engloban muchos conceptos, que para su mejor definición se denominará competencias específicas o competencias de conocimientos a las técnicas, y competencias de gestión a las que se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

La siguiente imagen ilustra la idea de que las competencias técnicas o derivadas del conocimiento son la base para seguir adelante.

Figura 2. Competencias técnicas como base



Fuente: Programa de Gestión por Competencias. Universidad Francisco de Victoria. Madrid España.

Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de un esquema general de la compañía.

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

La definición de las competencias requiere de un gran compromiso y participación de la máxima línea de conducción y no puede dejarse en manos de menor nivel dentro de la organización.

Si se recurre a la ayuda de una consultora externa ésta deberá trabajar, sin excepción, con los número uno de la empresa para definir la competencia.

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados, es decir, se puede tener un grado alto, bueno, mínimo necesario o insatisfactorio de una competencia.

1.2.2 Identificación de competencias

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Esto lleva a la definición de competencias individuales y competencias de la empresa, las cuales están en estrecha relación. Las competencias de la empresa están constituidas ante todo, por la integración y la coordinación

de las competencias individuales al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a larga y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

1.2.3 Marco de trabajo de las competencias

La base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias es el análisis de la motivación humana.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural.

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

a) Los logros como motivación

Representa un interés recurrente por hacer algo mejor que implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.

b) El poder como motivación

Es el pensamiento asociativo que representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas.

c) La pertenencia como motivación

Está derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

1.2.4 Propósito del reclutamiento basado en competencias

El propósito del reclutamiento basado en competencias es contar con un número suficiente de candidatos que permita asegurar que, entre ellos,

se encuentran personas adecuadas al puesto y que puedan responder a las exigencias determinadas.

1.2.5 Selección en base al requerimiento de competencias

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante una buena administración.

Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

1.2.6 Cualificaciones

Se define una cualificación profesional, como una especificación de competencia apropiada para la producción y el empleo, que acredita a sus poseedores la competencia profesional en un campo ocupacional.

El catálogo de cualificaciones presenta las diversas cualificaciones ordenadas según:

- Las **áreas de competencia**, que se establecen atendiendo a la afinidad de las competencias requeridas en el trabajo.
- Los **niveles de cualificación**, en correspondencia con las actividades y logros profesionales.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

Con el fin de iniciar un estudio por competencias, se hace un análisis de la institución, el cual inicia con la identificación de los datos generales de la misma.

2.1 Antecedentes

Partiendo de la necesidad actual de mejorar el nivel educativo en el país y sabiendo que para ellos se debe contar con un personal adecuado en las instituciones de formación, se ha realizado un estudio e implementado un sistema de reclutamiento y selección de personal en el Colegio Interamericano de Informática.

2.1.1 Datos generales de la institución

Los datos generales de la institución se muestran en la siguiente tabla.

Tabla I. Datos generales de la institución

Tipo de institución	Es una institución que presta servicios educativos, dedicada a la formación de jóvenes estudiantes de nivel básico y diversificado.
Nombre	Colegio Interamericano de Informática
Dirección actual	Calzada San Juan 2-28 zona 7, Ciudad Capital. y 13 avenida 4-03 zona 7, Colonia Quinta Samayoa,
Números telefónicos	24723115, 24716293 y 24710115, 24404750

2.1.2 Reseña histórica

El Colegio Interamericano de informática nace en el año 1993 por iniciativa de una sociedad de personas con el deseo de ofrecer una buena educación a un bajo costo, y elevar el nivel educativo de personas de nivel medio-bajo, con el nombre de Colegio Integral de Informática, en la Calzada San Juan, el Trébol, ofreciendo clases en Jornada Matutina, Jornada Nocturna y Plan Fin de Semana, iniciando con una infraestructura adecuada pero no lujosa. Como toda empresa, inició sin obtener ganancias, y al transcurrir el tiempo los socios discordaron en su visión y se separaron, quedando solamente la propietaria actual, quien con mucho esfuerzo y tenacidad continuó ofreciendo servicios educativos, pero en el año 2001, al disolverse la sociedad, adquirió la institución bajo el nombre de Colegio Interamericano de Informática.

La Jornada Matutina y el Plan Fin de Semana continuaron abiertos, mientras que la Nocturna cerró sus puertas debido a la poca cantidad de alumnos y la peligrosidad del sector.

Poco a poco el Colegio fue creciendo y aumentando el número de alumnos y personal, lo que permitió que se remodelara el edificio y se integraron los laboratorios de computación y mecanografía.

En el año 2003 se contempló la idea de abrir una segunda sede, la cual se materializó a finales del mismo año, se abrieron las inscripciones en el mes de noviembre y se iniciaron las labores en el año 2004, siendo ésta una sede más moderna que ofrece un nivel educativo alto a un precio moderado para una clase media.

Actualmente las dos sedes son un éxito y se contempla la idea de seguir creciendo.

2.1.3 Misión

Proporcionar servicios educativos de excelencia a bajo costo, para dar la oportunidad de superación a los jóvenes de clase media y llegar a ser un líder en el mercado de servicios educativos a mediano plazo.

2.1.4 Visión

Ser una institución educativa reconocida por brindar una educación integral y su compromiso con la juventud guatemalteca.

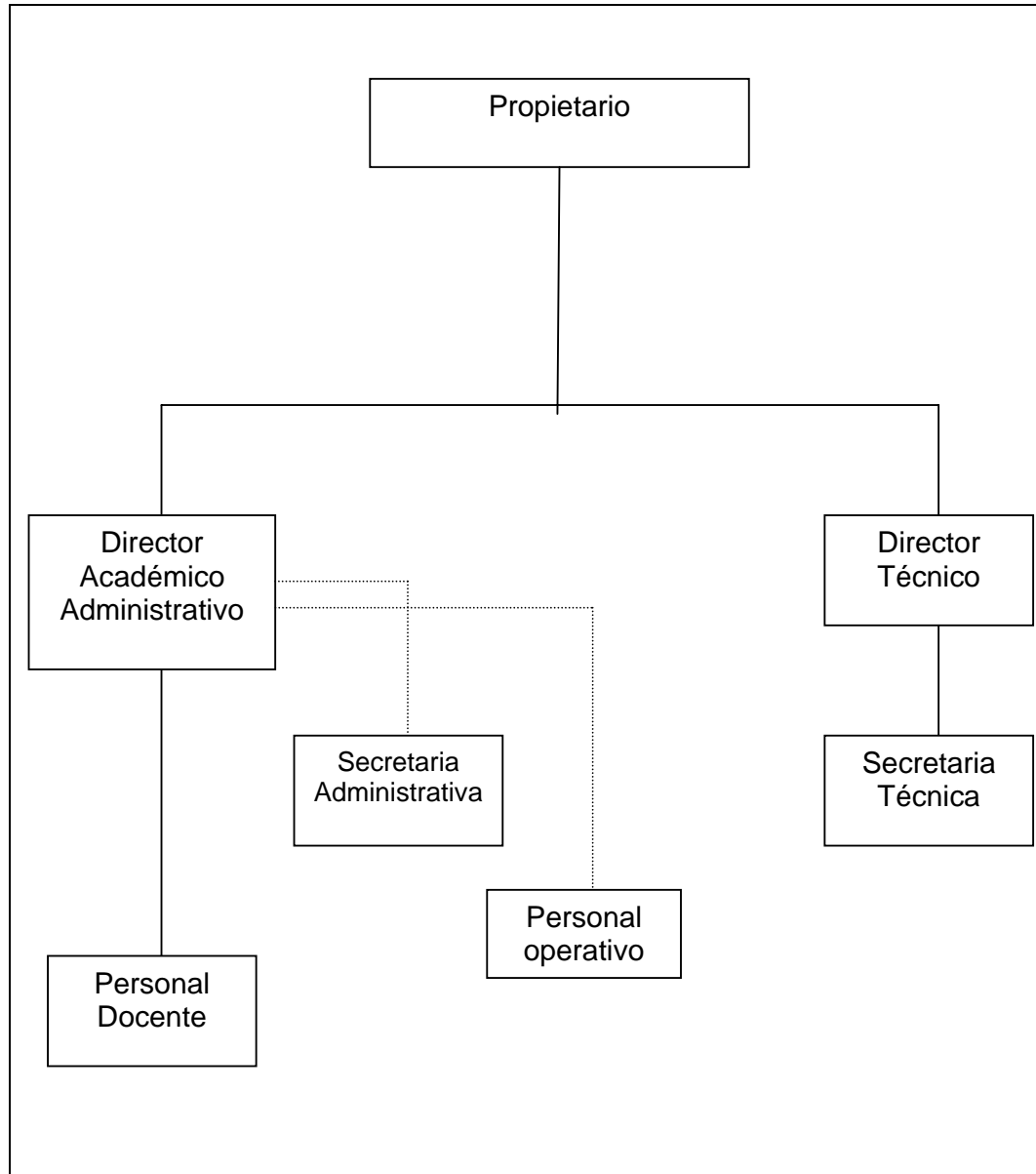
2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional del Colegio Interamericano de Informática es simple, y se puede representar fácilmente en un organigrama.

2.2.1 Organigrama de la institución

En la siguiente figura se presenta el organigrama de la estructura organizacional del Colegio Interamericano de Informática.

Figura 3. Organigrama de la institución



2.2.4 Clasificación de puestos

Los puestos en la organización, debido a su naturaleza, se clasifican en técnicos, administrativos, docentes y operativos.

Figura 4. Clasificación de puestos

PUESTO	FUNCIÓN
Técnicos	manejo de toda la papelería que requiere el ministerio de educación
Administrativos	manejo interno de la empresa, contrataciones y control financiero
Docentes	impartir las cátedras a los alumnos
Operativos	encargados de limpieza y portería

2.2.5 Descripción de puestos administrativos

*Director Académico Administrativo

Las atribuciones del director académico y administrativo son:

- a) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- b) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- c) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- d) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- e) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia del Colegio.
- f) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en el centro educativo.
- g) Apoyar y contribuir a la realización de actividades culturales, sociales y deportivas del establecimiento.
- h) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del Colegio e impersonales de la comunidad en general.
- i) Promover acciones de actualización y capacitación Técnico-pedagógicas y administrativas en coordinación con el personal docente.
- j) Apoyar la organización de los trabajadores a su cargo (docentes, secretarías, personal operativo).
- k) Mantener un buen nivel académico, supervisando el trabajo de los catedráticos, coordinándolos y revisando planificaciones y exámenes.
- l) Contratar personal docente y administrativo.
- m) Supervisar el manejo de fondos.

*Secretaria administrativa

Atribuciones:

- a) Recibir pagos de alumnos.
- b) Extender recibos.
- c) Mantener al día el control financiero del Colegio.
- d) Hacer cheques de pago de nómina.
- e) Hacer cheques de pago de proveedores.
- f) Mantener al día los pagos de servicios.
- g) Manejo de caja chica.
- h) Atender el teléfono.
- i) Sacar fotocopias.

2.2.6 Descripción de puestos técnicos

*Director técnico

Atribuciones:

- a) Realizar las gestiones necesarias ante el Ministerio de Educación.
- b) Representar al Colegio en todos aquellos actos oficiales que son de su competencia.
- c) Mantener informado al director Administrativo de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- d) Supervisar el trabajo de la secretaria técnica.

*Secretaria técnica

Atribuciones:

- a) Archivar los documentos estudiantiles en orden y que llenen los requerimientos que solicita el Ministerio de Educación, los cuales conforman los expedientes.

- b) Llevar correctamente y al día los libros correspondientes, de actas, inscripción de alumnos, visitas, conocimientos, etc.
- c) Realizar cuadros de registro y certificaciones.

2.2.7 Descripción de puestos docentes

*Catedrático del área científica

Atribuciones:

- a) Impartir clases de Matemática, Física, Química, Biología y/o Ciencias Naturales al alumnado.
- b) Planificar
- c) Realizar exámenes.
- d) Entregar cuadros de notas.
- e) Realizar actividades extra-aula
- f) Informar a dirección acerca del desempeño de los alumnos.
- g) Informar a padres de familia de lo referente al alumno.
- h) Velar por el orden y comportamiento de los alumnos.
- i) Fomentar valores morales en el alumnado.

*Catedrático del área Humanística

Atribuciones:

- a) Impartir clases de Idioma Español, Sociología, Comunicación, Literatura y/o Psicología al alumnado.
- b) Planificar
- c) Realizar exámenes.
- d) Entregar cuadros de notas.
- e) Realizar actividades extra-aula
- f) Informar a dirección acerca del desempeño de los alumnos.
- g) Informar a padres de familia de lo referente al alumno.
- h) Velar por el orden y comportamiento de los alumnos.

- i) Fomentar valores morales en el alumnado.

*Catedrático del área de Idioma Extranjero

Atribuciones:

- a) Impartir clases de idioma Inglés al alumnado.
- b) Planificar
- c) Realizar exámenes.
- d) Entregar cuadros de notas.
- e) Realizar actividades extra-aula
- f) Informar a dirección acerca del desempeño de los alumnos.
- g) Informar a padres de familia de lo referente al alumno.
- h) Velar por el orden y comportamiento de los alumnos.
- i) Fomentar valores morales en el alumnado.

*Catedrático del área de Informática

Atribuciones:

- a) Impartir clases de Computación y Programación al alumnado.
- b) Planificar
- c) Realizar exámenes.
- d) Entregar cuadros de notas.
- e) Realizar actividades extra-aula
- f) Informar a dirección acerca del desempeño de los alumnos.
- g) Informar a padres de familia de lo referente al alumno.
- h) Velar por el orden y comportamiento de los alumnos.
- i) Fomentar valores morales en el alumnado.

*Personal operativo

Atribuciones:

- a) Limpieza del establecimiento

b) Abrir y cerrar el portón

2.3 Proceso actual de reclutamiento y selección de personal

Para poder realizar una mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal, primero se debe llevar a cabo una descripción del proceso actual con el fin de comprenderlo.

2.3.1 Descripción general del proceso

Actualmente el proceso de contratación en el Colegio Interamericano de Informática, es empírico, siguiendo lineamientos comunes. Empieza con la necesidad de llenar una vacante, y se recurre generalmente a referencias del personal, siendo escasos los casos en que se pone un anuncio en el periódico. La persona referida acude a una entrevista con el director administrativo, y si llena los requisitos para el puesto, es contratado.

2.3.2 Métodos utilizados

No se utilizan métodos específicos. Se recurre solamente a la entrevista.

3. DISEÑO DEL MÉTODO PROPUESTO

3.1 Definición del problema

El Colegio Interamericano de Informática no cuenta actualmente con un método de Reclutamiento y Selección de Personal que le proporcione la fuerza laboral idónea, teniendo una alta rotación de personal desde sus inicios, lo cual ha afectado al prestigio y la confiabilidad que el establecimiento necesita para tener un crecimiento óptimo y ofrecer el nivel académico que se desea. Es importante enfatizar que no solamente el Colegio Interamericano de Informática sufre este problema, la mayoría de establecimientos lo padece y además de no permitir el crecimiento del centro educativo, esta problemática ha incidido en el nivel académico de la población estudiantil.

3.2 Justificación de la propuesta

Los centros educativos privados alcanzan prestigio y confiabilidad cuando paralelamente a la calidad técnica-pedagógica, se presenta un trabajo administrativo que fomente la confianza de alumnos y padres de familia en su estancia escolar durante un ciclo educativo y el proceso de llegar a culminar una carrera profesional, esto resulta imposible si no se cuenta con los elementos suficientes para llevarlo a cabo.

El elemento humano en una institución educativa es la base de todo trabajo, por lo que resulta de suma importancia la calidad del mismo. Actualmente no se cuenta con un método que guíe el Reclutamiento y Selección de personal en un establecimiento educativo, razón por la cual el presente trabajo pretende crearlo con base en cualificaciones propias para

una institución de formación, realizándolo en el Colegio Interamericano de Informática.

Con esto se pretende elevar el nivel de esta institución y brindar una herramienta eficiente a toda aquella institución que desee implementarlo y así poder colaborar en la mejora del nivel académico y la formación de la población estudiantil.

En la actualidad, tanto en los países desarrollados, como en los que se encuentran en vías de desarrollo, se sigue presentando como uno de los problemas sociales más graves el desempleo y los desajustes derivados de esta situación: subempleo, empleo precario, empleo inadecuado.

Esta situación obliga a los diferentes estados a definir políticas que incorporen medidas y soluciones estructurales para un problema de igual modo estructural. Es una confirmación generalizada que los sistemas educativos, con sus planes de formación y cualificación profesional, adquieren un papel protagonista en la aportación de soluciones para este tema.

Lo anterior pone de manifiesto la exigencia actual de vinculación y relación permanente, a la que están obligados el sistema educativo y productivo, para lograr un nivel de calidad de vida en la sociedad actual, que permita a los ciudadanos ejercer su derecho a ser cualificados adecuadamente a lo largo de toda la vida, para no ser excluidos de un contexto que evoluciona rápidamente, exigiendo polivalencia, movilidad y competitividad.

3.3 Presentación de las opciones que se adecuan a los requerimientos de la institución

Los temas de análisis son los siguientes:

3.3.1 Requerimientos de la institución

La institución necesita personal que tenga las capacidades que permitan el empleo efectivo de los recursos con que cuenta para poder ser competitiva.

Esto se traduce en:

- a) Un director administrativo que cree una atmósfera de trabajo que haga que el personal se sienta identificado con la institución, responsable por su trabajo, motivado, y que realice sus labores con eficiencia. A la vez que tenga buenas relaciones con alumnos y padres de familia fomentando la disciplina y la identificación con el nombre del Colegio. En éste deben resaltar las competencias gerenciales necesarias para el efecto.
- b) Una secretaria administrativa que atienda de forma agradable a los alumnos, padres y personal docente. Que lleve un control eficiente y estricto de las finanzas de la institución y que pueda responder por ellas en todo momento. Que colabore con el trabajo de la secretaria administrativa, por lo que es necesario que posea ciertas competencias técnicas y conductuales específicas.
- c) Un director técnico que tenga conocimientos actualizados de las leyes educativas y que comparta la información. Que realice todos los trámites correspondientes y que con ello mantenga la institución con solvencia legal. En este puesto resaltan las competencias técnicas que posea, haciendo conjunto con las conductuales.
- d) Una secretaria técnica que sea el soporte del director técnico, realizando labores de papelería y trámites ministeriales con eficiencia. Que apoye el trabajo de la secretaria técnica en el trato con el

personal, alumnos y padres. Por lo que sus competencias técnicas son fundamentales.

- e) Un personal docente calificado que transmita sus conocimientos de forma adecuada a los alumnos, que fomenten la unión y trabajo en equipo, que puedan atender correctamente a los padres de familia. En este personal docente deben conjugarse las competencias conductuales, gerenciales y técnicas para tener el efecto deseado.

3.3.2 Análisis de las opciones de competencias

Existen diferentes visiones en lo que respecta a competencias y sus divisiones por lo que se describirán brevemente algunas de ellas.

a. Las competencias se clasifican en:

- Competencias específicas, de conocimientos o técnicas: conocimientos que derivan de la aplicación de una técnica específica, habilidades que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- Competencias de gestión: comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo, cualidades relacionadas con rasgos y características personales más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

b. Los cinco principales tipos de competencias:

- Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conlleva y selecciona el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

- Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

c. Las competencias pueden clasificarse en:

- Competencias de logro y acción:
 - Orientación al logro y acción
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio.
 - Entendimiento interpersonal.
 - Orientación al cliente.
- Competencias de influencia.
 - Influencia e impacto.
 - Construcción de relaciones.
 - Conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.
- Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/profesional/de dirección.

- Competencias de eficiencia personal

Autocontrol.

Confianza en si mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

d. Competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de la organización.
- Análisis de problemas de fuera de la organización.
- Comprensión de los problemas de fuera de la organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridades sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.

- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.
- Apertura a otros intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación.

e. Supracompetencias:

- Intelectuales
 - Perspectiva estratégica.
 - Análisis y sentido común.
 - Planificación y organización.

- Interpersonales
 - Dirigir colaboradores.
 - Persuasión.
 - Decisión.
 - Sensibilidad interpersonal.
 - Comunicación oral.

- Adaptabilidad
 - Adaptación al medio.

- Orientación a resultados
 - Energía e iniciativa.
 - Deseo de éxito.
 - Sensatez para los negocios.

f. Las competencias se correlacionan entre si y se dividen en:

- Competencias teóricas.
- Competencias prácticas.
- Competencias sociales.
- Competencias del conocimiento.

Las tres primeras convergen en la última.

Debido a que una competencia es requerida según el puesto y que pueden cambiar su peso específico dependiendo del mismo, los niveles que se consideran necesarios son:

A: Alto o desempeño superior. Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C, en esta calificación se relaciona con la definición que explica que por lo general, esto significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo.

Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para de descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel. La nomenclatura puede cambiar, puede ser numérica o solamente indicado a través de palabras.

3.3.3 Análisis de las cualificaciones requeridas para el personal a contratar

Para el análisis de la cualificaciones requeridas para el personal del colegio se clasificarán las competencias Técnicas, Gerenciales y Conductuales.

Puestos administrativos:

*Director administrativo y académico

- a) Competencias Técnicas: deben encontrarse entre las competencias técnicas los conocimientos necesarios para el manejo administrativo del Colegio, así como los necesarios para velar por el nivel académico, revisar y corregir exámenes de los profesores de las distintas áreas.
- b) Competencias Gerenciales: que le permitan motivar al personal a trabajar pro activamente, a alcanzar los objetivos del establecimiento, a mantener un ambiente positivo y de buenas relaciones entre autoridades del ministerio empleados, alumnos y padres de familia.
- c) Competencias Conductuales: que le permitan ser efectiva en el logro de objetivos.

*Secretaria administrativa

- a) Competencias Técnicas: Conocimientos para mantener la oficina en orden, tener al día el manejo de efectivo de caja chica y los reportes de solvencia de alumnos.

- b) Competencias Gerenciales: par atender adecuadamente a las personas, trabajar conjuntamente con la secretaria técnica, realizar sus tareas efectivamente.
- c) Competencias Conductuales: que le permitan ser efectiva en su puesto.

Puestos técnicos

***Director Técnico**

- a) Competencias Técnicas: conocimientos necesarios para realizar los tramites adecuadamente y mantener la solvencia legal del Colegio.
- b) Competencias Gerenciales: para mantener las buenas relaciones con las personas, para transmitir la información necesaria.
- c) Competencias Conductuales: que le permita ser un apoyo esencial para el progreso del establecimiento.

***Secretaria Técnica**

- a) Competencias Técnicas: los conocimientos básicos para realizar los documentos legales necesarios.
- b) Competencias Gerenciales: para relacionarse con otras personas, para poder solventar problemas de papelería.
- c) Competencias Conductuales: que permitan que tenga un compromiso con establecimiento.

Puestos docentes

- a) Competencias Técnicas: conocimientos necesarios para transmitir a los alumnos.
- b) Competencias Gerenciales: para trabajar conjuntamente con sus compañeros, para mantener un clima agradable de trabajo, para poder relacionarse adecuadamente con alumnos y padres de familia, para poder encausar a los alumnos y mantener el orden.
- c) Competencias Conductuales: para poder adaptarse a distintas situaciones.

Puestos operativos

- a) Competencias Técnicas: conocimientos necesarios para realizar sus labores.
- b) Competencias Gerenciales: para poder relacionarse adecuadamente con personal y alumnos.
- c) Competencias Conductuales: para poder adaptarse a distintas situaciones.

3.3.4 Selección de las cualificaciones adecuadas

Para elegir el personal adecuado para cumplir las expectativas de la institución es necesario establecer las cualificaciones que deben tener las personas que se contrataran, con base en las especificaciones de cada puesto, en las siguientes tablas presentan las cualificaciones elegida:

Figura 5. Competencias técnicas requeridas en el personal

Competencia \ Puesto	Director Administrativo	Secretaria Administrativa	Director Técnico	Secretaria Técnica	Catedrático Área Científica	Catedrático Área Humanística	Catedrático Área de Lenguaje	Catedrático Área Idioma Extranjero	Catedrático Área Informática
Idioma español	X						X	X	
Matemática	X	X	X	X	X				X
Leyes laborales	X		X	X					
Informática	X				X				
Sociología	X					X			
Ciencias naturales	X				X				
Química	X				X				
Biología	X				X				
Contabilidad	X	X							
Redacción	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mecanografía	X	X		X					
Cálculo matemático	X	X			X				
Catalogación y archivo	X	X		X					
Computación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Programación									X
Leyes de educación	X		X	X					
Disposiciones ministeriales			X	X					
Psicología						X			
Comunicación							X		
Literatura							X		
Idioma Inglés								X	

Figura 6. Competencias gerenciales requeridas en el personal

Competencia	Puesto									
	Director Administrativo	Secretaria Administrativa	Director Técnico	Secretaria Técnica	Catedrático Área Científica	Catedrático Área Humanística	Catedrático Área de Lenguaje	Catedrático Área Idioma Extranjero	Catedrático Área Informática	
Pensamiento estratégico	X		X		X	X	X	X	X	
Liderazgo e influencia	X		X		X	X	X	X	X	
Negociación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Relaciones Interpersonales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Agente promotor de cambio	X				X	X	X	X	X	
Capacidad de análisis e investigación	X		X	X	X	X	X	X	X	
Tolerancia a la presión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Creatividad e innovación	X	X			X	X	X	X	X	
Análisis de problemas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Toma de decisiones	X		X		X	X	X	X	X	
Flexibilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Adaptabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Orientación a resultados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Figura 7. Competencias conductuales requeridas en el personal

Competencia \ Puesto	Director Administrativo	Secretaria Administrativa	Director Técnico	Secretaria Técnica	Catedrático Área Científica	Catedrático Área Humanística	Catedrático Área de Lenguaje	Catedrático Área Idioma Extranjero	Catedrático Área Informática
Bases para el éxito y visión	X				X	X	X	X	X
Fijación de metas	X		X		X	X	X	X	X
Planificación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Entusiasmo y persuasión	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Expresar ideas con claridad	X				X	X	X	X	X
Fortalecer relaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reconocimiento	X		X		X	X	X	X	X
Manejo del cambio	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Acertividad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liderazgo	X	X			X	X	X	X	X
Compromiso de mejora continua	X	X	X	X	X	X	X	X	X

3.4 Descripción del método propuesto

A continuación se mostrará una descripción del método que se propone, a través de las tablas elaboradas que se adecuan a las necesidades del establecimiento.

3.4.1 Tablas standard y métodos standard desarrollados

Figura 8. Formato de tabla de descripción y especificación de puestos

I. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del puesto:	
Nombre del titular:	
Área:	
II. MISIÓN DEL PUESTO	
¿Qué hace? – Función principal	¿Para qué? – Resultado principal
Propósito básico del puesto	Resultado de dicha función principal, es la contribución principal del puesto a la empresa.
III. ENTORNO OPERATIVO	
Las funciones o actividades del puesto se relacionan en base a:	
a)INSTRUCCIONES CLARAS En cada actividad y tarea se indican los pasos específicos a seguir para su ejecución.	
b)ESTÁNDARES Para la ejecución de una tarea y/o actividad se aplican pasos previamente definidos y ya conocidos por el titular.	

Continúa...

<p>c)PROGRAMAS DE TRABAJO</p> <p>Las actividades y/o funciones se llevan a cabo dentro de los procedimientos establecidos, el titular selecciona la mejor opción.</p>	
<p>d)OBJETIVOS A CORTO PLAZO</p> <p>El período para lograr los objetivos es de menos de un año, los objetivos y el qué hacer están definidos, el titular define el cómo hacerlo.</p>	
<p>e)OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO</p> <p>El período para lograr los objetivos es de un año, los objetivos y el qué hacer están definidos, el titular define el cómo hacerlo.</p>	
<p>f)OBJETIVOS A LARGO PLAZO</p> <p>Los objetivos están definidos y se cuenta con un período mayor a un años para alcanzarlos, el titular define el qué hacer y cómo hacerlo.</p>	

Contactos y relaciones DENTRO DE LA EMPRESA, que debe crear, desarrollar y

mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del diseño del puesto:

Puesto o área	Para que:
Nombre del puesto o área dentro de la empresa con el que la persona del puesto descrito debe mantener contacto para desempeñar adecuadamente su función.	Para qué servirá mantener relación con esta persona, el resultado que aportará beneficio para la empresa.

Continúa...

Contactos y relaciones EXTERNAS A LA ORGANIZACIÓN, que debe crear, desarrollar y mantener para cumplir adecuadamente con los objetivos del diseño del puesto:

Contacto	Para qué:
Nombre del puesto o área de otras empresas con el que la persona del puesto descrito debe mantener contacto para desempeñar adecuadamente su función.	Para qué servirá mantener relación con esta persona, el resultado que aportará beneficio para la empresa.

IV. ÁREA DE RESPONSABILIDADES Y/O FINALIDADES DEL PUESTO

Área de Responsabilidades y/o Finalidades del Puesto
Diversas funciones o actividades específicas que debe realizar la persona que ocupa el puesto dirigidas a producir o lograr determinados resultados, por los cuales cualquier persona que lo ocupa podría ser medida en su desempeño.

V. PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad necesaria para el desarrollo de las actividades y funciones del puesto.

Nivel	
Primaria completa, o su equivalente.	
Secundaria completa o su equivalente.	
Nivel medio.	
Técnico universitario (tres años aprobados en cualquier carrera universitaria, u otro equivalente)	
Licenciatura	

Continúa...

ESPECIALIDAD:

Especialidad que posee la persona en el nivel medio, técnico universitario, licenciatura y/o maestrías que posee.

Desarrollo exitoso y constante de la práctica profesional, técnica y/o administrativa

en los siguientes puestos o actividades específicas.

Experiencia	Años
Puestos que ha desempeñado en otras empresas.	

COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO:

Nivel de conocimiento requerido:

Nivel 1: NIVEL GENERAL:	Conocimientos y destrezas mínimos necesarios para realizar la habilidad observando a otros.
Nivel 2: NIVEL BÁSICO:	Conocimientos y destrezas mínimos necesarios para realizar la habilidad bajo supervisión. Conocimientos y destrezas para desarrollar la habilidad sin supervisión.
Nivel 3: NIVEL AVANZADO:	Conocimientos y destrezas para realizar la habilidad sin supervisión; puede enseñar a
Nivel 4: NIVEL EXPERTO:	otros.

Continúa...

Describir la competencia y marcar el nivel requerido con base a las definiciones anteriores:

a) COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencias	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
Competencias técnicas definidas				
1.				

b) COMPETENCIAS GERENCIALES

Competencias	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1.Pensamiento estratégico				
2.Liderazgo e influencia				
3.Negociación				
4.Comunicación				
5.Relaciones interpersonales				
6.Trabajo en equipo				
7.Agente promotor de cambio				
8.Capacidad de análisis e investigación				
9.Tolerancia a la presión				
10.Creatividad e innovación				
11.Análisis de problemas				
12.Toma de decisiones				
13.Flexibilidad				
14.Adaptabilidad				
15.Orientación a resultados				
16.Orientación al cliente				

Continúa...

c) COMPETENCIAS CONDUCTUALES				
Competencias	Nivel de conocimiento requerido			
	1	2	3	4
1.Bases para el éxito y visión				
2.Fijación de metas				
3.Comunicación				
4.Planificación				
5.Entusiasmo y persuasión				
6.Expresar ideas con claridad				
7.Fortalecimiento de las relaciones con los demás				
8.Reconocimiento				
9.Manejo del cambio				
10.Acertividad				
11.Liderazgo				
12.Compromiso con la mejora continua				

OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO QUE DEBE CUBRIR EL TITULAR

Requerimientos	Indispensable	Deseable	No necesarios
Idiomas (hablar, leer, escribir)			
Disponibilidad de horario			
Edad	De:	A:	

Figura 9. Formato de tabla de idoneidad

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE COMPLETO:	
EDAD:	
ESTADO CIVIL:	
DIRECCIÓN:	
TELÉFONO:	
ESCOLARIDAD:	
FECHA:	
ENTREVISTADOR:	
NOMBRE:	
PUESTO:	
FIRMA	SELLO
DESCRPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Descripción del puesto solicitado	

Continúa...

CANDIDATO

EXPERIENCIAS:

Trabajos anteriores

ACTITUDES:

Descripción de las actitudes observadas del candidato en el transcurso de la entrevista.

OBSERVACIONES:

3.4.2 Políticas de reclutamiento y selección de personal con base en competencias

1. Definición del perfil: el candidato a seleccionar debe en todos los casos responder a un perfil. Por lo tanto deben definirse todos los requisitos necesarios. Las competencias están directamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la institución e implican características personales casualmente ligadas a resultados superiores en el puesto.
2. No se condicionara con opiniones propias. El candidato a buscar no debe ser como le guste a una persona (en este caso quien entreviste y/o seleccione), sino como lo necesite la institución.
3. El reclutamiento será externo a la empresa, a través de referido del personal y fuentes de la empresa.
4. Se publicara anuncio en prensa y en lugares estratégicos.
5. Las solicitudes serán recibidas por el personal administrativo o técnico, mismo que serán instruidos para clasificarlas.
6. El análisis de currículum vital servirá mas para rechazar a aquellos individuos que no cumplen ciertas condiciones que para estimar predicciones sobre rendimiento futuro en el puesto.
7. Las entrevistas serán individuales.
8. La entrevista la realizara la propietaria del establecimiento y la directora administrativa y/o técnica.
9. La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información clara sobre comportamiento y acciones del entrevistado en situaciones reales, en relación con las competencias necesarias para el puesto, por lo que las preguntas deben referirse a hechos reales, por ejemplo: Cuénteme una situación donde Ud, haya tendió que trabajar en grupo ¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
10. Se examinara a los candidatos a través de pruebas profesionales y test de situación.
11. Se verificaran las referencias personales, laborales y judiciales.

12. El objeto de las referencias será el de certificar la información facilitada por el propio candidato y conseguir la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto al que se presenta.
13. Las referencias se utilizarán más como comprobación del historial profesional del candidato que como predictor del rendimiento.
14. La entrevista debe ser debidamente planificada: tiempo, ambiente y preguntas.

3.4.3 Reglamento de reclutamiento y selección de personal

1. La descripción y especificación del puesto se encontrará en una tabla previamente elaborada, Tabla VI de la página 45 y no deberá modificarse su contenido esencial para cada puesto (objetivos, tareas, competencias).
2. Las partes indispensables de un anuncio para reclutar son: definir la empresa, describir la posición, requisitos excluyentes y no excluyentes, frases “ganchos” sobre que se ofrece y resulta tentador, indicar donde presentarse o escribir.
3. Los solicitantes deberán presentarse personalmente y llenar la solicitud.
4. Las solicitudes serán clasificadas en tres categorías: los que cumplen los requisitos y el currículum parece interesante, las que cumplen los requisitos pero el currículum plantea dudas y las que no cumplen los requisitos y serían excluidas del proceso de selección.
5. Para que un currículum vitae sea tomado en cuenta deberá verificarse los aspectos formales (prolijidad, errores), los aspectos estructurales (edad, estudios, etc), y los aspectos funcionales (experiencia, rotación).
6. Las pruebas profesionales y test de situación a utilizar serán los siguientes, adecuadas al puesto que se requiera:
Tareas de naturaleza psicomotora: que implican básicamente la manipulación de objetos en actividades tales como escribir a máquina, existirá para este efecto, una prueba común de mecanografía que será

fácil de calificar por la persona que lo realice, ya que se tendrán que revisar los errores en un dictado y habrá un rango de errores permitidos previamente establecidos, si tiene más de esta cantidad el examen es reprobado.

Pruebas de conocimiento: que pongan de manifiesto el saber del candidato dentro de un campo estrechamente vinculado al del empleo para el que es examinado. Para éstas, existirán exámenes de las materias que el candidato debe manejar, con su respectiva clave para que la persona que lo realice pueda calificar, y al igual que el anterior tendrá un máximo de errores permitidos.

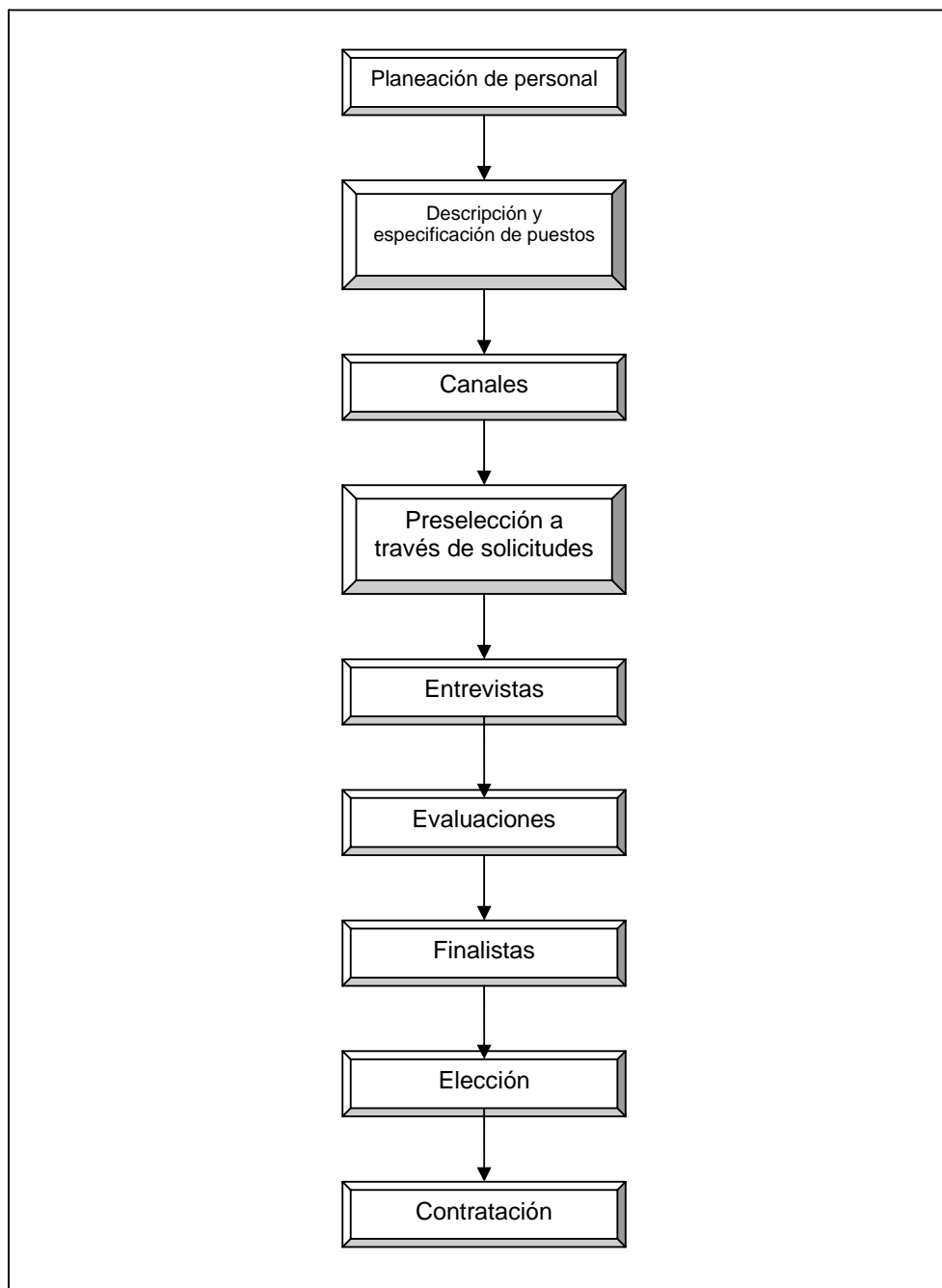
7. Las condiciones esenciales para que las referencias sean validas serán: pedir referencias a personas que hayan tenido ocasiones suficientes de observar el comportamiento del candidato en el anterior trabajo, plantear cuestiones precisas apoyadas en las informaciones recogidas sobre el candidato, pedir referencias personalmente o por teléfono, solo debe preguntarse a aquella persona que puede y quiere contestar.
8. La entrevista deberá ajustarse a las siguientes disposiciones:
 - a. Deberá conocerse y definir los objetivos que se pretenden.
 - b. El enfoque de la entrevista debe ser un enfoque semiestructurado que permita, aun teniendo los temas que se van a tratar, una cierta flexibilidad.
 - c. El formato a utilizar será el proporcionado por la institución.

3.4.4 Diagrama del proceso de contratación y selección de personal

La siguiente figura ilustra el proceso de contratación y selección de personal. El cual consiste en la planeación de personal, luego se procede a realizar la descripción y especificación de puestos, como siguiente paso se definen los canales que se utilizarán para el reclutamiento, a continuación se procede a realizar las entrevistas y las evaluaciones con las solicitudes previamente seleccionadas del total recibidas, obteniendo así a los finalistas,

entre los que se procede a seleccionar al candidato más adecuado, y finalmente se le contrata.

Figura 10. Proceso de contratación y selección de personal.



4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Proceso de implementación

Para llevar a cabo la implementación del método de selección y reclutamiento de personal en la institución se lleva a cabo un proceso ordenado que tiene como finalidad que la propuesta sea exitosa.

4.1.1 Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución

El primer paso para la implementación de un método nuevo es la aprobación de a las autoridades de la empresa, por lo que, en esta caso, corresponde la presentación de este estudio a la propietaria, copropietaria y directoras del Colegio Interamericano de Informática II.

El método utilizado fue exposición verbal, apoyada en las experiencias pasadas con el personal y enfocándose en la necesidad de crear prestigio en la institución a través de un buen equipo de trabajo.

La propuesta fue acogida con entusiasmo y con una respuesta positiva de parte de dueñas y directoras, dando así sus total aprobación e iniciando con esto el proceso de implementación.

4.1.2 Presentación de la propuesta al personal encargado de reclutamiento y selección

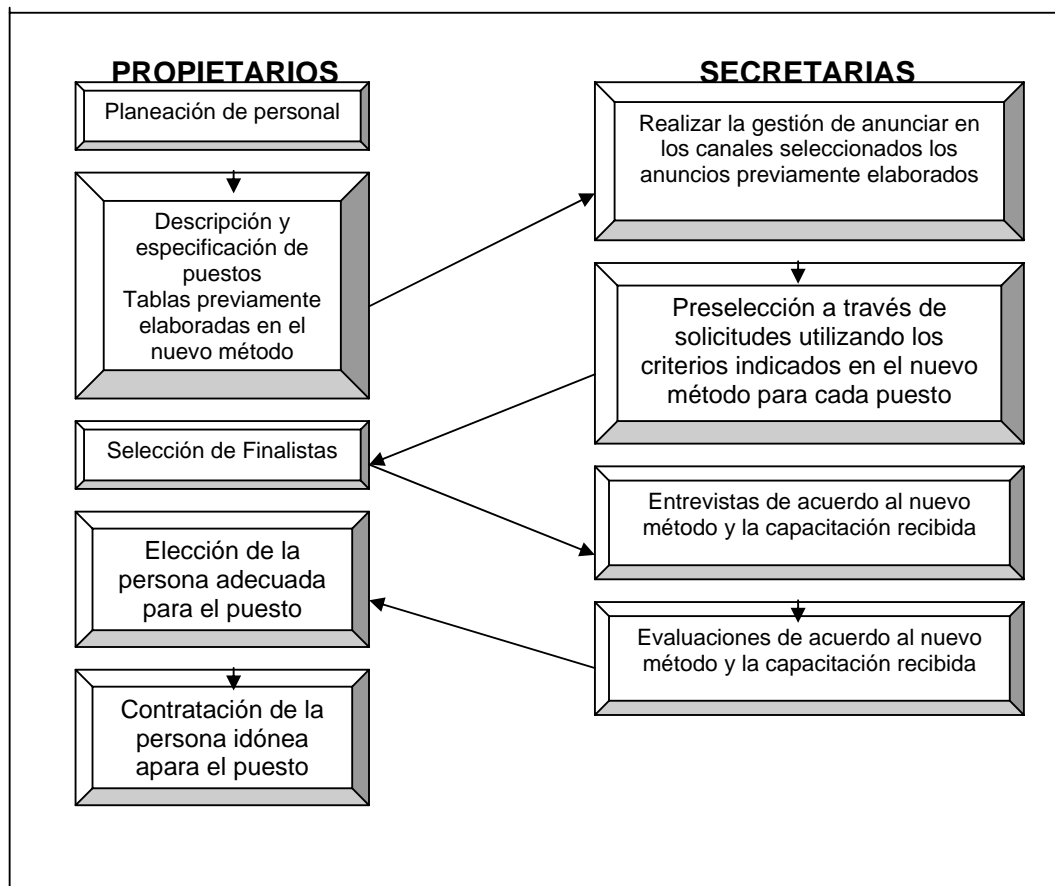
Seguido de la presentación a las autoridades de la institución y debido a su aprobación, el siguiente paso es realizar la presentación al personal elegido para reclutar y seleccionar, al igual que con la experiencias pasada

con el personal y enfocándose en la necesidad de crear prestigio en la institución a través de una buen equipo de trabajo.

4.1.3 Capacitación adecuada del personal enfocada al nuevo método

El reclutamiento de personal en la institución es llevada a cabo por las secretarias y los directores y la selección es realizada por los directores y los propietarios, por lo que es preciso capacitarlas para que el proceso se realice eficientemente. Como lo indica la siguiente figura:

Figura 11. Personal que realiza el reclutamiento



Los pasos seguidos fueron los siguientes:

1. Presentar una pequeña reseña de lo sucedido con el personal cuando se utilizó el método anterior, que como se ha mencionado no seguía un procedimiento específico. Esto tiene como objetivo que sea entendida la necesidad de implementar un nuevo método.
2. Explicar qué son las competencias laborales y sus ventajas.
3. Explicar qué es un perfil del puesto y por qué es necesario contar con el, esto incluye la importancia de la descripción y especificación de puestos.
4. Presentar el diagrama que debe seguirse para el reclutamiento y la selección.
5. Explicar paso por paso este diagrama.
6. Explicar uno por uno los puntos contenidos en el Reglamento de reclutamiento y selección de personal y las políticas de reclutamiento y selección con base en competencias.
7. Realizar actividades dentro del grupo que simulan el proceso.

Con las secretarias se hace énfasis en solicitudes y curricula, con propietarias y directoras se hace énfasis en las entrevistas y las pruebas.

4.2 Reclutamiento de personal con base en el nuevo método

El método que se está implementando es un método innovador y diferente a lo conocido con anterioridad en el Colegio, por lo que debe ser cuidadosamente realizado y debe empezarse por una buena planeación.

4.2.1 Planeación y proyección de personal

Como primer paso para la planeación y proyección del personal, se utilizan los datos del capítulo dos, numeral 2.2, de donde se obtiene que el personal necesario es: un director administrativo, un director técnico, una secretaria administrativa, una secretaria técnica, profesor del área

humanística, profesor del área de lenguaje, profesor del área científica, del área de informática, de idioma extranjero, una persona de limpieza y portería.

Dado que el método es nuevo en el establecimiento, se procederá a realizar la descripción y especificación de todos los puestos, utilizando la Tabla VI.

4.2.2 Proyección del personal

Para la proyección del personal se toman en cuenta los siguientes factores: cantidad de grados de cada nivel y sus materias, existencia de vacantes, verificar entre el personal existente si está trabajando adecuadamente o no.

Los resultados son que la directora administrativa del Colegio informa que del personal existente, los profesores de inglés, del área científica, de ciencias sociales y de computación, no están teniendo el desempeño requerido, por lo que hay necesidad de cambiar a las personas que ocupan estos puestos, además detecta la necesidad de contratar una persona más para el área científica, ya que debido a la cantidad de grados y períodos, una sola persona no la cubre. En el área administrativa la secretaria actual no presenta los resultados deseados, tendiendo descontrol financiero por lo que también es necesario alguien más eficiente. Los otros puestos no requieren cambios.

4.2.3 Reclutamiento de candidatos al puesto

Para el reclutamiento de los candidatos se utilizan referencias y se publica un anuncio en prensa, mismo que se hace en tamaño oficio y se coloca en el EFPEM (Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala).

El anuncio colocado sigue los lineamientos especificados en el reglamento de Reclutamiento y Selección que se encuentra en la página 54 y tendrá el siguiente formato.

Figura 12. Anuncio clasificado

INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE AMPLIO PRESTIGIO

Contratará:

Maestros de Segunda Enseñanza para las áreas Científica, Ciencias Sociales, Computación e Ingles.

Requisitos indispensables:

- Poseer título de profesor, deseable estudios adicionales en el área
- Experiencia mínima de dos años en el área

Se ofrece:

- Ambiente agradable de trabajo
- Sueldo competitivo y prestaciones
- Estabilidad laboral

Interesados presentarse con curriculum vitae a llenar solicitud a la 13 Av.
4-03 zona 7 Colonia Quinta Samayoa.

Figura 13. Anuncio clasificado

INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE AMPLIO PRESTIGIO

Contratará Secretaria

Requisitos indispensables:

- Poseer título de secretaria comercial
- Experiencia mínima de dos años en el área

Se ofrece:

- Ambiente agradable de trabajo
- Sueldo competitivo y prestaciones
- Estabilidad laboral

Interesados presentarse con curriculum vitae a llenar solicitud a la 13 Av.

4-03 zona 7 Colonia Quinta Samayoa.

4.2.4 Implementación de las formas de solicitud

Las solicitudes son llenadas y entregadas en secretaría, y tienen el siguiente formato:

Figura 14. Solicitud de empleo

Puesto solicitado: _____ Fecha: _____

Datos personales:

Nombre: _____					
Fecha de nacimiento: _____			Edad: _____		
Nacionalidad: _____		No. de cédula: _____			
No. de afiliación al IGSS: _____			IRTRA: _____		
Estado civil: _____		Pretensión salarial: _____			
Dirección exacta: _____					

No. de teléfono: _____			Correo electrónico: _____		

Información laboral:

Empresa	Puesto	Sueldo	Período laborado	Teléfonos	Jefe inmediato

Escolaridad:

Último	grado	de
estudios: _____		
Carrera/área: _____		Institución: _____

Continúa...

Idiomas:

Idioma	Habla	Traduce	Escribe

Conocimientos técnicos:

Escriba qué herramientas y/o equipos sabe utilizar:

Referencias:

Familiares:

Nombre: _____

Teléfono: _____ Parentesco: _____

No familiares:

Nombre: _____

Teléfono: _____ Relación: _____

4.3 Selección de personal con base en el nuevo método

Habiendo concluido el proceso de reclutamiento de candidatos se procede a la selección de aquellos que el personal encargado considere que son mejores opciones, para ello se sigue el proceso que se describe en los siguientes párrafos.

4.3.1 Realización de pruebas

Estas pruebas son preliminares, en ellas se pretende verificar que los candidatos realmente posean los conocimientos requeridos para el puesto al que aplica y corresponden a las competencias técnicas.

Las pruebas son las mencionadas en el numeral seis del Reglamento de reclutamiento y selección de personal que se encuentra en la página 53.

Con esto se pretende eliminar a aquellos candidatos, que, aunque posean el título de los estudios necesarios, no tengan el conocimiento.

4.3.2 Investigación de antecedentes y verificación de referencias

Se realiza la investigación de antecedentes y verificación de referencias siguiendo las políticas y el reglamento de reclutamiento y selección, solamente de las personas que tengan su papelería clasificada en la categoría de quienes cumplan los requisitos y la hoja de vida parece interesante.

4.3.3 Entrevistas

El objetivo de la entrevista es identificar puntos clave que indiquen que el solicitante posee competencias gerenciales y conductuales que

requiere el puesto. Esto se hace mediante una entrevista planificada y estructurada adecuadamente.

El entrevistador debe llenar durante la entrevista la tabla de idoneidad diseñada específicamente para el puesto al que aplica el solicitante.

El entrevistador debe seguir este procedimiento:

1. Fijar un horario para las entrevistas que permitan un margen de seguridad para los retrasos imprevistos y así no hacer esperar al candidato.
2. Establecer una buena relación: comenzar presentándose y explicar el puesto de trabajo y al Colegio Interamericano de Informática II. Dar la bienvenida cordialmente al candidato. Buscar entre los datos del candidato alguno que pueda servir para iniciar una conversación informal que dure hasta que se considere que el grado de ansiedad del sujeto se ha reducido suficientemente.
3. Fijar la agenda: explicar brevemente los objetivos de la entrevista y proponer un breve esquema de la misma. De esta manera los candidatos podrán sentirse más relajados, al conocer lo que viene a continuación. Esto ayuda a mantener un orden y será la referencia para cuando algún candidato pretenda evadir una de las etapas.
4. Reunir información: es el punto fundamental de la entrevista. Incluye los tests situacionales y conductuales. Gracias a esa información se pueden contestar a las dos preguntas cruciales de la entrevista: si el candidato puede desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo y si lo quiere desempeñar, estas respuestas deberán anotarse en el espacio de las observaciones de la hoja de idoneidad.
5. Describir el puesto de trabajo y la organización: hacer una descripción detallada del puesto de trabajo, sus condiciones y de la organización.
6. Contestar las preguntas que haga el candidato.

7. Finalizar la entrevista: agradecer a los candidatos el tiempo dedicado e informarles de los pasos que seguirá posteriormente el proceso de selección.

4.3.4 Selección

Basado en las observaciones obtenidas en la entrevista, se procede a la selección del candidato más apto, esto lo hace la propietaria o la directora del Colegio, idealmente las dos.

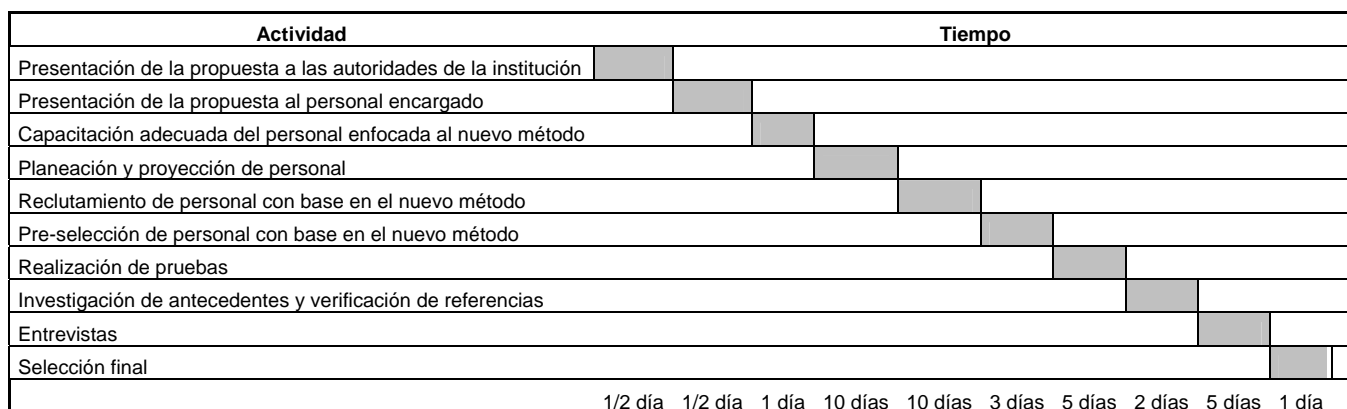
La persona elegida es notificada y citada para presentarse.

4.3.5 Inducción

El nuevo empleado es informado acerca de todos los procedimientos que se utilizan en la institución, líneas jerárquicas y políticas. Es presentado a sus compañeros y alumnos. Se le proporciona el material que debe utilizar y la forma de hacerlo.

La programación general del proceso tiene una duración de 38 días, como se puede observar en la Figura 15.

Figura 15. Programación general



El costo del proceso se encuentra en la Tabla IX. El proceso se realiza a partir del mes de octubre, debido a que en los últimos tres meses del año, se cuenta con la disponibilidad suficiente de tiempo del personal, evitando incurrir en gastos por pago de horas extras y costos de oportunidad.

Tabla II. Detalle del costo del proceso

Descripción	Costo en Q
Teléfono	300
Papel	500
Tinta para computadora	300
Anuncios clasificados	5000
Total	Q6,100

5. EVALUACIÓN Y CONTROL

Para constatar que realmente se estén obteniendo los resultados deseados del nuevo proceso de reclutamiento y selección, es necesario realizar una evaluación de resultados y mantener un control de los mismos.

5.1 Síntesis del nuevo método de reclutamiento y selección y su implementación

El nuevo método de reclutamiento y selección de personal en el Colegio Interamericano de Informática II, se basa en la necesidad de tener un personal que posea además de los conocimientos necesarios, las cualidades que lo hagan ser un trabajador excelente.

Se inicia con el análisis de los puestos, en donde se incluyen las competencias requeridas para cada uno. Luego se realiza una proyección de personal. Se lleva a cabo el reclutamiento, que incluye las bases necesarias. Luego se realiza la selección siguiendo las políticas establecidas para que las competencias sean la base para determinar el candidato adecuado.

La implementación se inicia dando a conocer el estudio a las autoridades del establecimiento y continúa capacitando adecuadamente el personal encargado. Luego se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

5.2 Desarrollo y selección del método de evaluación de resultados

Para verificar si el método implementado está dando los resultados deseados se debe realizar una evaluación.

Existen distintos métodos para evaluar, por lo que se debe seleccionar uno que sea adecuado para la institución.

La evaluación se realizará en forma escrita, de la siguiente manera:

El personal de secretaría será evaluado por la directora administrativa tomando en cuenta el tiempo requerido para entregar las tareas asignadas y la exactitud de las mismas, actitudes en general y presentación personal y por medio de una encuesta a los maestros acerca de la eficiencia del trabajo de este departamento (reproducción de exámenes, listados de alumnos, ingreso de notas, etc.) y del trato que les brindan tanto a ellos como a los alumnos y a los padres de familia.

El personal docente será evaluado también por la directora administrativa con los mismos criterios utilizados para el personal de secretaría, solamente que adaptados a sus puestos, y por medio de una encuesta a los alumnos acerca de su desempeño en el aula y la forma de conducirse con ellos y con sus padres.

5.3 Evaluación de resultados con base en el método seleccionado

El director académico procede a llenar las formas requeridas para la evaluación.

Las encuestas a los maestros también son realizadas por el director académico. Las encuestas a los alumnos son realizadas por la directora y las secretarías.

Los resultados obtenidos son sumamente satisfactorios. El personal contratado siguiendo el procedimiento establecido por el método, está cumpliendo con las expectativas.

Además de esto, se observa que el costo del procedimiento no es significativo, y que los resultados también ofrecen un beneficio en cuanto al mismo, ya que debido a que no hay rotación en el personal los alumnos perciben una mejora y hay menos deserción y crece la población estudiantil.

Por tales motivos se toma la decisión de implementar el nuevo método en las dos sedes, siendo el proceso realizado en la que se inició a utilizar. El personal de dicha sede está ya capacitado para continuar con el método y se planea actualizar constantemente las competencias de cada puesto, atendiendo así las necesidades presentadas debido al constante cambio de la sociedad actual.

Así mismo, se ha empezado a crear una base de datos con el personal contratado y una con los datos de los candidatos que se consideran adecuados para ocupar los puestos pero no han sido contratados.

5.4 Comparación de los nuevos resultados con los resultados del método tradicional

Con el método tradicional:

- Se obtuvo una gran rotación de personal.
- La secretaria no tenía al día cuentas y tenía mucho tiempo de ocio.
- Respecto a los maestros, se recibían continuamente quejas de padres de familia.
- No había un ambiente agradable de trabajo.

Con el método implementado:

- No ha habido rotación de personal.
- Existe un ambiente agradable de trabajo.
- Las finanzas del colegio están al día.
- Las quejas de padres de familia son esporádicas.

5.5 Retroalimentación

Con el análisis anterior se puede obtener una retroalimentación que permita tomar todos los aspectos que contribuyen a un buen desempeño del personal y elevación de estándares del establecimiento.

El método ha sido implementado por primera vez y ha dado resultados satisfactorios, por lo que se decide seguirlo utilizando y afinándolo cada año,

La actualización del método será realizada por el personal a cargo del reclutamiento y selección, que en este caso son los propietarios y las secretarias, de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación de resultados.

CONCLUSIONES

1. La base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias es el análisis de la motivación humana, la competencia es una parte profunda de la personalidad y predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar, ya que, se define un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural.
2. Se definieron los requerimientos de personal de la institución para puestos administrativos, técnicos, docentes y operativos.
3. Se realizó un análisis de los diferentes tipos de competencias y se eligieron las que se consideraron las mejores opciones para el personal necesario.
4. Las competencias seleccionadas para los diferentes puestos se clasificaron en competencias técnicas, gerenciales y conductuales.
5. Las herramientas utilizadas para el reclutamiento y selección son tablas de descripción y especificación de puestos, tablas de idoneidad, políticas y reglamento de reclutamiento y selección de personal, anuncios en clasificados, realización de pruebas, investigación de referencias, entrevistas.
6. La presentación del método propuesto a las autoridades de la institución obtuvo respuesta afirmativa de parte de las mismas.

7. La implementación del método obtuvo resultados positivos con una mejora en el nivel de aprendizaje de los alumnos y con una buena aceptación por parte de padres de familia y un mejor ambiente laboral.

RECOMENDACIONES

1. Dar continuidad al método de selección y reclutamiento de personal implementado así como al control de resultados.
2. Respetar las políticas y reglamento de selección y reclutamiento de personal.
3. Actualizar los requerimientos de personal de acuerdo a los cambios en la pensa de estudios y nuevas carreras implementadas.
4. En una institución educativa es muy valioso tener el mejor personal posible y evitar al máximo la rotación.
5. Informarse ampliamente acerca del tema del reclutamiento basado en competencias, ya que, cada día este método cobra más importancia.
6. A las instituciones educativas dar la importancia debida al reclutamiento y selección de su personal para elevar el nivel educativo del país.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.** España: Ediciones Granica S.A. 2005
2. Alles, Martha Alicia. **Gestión por competencias. El diccionario.** España: Ediciones Granica S.A. 2005
3. Chiavenato, Adalberto. **Administración de recursos humanos.** 5ª. Ed. México: Editorial McGraw-Hill. 2000.
4. Chiavenato, Adalberto. **Gestión del talento humano.** México: Editorial McGraw-Hill. 2000.
5. Gil Pechuán, Ignacio. **La nueva dirección de personas en la empresa.** México: Editorial McGraw-Hill. 1997.
6. Sagi-Vela Grande, Luis. **Gestión por competencias.** s.l. ESIC. 2004.