

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man on horseback, likely a saint or historical figure, holding a staff. The figure is surrounded by various symbols, including a castle, a lion, and a cross. The Latin motto "CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALTECA" is inscribed around the perimeter of the seal.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**EL PERFIL DE PERSONALIDAD DE LOS DOCENTES
QUE HAN LABORADO EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO AMERICANO,
POR MÁS DE 6 AÑOS, COMO FACTOR DE PREDICCIÓN DE ARRAIGO
EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Christian Onasis Alfaro de Paz

Guatemala, 19 de octubre de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

EL PERFIL DE PERSONALIDAD DE LOS DOCENTES
QUE HAN LABORADO EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO AMERICANO,
POR MÁS DE 6 AÑOS, COMO FACTOR DE PREDICCIÓN DE ARRAIGO
EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR:

Christian Onasis Alfaro de Paz

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGO

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

Guatemala, 19 de octubre de 2004

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciado Riquelmi Gasparico Barrientos
DIRECTOR ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada Karla Emy Vela Díaz de Ortega
SECRETARIA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciada María Lourdes González Monzón
Licenciada Liliana del Rosario Alvarez de García
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Licenciado Evodio Juber Orozco Edelman
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Estudiante Elsy Maricruz Barillas Divas
Estudiante José Carlos Argueta Gaitán
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 985-1910 FAX: 985-1913 y 14
e-mail: usacpsac@usac.edu.gt

c.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
REG. 90-2003
CODIPS 1279-2004

**DE ORDEN DE IMPRESIÓN INFORME
FINAL DE INVESTIGACIÓN**

19 de octubre de 2004

Estudiante
Christian Onasis Alfaro de Paz
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante Alfaro:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO SEGUNDO (12°), del Acta CINCUENTA Y DOS DOS MIL CUATRO (52-2004), de la sesión del Consejo Directivo del 22 de septiembre de 2004, que copiado literalmente dice:

"DÉCIMO SEGUNDO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "EL PERFIL DE PERSONALIDAD DE LOS DOCENTES QUE HAN LABORADO EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO AMERICANO, POR MÁS DE 6 AÑOS, COMO FACTOR DE PREDICCIÓN DE ARRAIGO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL", de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

CHRISTIAN ONASIS ALFARO DE PAZ

CARNET No. 92-10928

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Otoniel Montenegro Escobar y revisado por la Licenciada María Carlota Palmieri de Walter. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para la Elaboración de Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Licenciada Karla Emy Vela Díaz de Ortega
SECRETARIA



/Gladys

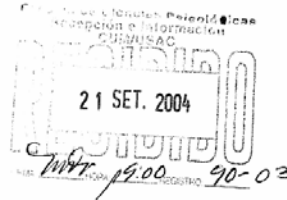


ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - C.U.M.
Calle Avenida 3 de Mayo 1, Guatemala, G.
Tel: +502 2377 4800 Fax: +502 2377 4800
E-mail: ucps@usac.edu.gt

CIEPs. 93-2004
REG. 90-2003

Guatemala, 17 de septiembre de 2004

INFORME FINAL



SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada María Carlota Palmieri de Walter, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

“EL PERFIL DE PERSONALIDAD DE LOS DOCENTES QUE HAN LABORADO EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO AMERICANO, POR MÁS DE 6 AÑOS, COMO FACTOR DE PREDICCIÓN DE ARRAIGO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL”

ESTUDIANTE:

CARNÉ No.

Christian Onasis Alfaro de Paz

92-10928

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”


LICENCIADA MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs.- “Mayra Gutiérrez”

c.c. Revisor/a
Archivo

MLDA/edr





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CONSEJO UNIVERSITARIO MEXICANO DE LA UNICAR
21 AVENIDA 137 ZONA 11 GUATEMALA, G.
TEL: 2445 4000 FAX: 2445 4003
WWW.USC.GUATEMALA.GU

CIEPs. 94-2004

Guatemala, 17 de septiembre de 2004.

LICENCIADA
MAYRA LUNA DE ÁLVAREZ, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA
CIEPs. "MAYRA GUTIÉRREZ"
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

LICENCIADA DE ÁLVAREZ:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"EL PERFIL DE PERSONALIDAD DE LOS DOCENTES QUE HAN LABORADO EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO AMERICANO, POR MAS DE 6 AÑOS, COMO FACTOR DE PREDICCIÓN DE ARRAIGO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL"

ESTUDIANTE:

Christian Onasis Alfaro de Paz

CARNÉ No.

92-10928

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

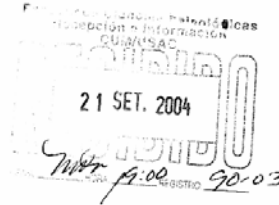
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICENCIADA MARÍA CARLOTA PALMIERI DE WALTER
DOCENTE REVISORA

c.c.: Archivo
Docente Revis/a

MCPDW/edr



Guatemala, 12 de julio de 2004

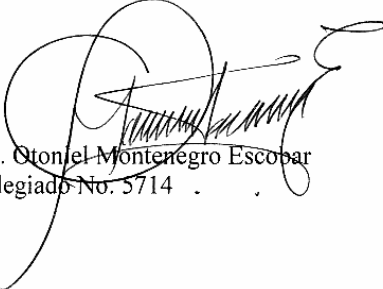
Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora del
Centro de Investigaciones en Psicología (CIEPs)
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC)

Licenciada de Álvarez:

Por este medio hago constar que he revisado el Informe Final, realizado por el estudiante Christian Onasis Alfaro de Paz, carné 9210928, titulado: **“El perfil de personalidad de los docentes que han laborado en el Instituto Guatemalteco Americano, por más de 6 años, como factor de predicción de arraigo en la selección de personal.”** Y en calidad de asesor del trabajo en mención, informo que apruebo y estoy de acuerdo con el contenido, y satisfecho por los resultados obtenidos.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Lic. Otoniel Montenegro Escobar
Colegiado No. 5714



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 y 14
e-mail: usacpsiv@usac.edu.gt

cc.: Control Académico
CIEPs.
Archivo

REG. 090-2003

CODIPs. 334-2004

**DE APROBACIÓN DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR.**

09 de marzo de 2004

Estudiante
Christian Onasis Alfaro de Paz
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante Alfaro:

Transcribo a usted el punto SEPTIMO (7º.) del Acta ONCE DOS MIL CUATRO (11-2004), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 09 de marzo 2004, que literalmente dice:

"SEPTIMO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Proyecto de Investigación, titulado: **"EL PERFIL DE PERSONALIDAD DE LOS TRABAJADORES DOCENTES DEL DEPARTAMENTO DE CURSOS QUE HAN LABORADO EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO AMERICANO, POR MAS DE 8 AÑOS, COMO FACTOR DE PREDICCIÓN DE PERMANENCIA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL"**, de la Carrera: Licenciatura en Psicología, presentado por:

CHRISTIAN ONASIS ALFARO DE PAZ

CARNÉ No. 9210928

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Otoniel Montenegro. y como revisora a la Licenciada María Carlota Palmieri de Walter."

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Licenciada *Carla Emy Vela Díaz de Ortega*
SECRETARIA



/Rosy

Acto que dedico a:

- Dios:** Quien nos da la vida
- Mi Madre:** Violeta Alcira de Paz Escobar
La mejor universidad, su amor y dedicación.
- Mi Esposa:** Clara Leticia Hernández de Alfaro
Por su apoyo y comprensión
- Mis Hijos:** Hazmin Alfaro Hernández
Christian Alfaro Hernández
Quienes me levantan todos los días con una sonrisa en el rostro
- Mi Amigo:** Otoniel Montenegro
Por su gran amistad
- Mi Familia
y Amigos:** En especial a mi hermano, René Gonzalo Alfaro de Paz
- Mi Revisora:** Licda. Carlota de Walter
Por sus consejos y ayuda

ÍNDICE

	Contenido	Página
	Prólogo	2
Capítulo I	1.1 Introducción	4
	1.2 Marco teórico	7
	Parte 1	7
	Características Socio-Económicas de la Realidad Guatemalteca	
	Parte 2	13
	Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos	
	Parte 3	20
	Aprovisionamiento de Personal	
	Parte 4	26
	Rotación de Personal	
	Parte 5	33
	Pruebas en la Selección de Personal	
	1.3 Formulación de Hipótesis	46
	1.3.1 Premisas y postulados	46
	1.3.2 Hipótesis	47
	1.3.3 Definición operativa de las variables	48
	1.3.3.1 Variables	
	1.3.3.2 Indicadores	48
Capítulo II	Técnicas e Instrumentos	49
Capítulo III	Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados	52
Capítulo IV	Conclusiones	63
	Recomendaciones	65
	Referencias Bibliográficas	67
	Anexos	
	Entrevista a población # 1	69
	Entrevista a población # 2	71
	Resultados completos de las entrevistas	73
	Resumen	78

Prólogo

Desde mi primer curso de Psicología Laboral, llamó mi atención el hecho que los trabajadores no sean constantes en las empresas; especialmente porque era un fenómeno que pude observar muy de cerca en el campo en que me desenvuelvo: la enseñanza del idioma inglés.

Mi interés por estudiar el fenómeno de la rotación va más allá de resolver una incógnita, es decir, de encontrar las razones que mueven a los trabajadores a abandonar sus puestos de trabajo. Por el contrario, considero que al conocer a profundidad esta temática puedo aportar una solución contundente a los problemas que el constante cambio de trabajadores genera, y, por ende, beneficiar a la institución que ha servido de base para este estudio, el Instituto Guatemalteco Americano (IGA).

Creo con firmeza que la conducta humana se puede estudiar, para poderla comprender y predecir. Es por ello que a través de esta investigación profundicé en la brecha que existe entre la personalidad y el desarrollo del arraigo en la empresa.

Los resultados, además de confirmarme que hay ciertos rasgos comunes entre los trabajadores que se van y los que se quedan, han representado un importante aporte para los Gerentes de Recursos Humanos y para el IGA, porque la rotación genera perjuicios a nivel económico y de calidad de productos, y molestias para los alumnos que tienen que adaptarse al frecuente cambio de maestro.

En síntesis, mi planteamiento se concreta a que la permanencia de un trabajador, en este caso de un maestro, puede predecirse en cierto grado, desde la selección de personal al momento de solicitar el puesto.

Mi propuesta abarca la forma en que puede predecirse este fenómeno en la entrevista de trabajo, los pasos a seguir y los instrumentos a tomar en cuenta para determinar los rasgos de personalidad de los solicitantes, para luego establecer la compatibilidad con los maestros que han desarrollada arraigo en la institución.

El estudio requirió de la colaboración honesta de un grupo de maestros, quienes aportaron su experiencia personal y expusieron las razones que los motivaron a

abandonar la institución. Asimismo, respondieron una prueba de personalidad que contribuyó a formar un perfil de personalidad. Por otro lado, fue necesario realizar el mismo ejercicio con docentes que por más de seis años han permanecido en la institución.

La comparación de ambos perfiles ha aclarado mis dudas, las que en calidad de psicólogo traslado a la comunidad empresarial, en el campo de los recursos humanos, con una respuesta que espero contribuya a formar estadísticas favorables a las empresas, no sólo en el ramo de la educación, sino aplicables a cualquier institución.

Capítulo 1

1.1 Introducción

La economía guatemalteca ha permanecido estancada durante muchos años. Desde un inicio se evidencian diversas causas que han vedado su desarrollo como país, tal es el caso de las condiciones desfavorables, para la mayoría de sus habitantes, en que fue fundada; el carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe, porque a pesar de ser la diversidad, una característica positiva, ha dado lugar a la discriminación y el divisionismo; el conflicto armado interno que se agudizó entre 1978 y 1984 y las políticas gubernamentales, que siempre han beneficiado a la minoría, entre otras.

La situación precaria de nuestra economía requiere de aportes provenientes de los diferentes sectores del país, en términos económicos, políticos y sociales con miras a promover el desarrollo.

En este sentido la psicología industrial, ahora organizacional, no es la excepción, ya que desde sus inicios, en la década de los años 20, se ha comprobado que puede brindar invaluable ayuda de beneficio social. De hecho, en el siglo pasado esta rama de la psicología cobró gran auge al contribuir tanto a las fuerzas armadas de Estados Unidos, como a la industria en general.

La psicología organizacional se ha diversificado dentro de las empresas. Los aportes empezaron en el campo de la selección de personal, pero sus aplicaciones abarcan los problemas relativos a los seres humanos que operan en la industria. Uno de estos inconvenientes es la rotación de personal, objeto central de este estudio.

La rotación de personal es la cantidad de trabajadores que entran y salen de una organización en determinado período de tiempo. Si se da en bajas cantidades beneficia a las organizaciones, puesto que permite la retención del personal mejor calificado y la sustitución del de desempeño pobre.

Sin embargo, cuando el índice de rotación es elevado entorpece el logro de las metas organizacionales. Las “salidas” y “entradas” incontroladas de personal elevan los gastos de selección, contratación y capacitación, entre otros, que a su vez perjudican la productividad.

A través del presente estudio: “El perfil de personalidad de los docentes que han laborado en el Instituto Guatemalteco Americano (IGA), por más de seis años, como factor de predicción de arraigo en la selección de personal”, se encontraron factores, de carácter psicológico y laboral, relacionados con la rotación de personal. Se tomó como base el puesto de maestro, por ser éste en el que se observó un índice de rotación de 90% anual (según datos obtenidos a partir del número total de maestros retirados y contratados en el año 2002 y el número total de maestros en esa fecha, que fue de 135).

Un índice de rotación anual de 90% es bastante alto si se toma en cuenta que el Grupo RH Asesores de España registró, como parte de un informe sobre la organización y la gestión de Recursos Humanos, que “estudios internacionales señalan como normal un índice de rotación de entre el 20 y el 25%.”¹

En el capítulo 1 se describen las premisas y postulados en los que se sustenta el estudio; asimismo se describen las variables y la hipótesis de la investigación. Posteriormente, en el capítulo 2 se detalla la forma en que se integraron las dos poblaciones, el “Cuestionario de Personalidad de Eysenck” –que fue la prueba con la que se midió la personalidad de los participantes-, la entrevista administrada y, finalmente, la forma en que se realizó el análisis de los resultados. En el capítulo 3 se exponen los resultados obtenidos con su respectivo análisis.

Los datos que sustentan la investigación se obtuvieron a través de la aplicación del “Cuestionario de Personalidad de Eysenck” a las siguientes poblaciones: 1) maestros que cuentan con más de seis años de laborar en el IGA y 2) maestros que laboraron, por menos de dos años, en dicha institución. Los resultados de ambas poblaciones fueron comparados (ver capítulo 3), y con ello se logró determinar cuáles son los rasgos, comunes y diferentes, de personalidad de una y otra población.

¹ Noticiasdot.com (2002, 3 de junio). El 80% de los empleados de los call/contact center financieros son universitarios. Noticiasdot.com. Obtenido en la red mundial el 20 de marzo de 2003:
<http://www.noticiasdot.com/publicaciones/2002/0602/0206/noticias0206/noticias0206-7.htm>

Asimismo, se establecieron factores laborales relacionados con la rotación dentro del instituto. Para tal efecto se administró una entrevista a los participantes del estudio, y, posteriormente, los resultados de ambas poblaciones se compararon entre sí.

Los resultados obtenidos permitieron alcanzar el objetivo general de la presente investigación: establecer una relación entre el perfil de personalidad de los docentes del IGA, quienes han laborado por más de seis años desarrollando arraigo en la institución, como un factor de predicción durante la selección de personal. Esta meta implicó el logro de los objetivos específicos: 1. determinar el perfil de personalidad de los docentes actuales y el de los que abandonaron su puesto en menos de dos; 2. establecer una diferencia entre el perfil de personalidad de ambas poblaciones; 3. definir los rasgos de personalidad que permiten durante la selección de personal predecir el arraigo para el puesto de docente del Departamento de Cursos del IGA.

I.2 Marco teórico

PARTE 1

CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS DE LA REALIDAD GUATEMALTECA

Antes de tratar cualquier tema relacionado con el trabajo, es necesario comprender el contexto en el que éste se da. Para tal efecto, esta primera parte es una descripción socioeconómica de la realidad guatemalteca, con datos importantes relacionados tanto con la historia como con la actualidad de aspectos como educación, inversión social, desarrollo humano y empleo.

La economía guatemalteca en la actualidad

La economía guatemalteca ha venido experimentando cambios importantes en los últimos años, producto de los diversos hechos históricos, políticos y sociales, como la finalización de la guerra interna y el comienzo de un sistema democrático que puso fin a una larga trayectoria de gobiernos de facto. A pesar de ello, dichos cambios no han brindado resultados suficientes para mejorar la economía guatemalteca. En los siguientes párrafos se analiza la estructura económica actual.

Antes de definir la economía guatemalteca de la época actual, es importante hacer un análisis de las tres décadas que anteceden las cifras más recientes:

1. Durante los años 70, la economía creció a un promedio anual de aproximadamente 6 %. La inflación mostró índices bastante bajos y hasta negativos. El tipo de cambio y los tipos de interés fueron constantes y estables.
2. Desde 1978 hasta más o menos 1986, se registró una caída en el crecimiento del PIB, y además se suscitó una inestabilidad en factores como el alza en los precios, baja en el tipo de cambio de la moneda nacional, incremento en los intereses y aumento en el déficit fiscal y la deuda externa.
3. Después de 1988, el índice de crecimiento que se registró fue más o menos constante, el crecimiento se situó en un 3%; aunque no se logró estabilidad económica. La inflación siguió su tendencia alcista, los tipos de interés se elevaron, se continuó depreciando la moneda y la deuda externa siguió creciendo.

En 2003, el crecimiento económico proyectado alcanzará apenas el 2 por ciento, por debajo del crecimiento de 2002, en que la cifra se situó en 2.2,¹ y muy por debajo del crecimiento poblacional, que fue de 2.6.² Según el Centro de Investigaciones Económicas (CIEN), si comparamos las perspectivas de crecimiento de algunas economías latinoamericanas, vemos que Venezuela proyecta un crecimiento de 7.7 por ciento; Brasil, 3.0; El Salvador, 3.0 y Nicaragua 3.7.

Por otro lado, la cifra de inflación acumulada en 2003 fue de 5.85 por ciento, mientras que en 2002 fue de 6.3³. Los rubros que han registrado mayor alza son alimentos y bebidas no alcohólicas, recreación y salud, lo que incide de manera significativa en el costo de la canasta básica y en el acceso a la educación y la salud, sobre todo para los grupos más pobres de la sociedad. Por ende, la mayor parte de la población no ha mejorado sus condiciones de vida. Esto queda reflejado en los siguientes datos:

Tabla 1. Gasto Público en Salud (Porcentaje del PIB)

	1980	1985	1990	1995	1996	1997
Gasto público en salud	1.2	0.5	0.9	0.7	0.8	1.0

Fuente: CEPAL Armario Estadístico de América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, p. 58

Tabla 2. Tendencias de Desarrollo Humano

	1960	1970	1980	1992	1995	1997
Guatemala	0.311	0.392	.0477	0.564	0.615	0.624
América Latina *	0.459	0.558	0.636	0.718	0.761	--

* Incluye 17 países

Fuente: información tomada de PNUD (1998): Informe sobre Desarrollo Humano, 1998. Naciones Unidas, p.140-141

¹ CIEN, Guatemala, febrero 2003. Carta Económica # 242. Centro de Investigaciones Económicas. Obtenido en la Red Mundial el 15 de junio de 2003: <http://www.cien.org.gt/Docs/CE/2003/CE242.PDF>

² The World Factbook, mayo 11 2003. Guatemala. The World Factbook. Obtenido en la Red Mundial el 30 de junio de 2003: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/gt.html>

³ Banco de Guatemala. Estudio de la Economía Nacional 2002 (Guatemala: Publicaciones del Banco de Guatemala, 2003), p. 46.

Pobreza en Guatemala

Según la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), en el área rural del país, 86 de cada 100 personas son pobres (datos de 2002). En otras cifras de la misma dependencia gubernamental destaca el 16 por ciento de personas que viven en extrema pobreza, la que no alcanza a cubrir el costo mínimo alimentario y no alimentario. Estos índices son más acentuados en la población indígena.

Las regiones más afectadas por la pobreza son las del Noroccidente (Quiché y Huehuetenango) y Norte (Alta y Baja Verapaz), alcanzando niveles de 93.7 por ciento, respectivamente. En estas regiones es característica la poca infraestructura socioeconómica y la limitada prestación de servicios básicos. La tabla 3 muestra la distribución de la pobreza por área rural o urbana.

Tabla 3. Pobreza

	Hogares en situación de pobreza *			Hogares en situación de indigencia **		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Guatemala						
1980	65	41	79	33	13	44
1986	68	54	75	43	28	53
1989	63	48	72	37	23	45
América Latina						
1980	35	25	54	15	9	28
1986	37	30	53	17	11	30
1990	41	36	56	18	13	33

* Porcentaje de hogares cuyo ingreso es inferior al costo de una canasta básica de alimentos. Incluye los hogares en indigencia.

** Porcentaje de hogares cuyo ingreso es inferior al costo de una canasta básica de alimentos.

Fuente: CEPAL (1997): Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, PP. 66-67

Empleo

En Guatemala existen bajos niveles de ocupación de la población, esto se refleja en el 50% de desempleo existente en el país (según registros en el seguro social). Los índices de desempleo se han mantenido deprimidos en por lo menos los últimos cuatro años; aunque en 2002 y 2003 alcanzaron las cifras más elevadas, 3.1 y 3.4 respectivamente. Por otro lado, el índice de la población femenina ocupada ha incrementado; sin embargo, todavía existe diferencia entre las tasas de empleo masculina y femenina, siendo ésta última relegada al subempleo.

Algunas de las causas a las que se atribuye la situación precaria del empleo son: la ausencia de sindicatos, la falta de voluntad del gobierno para apoyar proyectos empresariales que generen fuentes de empleo, el subempleo existente y la reducción de la ocupación en el sector agropecuario, el cual ha disminuido en los últimos años.

Educación

Guatemala tiene un porcentaje de alfabetismo de apenas el 72.5%, a nivel nacional; 63% en el área rural y, por si fuera poco, la tasa de alfabetismo indígena más baja, 58.3%.

¹Debido a la falta de establecimientos públicos, el sector privado atiende a más de tres cuartas partes del estudiantado.

A esto puede agregarse la falta de recursos humanos calificados en las comunidades para brindar educación a una población que cuenta con 23 idiomas diferentes, y la dificultad en el área rural para que los ciudadanos se incorporen a una sociedad que pretende un desarrollo basado en la multietnicidad, multiculturalidad y plurilingüismo, según indican los Acuerdos de Paz.

Los efectos de la situación económica y educativa se perciben especialmente en la región del altiplano noroccidental. La población mayoritariamente indígena, rural y dispersa, con una difícil orografía y déficit de vías de comunicación, hacen que el desempleo y el subempleo, los niveles de pobreza y extrema pobreza y la carencia de políticas sociales del Estado sean especialmente graves.

Expectativas escolares de los guatemaltecos

De acuerdo a cifras publicadas por el Grupo de Apoyo Mutuo (GAM) ² el 60 por ciento de la población es analfabeta, mientras que de los 5.7 millones de menores únicamente el 88 por ciento tiene acceso a la escuela primaria, lo que no significa que la concluyan, de éstos pasarán el 32 por ciento a la secundaria y el 14 por ciento al diversificado y, finalmente, 120 mil anuales accederán a la educación universitaria.

¹ PNUD Guatemala. Informe Nacional de Desarrollo Humano (Guatemala: Editorial Sur, 2003), p. 275.

² Dania Gonzalez. *Guatemala: Clama ¡Justicia! Contra la Impunidad*. Obtenido en la Red Mundial en junio de 2003: <http://internacionalistas.solidaragon.org/gallopinto/39/seattle.htm>

Educación y gasto público

La educación no ha sido un tema prioritario para los gobiernos de Guatemala. Tal situación se refleja en la cantidad de recursos que invierten en este rubro, en comparación con otros países. Hacia el año 1999, el promedio de gasto público en educación de América Latina fue de 13.1 % (de acuerdo al PIB), mientras que en Guatemala fue de 6.2% con lo que superó, en el área, únicamente a El Salvador.¹

Estadísticas económicas y de desarrollo humano para Guatemala

Los siguientes gráficos muestran estadísticas que resumen la condición económica y de desarrollo humano en Guatemala.²

Tabla 4. Situación Económica

RENTA PER CÁPITA	PIB real per cápita: 3.829 \$ (1998, PNUD); PNB per cápita: 1340 \$ (1998, PNUD)
CRECIMIENTO DEL PIB PER CÁPITA	1,1% anual (1980-95, PNUD)
DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA	el 40% de hogares más pobres recibe el 7,9% de los ingresos (1990, PNUD)
INFLACIÓN	10% anual (1998, PNUD)
DEUDA EXTERNA TOTAL DESEMBOLSADA	278 mil \$ (1994, BM)
SERVICIO DE LA DEUDA COMO % DE EXPORTACIONES	12% (1999, Anuario AKAL)
AOD RECIBIDA (MILLONES DE US\$)	216 (1998, PNUD)

¹ José Antonio Ocampo, Reynaldo Bajraj, Juan Martin, (enero 2001). Una Década de Luces y Sombras. América Latina y el Caribe en los años noventa. Sitio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido en la Red Mundial en marzo de 2003: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/sinsigla/xml/2/6012/P6012.xml&xsl=/tpl/p10f.xsl>

² Centro de Investigación para la Paz. Guatemala. Sitio del Centro de Investigación para la Paz CIP. Obtenido en la Red Mundial en Mayo de 2003: <http://www.cip.fuhem.es/observatorio/indicadores/paises/guatemala.htm#inicio>

Tabla 5. Desarrollo Humano

ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH)	0,615 (1998. PNUD)
ÍNDICE DE DESARROLLO RELATIVO AL GÉNERO (IDH)	0.549 (1998, PNUD)
POBREZA	60% Urbana. 80% rural (1990.PNUD)
ALFABETIZACIÓN	65%; 57,2% mujeres, y 72,8% hombres (1998, PNUD)
ESPERANZA DE VIDA	67,3 (1999, Anuario AKAL)
MORTALIDAD INFANTIL	40 por mil (1999, Anuario AKAL)
POBLACIÓN CON ACCESO A AGUA POTABLE	77% de la población (1990-1996, PNUD)

PARTE 2

ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos son por demás los más importantes en toda organización, debido a su indiscutible influencia en el logro o no de los objetivos. Por ende, su buena administración (gestión como se le conoce en la actualidad) es vital. A continuación se presenta una detallada descripción de lo que es la Administración de RRHH, la Psicología Organizacional y la relación que existe entre ambas.

Se debe tomar en cuenta que, para definir lo que es Psicología, existen muchas diferencias entre los entendidos del tema. He aquí algunas definiciones: "es el estudio del alma", "es el estudio de la vida psíquica", "es el estudio de la conciencia", "es el estudio de la conducta", "es el estudio de los procesos mentales", entre otras. "El estudio de las manifestaciones intrapsíquicas y conductuales del hombre con la ayuda de métodos científicos", es una definición que incluye los conceptos anteriores.¹

Según Blum y Naylor (1992), la Psicología Organizacional es "simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria."² En otras palabras, la Psicología Organizacional tiene como propósito estudiar las situaciones humanas que surgen en el contexto organizacional.

La psicología organizacional atiende varios propósitos, lo que deriva en una serie de actividades que son objeto de estudio de esta rama psicológica:

- Desarrolla y aplica las técnicas psicológicas a la administración del personal, la dirección, y los problemas del mercadeo.
- Observa los detalles de trabajo y de entrevista en los trabajadores y los supervisores, para establecer requisitos físicos, mentales, educativos, y otros.

¹ Hector Adrián Scaglia. Presentación Cátedra Psicología. Obtenido en la Red Mundial el 20 de mayo de 2003: <http://www.cbc.uba.ar/dat/catedras/scaglia/presentac.html>

² Bum y Naylor. Psicología Industrial; Sus Fundamentos Teóricos y Sociales, (Barcelona: Editorial Trillas, 1981).

- Desarrolla las técnicas de entrevista, al trazar, evaluar y aplicar pruebas psicológicas que evidencian habilidades, aptitudes e intereses en la selección, la colocación y la promoción.
- Organiza programas de entrenamiento al aplicar principios de aprendizaje, considera las diferencias individuales; además, evalúa y mide la efectividad de entrenamiento a través de los métodos diversos, efectúa análisis estadísticos de proporción a la producción, estudios y aplicaciones para la reducción de accidentes, del ausentismo, y el mejoramiento de la producción.
- Apoya la disminución de accidentes.
- Realiza estudios de las conductas y otros estudios de investigación para determinar la naturaleza de la vigilancia y dirección eficaces (gerencia, supervisión) y también para analizar los factores de la moral de trabajo y la motivación.
- Estudia la reacción del consumidor en relación a los nuevos productos y planes. Para ello, usa estudios, pruebas y mide la efectividad de los anuncios en los medios de comunicación para apoyar la venta de productos y servicios.
- Puede aconsejar a la dirección en las políticas de personal, seguridad, calidad y relaciones de la dirección sobre los recursos humanos.
- Puede especializarse en el desarrollo y la aplicación de técnicas, tales como el análisis del trabajo y la clasificación del personal, al entrevistar, evaluar y aplicar las pruebas profesionales para el uso en la selección, la colocación, la promoción y el entrenamiento.

La forma en que se concibe a los Recursos Humanos en la actualidad es muy diferente a como era en los inicios de la administración. Ahora, el hombre no es visto como un instrumento en la producción, sino como el recurso más importante de la organización. En los años 20, la industria empezó a optar por un punto de vista psicológico, para analizar los problemas de los trabajadores. En ese entonces, los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal: elaboraron pruebas para medir características específicas; de esta manera, la psicología empezó a contribuir en la administración.

El campo de la administración ha evolucionado al punto de que muchas disciplinas intervienen en el estudio de los fenómenos organizacionales; entre éstas se encuentran: la sociología, la antropología y la política.

Fernando Arias Galicia dice que, “la administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.¹

Se puede concluir que, la administración de Recursos Humanos es, en sí, un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor del bien de los integrantes de una empresa. En otras palabras, la Administración de Recursos Humanos pretende lograr el bien de los individuos y de la organización a través del aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas.

Importancia de los Recursos Humanos

Todas las empresas están conformadas por un elemento en común: las personas, quienes se constituyen en el recurso más importante. La responsabilidad última del desempeño y el logro de los objetivos de las organizaciones no está en sus capitales, equipos, maquinaria o instalaciones, sino en su gente, ya que son quienes avanzan o cometen errores.

Para las compañías, el éxito se torna imposible de alcanzar si poseen los mejores equipos, las mejores instalaciones; pero, no cuentan con personal dispuesto y/o competente para participar en el alcance de las metas. Los Recursos Humanos son los que hacen posible el uso efectivo de los demás recursos de la organización.

Los recursos humanos prestan atención a las siguientes características:

A diferencia de los demás recursos organizacionales, los humanos son los únicos que no pueden ser parte del patrimonio. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades y demás elementos de cada individuo son propiedad de cada quien. Por esta razón, implican una disposición voluntaria para poder ser utilizados.

¹ Arias Galicia Fernando, " **Administración de Recursos Humanos**". (Cuarta reimpresión 1991. México: Editorial Trillas).

Aunque exista un contrato de trabajo, por sí mismo, no garantiza que las personas hagan su mejor esfuerzo en el trabajo. Se necesita que la gente perciba su labor como provechosa en algún sentido, que establezcan una concordancia entre los objetivos personales y los organizacionales. Se debe pues, realizar un contrato no solo legal sino psicológico, que provea las condiciones adecuadas para que el personal brinde su mejor esfuerzo.

Se pueden incrementar de dos formas: la primera, lograr que las personas conozcan explícitamente las habilidades o los intereses desconocidos por ellos mismos, para que éstos puedan ser desarrollados; y la segunda, brindar conocimientos y valores a los individuos nuevos, así como desarrollar habilidades a través de la capacitación.

Como el número de personas que cuentan con las características necesarias para cumplir un trabajo de manera óptima es reducido, se dice que los Recursos Humanos son escasos. Por esta cualidad, las ofertas de bienes o de dinero que las organizaciones realizan a cambio del servicio incrementa. Esta condición, a su vez, origina competencia entre las empresas por conseguir a los mejores elementos en los mercados de trabajo.

Objetivos de la administración de Recursos Humanos:

General:

Mejorar las aportaciones que el personal da a la organización, tomando en cuenta la ética y las consecuencias sociales, así como la calidad de las condiciones, beneficios y remuneraciones que se brindan a los colaboradores. Este objetivo guía el estudio de la administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

Sociales: están enmarcados en principios éticos y socialmente responsables, con la misión de brindar fuentes de trabajo a la sociedad y procurar el crecimiento de la organización.

Corporativos: debe tenerse en cuenta que la administración de Recursos Humanos existe para ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Esto se logra al proporcionar y administrar el personal idóneo.

Funcionales: las necesidades de personal de la organización deben cubrirse a cabalidad (sin exceso, ni insuficiencia) para que los objetivos puedan alcanzarse y no afectar la productividad.

Personales: cuando los objetivos personales de los miembros coinciden con los de la organización se logra el ambiente adecuado para la consecución de ambos. El administrador de dichos recursos debe proveer el medio para desarrollar y aprovechar el talento de los colaboradores.

Existe un gran número de funciones que debe desempeñar el Departamento de Administración de Recursos Humanos; sin embargo, están orientadas a desarrollar y administrar políticas, programas, procesos que logren proveer una estructura de personal adecuada a las necesidades organizacionales, trato equitativo, oportunidades de desarrollo y satisfacción del personal; procurando el cumplimiento de los objetivos individuales e institucionales. La cantidad de funciones que un Departamento de Administración de Recursos Humanos lleva a cabo depende, en gran medida, del tamaño del mismo.

Las siguientes son, según varios autores consultados, las funciones más importantes de la administración de Recursos Humanos.

1. Función: Empleo.

Objetivo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, según una adecuada planeación de recursos humanos.

1.1 Subfunción: Reclutamiento.

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten.

1.2 Subfunción: Selección.

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir sobre criterios claros, quiénes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro.

1.3 Subfunción: Contratación.

Objetivo: Llegar a acuerdos con las personas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

1.4 Subfunción: Inducción.

Objetivo: Lograr la incorporación del nuevo trabajador a la empresa. Esto se debe enfocar en dos vías: la asimilación del trabajador por la empresa y la de la empresa por el trabajador.

- 1.5 Subfunción:** Integración, promoción y transferencia.
Objetivo: Asignar a los trabajadores en los puestos que mejor utilicen sus habilidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.
- 1.6 Subfunción:** Revisar el vencimiento de contratos de trabajo.
Objetivo: Dado el caso de término de contratos de trabajo, deberá buscar la forma más conveniente, tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.
- 1.7 Subfunción:** Compensación suplementaria.
Objetivo: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- 1.8 Subfunción:** Control de asistencias.
Objetivo: Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin goce de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

2. Función: Relaciones internas.

Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

- 2.1 Subfunción:** Comunicación.
Objetivo: Promover los sistemas, los medios y el clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.
- 2.2 Subfunción:** Disciplina.
Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas.
- 2.3 Subfunción:** Motivación del personal.
Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
- 2.4 Subfunción:** Desarrollo del personal.
Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

2.5 Subfunción: Capacitación.

Objetivo: Brindar a los trabajadores la oportunidad de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo, desarrollar habilidades y consolidar valores.

2.6 Subfunción: Entrenamiento.

Objetivo: Facilitar al trabajador oportunidades para el desarrollo de su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrollen todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

3. Función: Servicios al personal.

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personales.

3.1 Subfunción: Actividades recreativas.

Objetivo. Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre los programas y/o las instalaciones para su esparcimiento.

3.2 Subfunción: Protección y vigilancia.

Objetivo. Tener adecuados métodos de precaución para salvaguardar la organización, el personal y las pertenencias de: robo, fuego y riesgos similares.

4. Función: Planeación de recursos humanos.

Objetivo. Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

PARTE 3

APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL

Como se explicó en la Parte 2 los recursos humanos son, sobre cualquier otro recurso, los más decisivos en el logro de las metas organizacionales. Es por ello que para toda organización es imperativo contar con personal adecuado para desempeñar los diferentes puestos de trabajo. El Reclutamiento y la Selección de Personal son los procesos mediante los cuales se logra contratar a las personas mejor calificadas.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, el reclutamiento es un conjunto de procedimientos ordenados con el fin de atraer a las personas que, en potencia, estén calificadas para ocupar puestos dentro de una organización. Mediante este sistema, la organización hace pública su oferta de trabajo al mercado de recursos humanos para cubrir cargos dentro de la misma.¹

La selección de personal es el proceso que sigue al reclutamiento, y consiste en encontrar a la persona que pueda cubrir un puesto, con un costo adecuado. Es un factor vital el encontrar personas idóneas para cada puesto, y garantizar el buen desempeño de las mismas, lo que constituye desarrollar sus habilidades y potencialidades y hacer más satisfactoria su labor. Este marco es indispensable para que los propósitos individuales y organizacionales sean alcanzados.

El reclutamiento y la selección de personal se enmarcan en tres principios básicos: colocación, orientación y ética.

Colocación

Una de las tareas del seleccionador es aprovechar los conocimientos y las habilidades de los candidatos en beneficio individual y organizacional. Esto debe suceder aun cuando es bien sabido que al seleccionar personal se toma como referencia un puesto en particular. Significa que aunque un candidato no llene los requisitos para cubrir cierto puesto, se le puede considerar potencialmente un mejor candidato (en base a sus habilidades, conocimientos y experiencias) para otra posición.

¹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos (Colombia: McGraw Hill, 2003), p. 208

Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por lo tanto, a un candidato no aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra inmersa dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con los objetivos sociales, si con esto ayuda a resolver los problemas del país.

No se debe considerar la labor del seleccionador únicamente en provecho de la organización, sino en un sentido más amplio, que tome como marco de referencia los problemas de desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo, o al incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, o a la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización, a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Ética profesional

La labor del seleccionador es de suma responsabilidad, ya que conlleva implicaciones éticas y humanas trascendentales en la vida de los candidatos. Muy pocas organizaciones cumplen con los principios elementales mínimos de la selección. Esto debe mejorar, porque las decisiones que se toman en este proceso afectan la vida de cada candidato: al no ser aceptado, por mentírsele acerca de las posibilidades que tiene o por ser ubicado erróneamente.

La importancia de los procesos de reclutamiento y selección de personal radica en que cumplen la función primordial de atraer a la organización candidatos para ocupar puestos de trabajo, para luego comparar sus cualidades con las especificaciones de puesto, que incluyen determinadas características, tales como habilidades, intereses, aptitudes, personalidad, experiencia y así elegir al más apto.

La efectividad del proceso de selección de personal se mide en virtud de la capacidad de colocar al personal adecuado en un puesto específico. Tal adecuación del personal con los puestos de trabajo influye de manera positiva en el éxito de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección varía de acuerdo al tamaño de la organización, el nivel jerárquico, el tipo de puesto a cubrir, el costo del proceso, y la efectividad de cada paso del proceso para discriminar entre los candidatos que no reúnan las cualidades necesarias. El resultado de la selección depende, en gran manera, del seleccionador, quien debe comprender el proceso a profundidad, estar capacitado y realizarlo según la ética necesaria.

El proceso de reclutamiento y la selección de personal

1. Planeación de Recursos Humanos

Permite determinar en forma sistemática la demanda y la satisfacción de la misma, de los empleados con que cuente la organización. Para planificar las labores de reclutamiento, selección, capacitación, etc, el departamento de Recursos Humanos debe determinar la cantidad y la calidad de los empleados que necesitará la organización en el futuro. Esto permite proveer los recursos humanos adecuados para la organización y en el momento justo. Esta planeación es homóloga de las demás: la financiera, de producción, de ventas, etc. Las organizaciones deben prever sus necesidades de personal a corto y a largo plazos.

2. Necesidad de Recursos Humanos

Surge cuando existe una vacante, puede suceder debido a la imposibilidad temporal o permanente de un trabajador o a la creación de una plaza nueva.

En el primer caso, antes de empezar el proceso de reclutamiento y selección, debe considerarse la posibilidad de redistribuir el trabajo entre el personal existente. De no ser posible, entonces, se empieza la búsqueda de una nueva persona.

3. Requisición

El departamento de RRHH es notificado a través de una requisición del reemplazo o creación de un puesto de trabajo. Esta requisición especifica los motivos que ocasionan la vacante, la fecha en que se debe cubrir, el tiempo por el que se contratará, el turno y el horario, así como cualquier otra información que el departamento de Recursos Humanos necesite para el reclutamiento y la selección.

4. Análisis del puesto

De la descripción del puesto se extraen los requerimientos necesarios para ocupar las vacantes de manera satisfactoria, lo que comúnmente se llama "Perfil de puesto".

5. Fuentes de reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos, cuyo fin es atraer a las personas que en potencia tengan las cualidades necesarias para ocupar el puesto vacante. Es un sistema mediante el cual la organización comunica las oportunidades de empleo que ofrece. La eficiencia del reclutamiento mejora cuando atrae un grupo suficiente de personas para realizar la mejor elección.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: externas e internas. La diferencia entre una y otra es el lugar de origen de las personas que son reclutadas. Es externo, cuando los candidatos provienen de otras empresas; interno cuando vienen de la misma empresa. Este último sucede cuando se ocupa un puesto de trabajo mediante la promoción de empleados, o cuando son transferidos, lo que representa una disminución en el tiempo de entrenamiento y una contribución a la moral del personal por permitir oportunidades de crecimiento.

6. Solicitud de empleo

El ambiente y la forma en que los candidatos son recibidos contribuyen a mejorar la impresión que ellos se forman de la organización. Se deben hacer los esfuerzos necesarios para proveer un espacio adecuado para el proceso de selección. Una vez acomodados los candidatos, se les pide llenar la solicitud de empleo. Para ello, deberán brindar información personal que servirá al seleccionador en la toma de decisiones.

7. Entrevista preliminar

En esta entrevista se busca contrastar, de manera rápida y clara, los aspectos visibles del candidato con los requerimientos del puesto. Entre estos aspectos están: la apariencia física, la facilidad de expresión, la habilidad para relacionarse, etc. Esto se realiza con el objetivo de descartar a los candidatos que, de manera manifiesta no, llenen los requerimientos del puesto.

Durante esta entrevista se le informa al candidato la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración, las prestaciones para que decida si está dispuesto a seguir el proceso de selección.

La entrevista debe ser una oportunidad de comunicación interpersonal, y debe de ser planificada con antelación en los siguientes aspectos: objetivos de la entrevista, lugar, tiempo, duración e información previa requerida.

El entrevistador necesita ser un profesional y contar con el entrenamiento y la supervisión adecuados, en función del conocimiento de sí mismo, para contribuir a su objetividad a la hora de valorar la información que recibirá.

8. Pruebas psicológicas

Este paso en la selección sirve para valorar las habilidades, la personalidad, los intereses, las aptitudes y/o las potencialidades del individuo con respecto a los requerimientos del puesto. Entre las más conocidas se encuentran las siguientes:

- Pruebas de personalidad
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses
- Pruebas de rendimiento
- Pruebas de aptitud

9. Entrevista final

Es el supervisor inmediato quien, en la mayoría de los casos, tiene la última palabra en la decisión final. Esto se debe a que es el supervisor quien puede evaluar los aspectos más específicos del puesto, como las habilidades y los conocimientos técnicos de los candidatos. Por otro lado, al decidir acerca del nuevo integrante de su equipo, el supervisor adquiere una obligación psicológica de ayudar al recién llegado. De esta manera se le da gran responsabilidad dentro del proceso de selección.

10. Estudio económico-social

Este tiene como objetivos los siguientes:

- Conocer las posibles situaciones socio-familiares conflictivas que puedan influir en el desempeño del candidato.

- Conocer su desempeño en trabajos anteriores, lo que sirve de referencia en la predicción de su futuro en cuanto a actitudes, responsabilidad y eficacia.
- Verificar los datos proporcionados por los candidatos en la solicitud de empleo y la entrevista de selección para corroborar su honestidad.

Esta información se obtiene a través de personas con las que el candidato ha tenido relación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes anteriores, etc. Las áreas que se exploran son: antecedentes personales, familiares, laborales, situación económica.

11. Examen médico

Tiene como finalidad asegurar la conveniencia que para la organización tiene el candidato en aspectos de ausentismo, puntualidad, calidad y cantidad de producción. Pese a la importancia de este paso en el proceso de selección, en Guatemala son muy pocas las empresas que lo incluyen.

12. Decisión final

Como se expuso anteriormente, una vez seleccionados los mejores candidatos, se le presentan al supervisor inmediato para su consideración final. Hecho esto, se procede a la contratación del candidato elegido por el jefe del nuevo empleado y se comunica a los demás la decisión. Se aconseja guardar un registro de los candidatos no electos, para ser considerados en futuras vacantes.

PARTE 4

ROTACIÓN DE PERSONAL

Atraer y escoger al personal mejor calificado es importante, pero también es importante retenerlo. De poco sirve encontrar personal idóneo si éste se marcha en poco tiempo. Esto es muy probable cuando se cuenta con colaboradores bien calificados ya que las personas más valiosas tienden a tener mejores prerrogativas en el mercado laboral, por lo que pueden, con facilidad, recibir mejores ofertas de empleo. Es por ello que las organizaciones deben realizar esfuerzos para que la rotación de personal se reduzca.

La rotación de personal es definida por José "Chichí" Páez de la siguiente manera "de acuerdo a los principios básicos de gerencia la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación."¹ Estas "salidas" de personal pueden clasificarse en voluntarias, o sea dimisión o renuncia; e involuntarias, las bajas temporales, despidos, jubilaciones o defunciones.

En la mayoría de los casos, un alto índice de rotación es un factor negativo para la consecución de los objetivos de una empresa. Existen excepciones, como en el caso de las empresas que necesitan renovar su personal constantemente por el tipo de trabajo que se realiza. En el caso específico del Departamento de Cursos del IGA, la rotación de maestros resulta en baja calidad de las clases que se ofrecen, altos gastos en los rubros de reclutamiento y selección de personal, inducción y capacitación. Esto sucede porque IGA tiene un sistema propio de enseñanza, lo que hace necesario capacitar a todos los docentes que contrata, aunque los mismos tengan suficiente experiencia previa o un grado académico en educación.

Varias causas pueden identificarse como ligadas a la rotación de personal, por ejemplo: el clima organizacional (políticas internas, modelos directivos, comunicación, filosofía de la organización etc.), el que afecta directamente la moral del personal; la remuneración y la administración de beneficios, factores fácilmente identificables con el deseo de permanecer o no en una organización; el entrenamiento, factor importante por su relación directa con el desempeño del personal; la falta de programas adecuados de selección de

¹ Chichí Páez (21 de enero de 2002). Rotación de Personal, Revista Interforum. Obtenido en la Red Mundial el 13 de mayo de 2003: www.revistainterforum.com/espanol/articulos/012102negocios2.html

personal que permitan desde un principio contratar empleados con capacidades, conocimientos, intereses y valores necesarios para desempeñar su función con éxito, y desarrollar arraigo en la organización. Como en cualquier sistema, estos posibles factores no se encuentran aislados, sino más bien forman una dinámica única en cada empresa, por lo que necesitan un análisis amplio.

Para poder esbozar una idea de lo que cuesta reemplazar a un empleado que sale de la organización, examinaremos algunos datos interesantes. Según el Instituto Americano de Estrés (AIS), por sus siglas en Inglés, la gigante Xerox estima que contratar a uno de sus ejecutivos representa un costo de entre 1 a 1.5 millones de dólares; Por otro lado, reemplazar a un trabajador promedio en Estados Unidos cuesta entre US\$ 3,000 y US\$ 13,000.¹

Pocas veces las organizaciones se detienen a pensar en el costo que la rotación implica. Es por ello que quizás los datos anteriores parezcan extremadamente elevados e injustificados, porque cuando se piensa en la necesidad de contratar personal se ve únicamente aquellos gastos que se efectúan directamente, como el reclutamiento y la selección. Sin embargo, la rotación de personal o *-turnover-* representa costos que van más allá de la simple convocación y selección de candidatos.

No contar con el personal adecuado afecta a la organización en diferentes niveles. Aunque sabemos que el personal no tiene precio, el no contar con éste representa un costo, el cual llega a ser bastante elevado cuando se examina su impacto en el alcance de las metas institucionales. Estos costos pueden ser: directos, costo del reclutamiento y publicidad para convocar personal, gastos de selección y de capacitación; o indirectos, la carga de trabajo extra para los trabajadores que deben absorber parcialmente las tareas de quienes se van, la baja productividad, la baja moral que pueden desarrollar quienes se quedan, etc.

El proceso de reclutamiento puede llegar a ser bastante costoso, derivado de los elevados precios de la publicidad y otras fuentes externas de convocatoria; la idea de recurrir a fuentes internas de reclutamiento (ascensos o traslados) sugiere ser relativamente más económica, siempre quedan plazas vacantes que hay que cubrir.

¹ The American Institute of Stress. Job Stress. Obtenido en la Red Mundial el 10 de mayo de 2003: www.stress.org/job.htm

Seguidamente, los costos por selección varían según la complejidad del sistema que posea cada empresa. Muchas organizaciones, inclusive, hacen uso de empresas especializadas en seleccionar personal, lo que representa un alto costo.

La orientación y la capacitación son un costo adicional. Aunque pocas empresas tienen un dato cierto acerca del costo de la capacitación, es necesario conocerlo por ser uno de los más fuertes que genera la rotación. Una disyuntiva que surge de la necesidad de capacitación, es la de decidir qué es lo más conveniente: contratar personal y capacitarlo, o ir a la calle y “comprar” personal listo para los puestos. Cualquiera que sea la decisión final representa un costo que debe ser considerado.

La finalización de la relación laboral también origina un gasto directo debido al pago de indemnizaciones de quienes se retiran.

La productividad de las organizaciones también se ve afectada por la rotación. Los costos por disminución de productividad son los que la empresa debe sobrellevar a consecuencia de la ausencia de un trabajador o del pobre desempeño de alguien nuevo que es capacitado.

El capital intelectual debe valorarse. Es muy difícil estimar a ciencia cierta el costo que representa el perder capital intelectual; pero, al considerarlo es fácil darse cuenta de la importancia que éste tiene para la organización. El simple hecho de perder a un trabajador que quede a disposición de la competencia, con todo el legado de conocimientos y habilidades adquiridas, hace pensar que realmente es un costo significativo.

Antes de tomar decisiones es necesario que la organización verifique su situación con respecto a la rotación existente. Para determinar si la rotación, dentro de una organización, es elevada o reducida, se recurre a la obtención del Índice de Rotación, dato que sirve como parámetro para la toma de decisiones.

Índice de Rotación

Es la relación porcentual entre las admisiones (entradas de personal) y las desvinculaciones (salidas de personal), en relación al número de integrantes de una organización, con referencia a un tiempo específico. Este índice no debe ser ni muy bajo ni muy alto ya que, en el primer caso, es un indicio de estancamiento y envejecimiento del personal; y, en el segundo, la falta de estabilidad y continuidad.

Para obtener el Índice de Rotación, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{(\text{Número de empleados que entran} + \text{Número de empleados que salen})}{(\text{Número de empleados al principio del período} + \text{Número de empleados al final del período})} \times 100$$

Por ejemplo, si en una organización hubo 1,000 empleados al principio del año y 1100 al final, y en la misma hubo 10 dimisiones y 20 contrataciones en ese período, el resultado será:

$$\frac{(20 + 10) \times 100}{(1000 + 1100) / 2} = 2.85 \text{ de índice de rotación}$$

Como la relación es porcentual, el índice es del 2.85 %, lo que indica que existe estabilidad, y la rotación es baja.

Ahora bien, supongamos que habían 1000 empleados al principio de año y 1100 al final, pero que hubo 200 bajas, y 300 contrataciones, el índice de rotación sería:

$$\frac{(300 + 200) \times 100}{(1000 + 1100) / 2} = 47.61 \text{ de índice de rotación}$$

Ese 48 % implica que, en la empresa, la rotación es muy alta y que hay poca estabilidad laboral.

Índice ideal

Ofrece la posibilidad a la organización de retener personal de buena calidad y sustituir a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico). Los parámetros que se utilizan para determinar si un índice es alto o bajo dependen de muchos factores propios de la organización (internos), como sus expectativas de crecimiento o decrecimiento, y de factores socio-económicos del país y

del mundo (externos). Sin embargo, se considera un índice normal a aquel comprendido entre un 20 y un 25 % anual.

En general se acepta que, en condiciones estables, en una empresa más de un 10 % es alto y menos del 3% es bajo.

Para detener la rotación de personal, se debe aclarar que una buena remuneración no es lo único que los trabajadores esperan. Las personas también desean:

- Trabajo significativo e importante
- Ser escuchados
- Ser promovidos
- Ser reconocidos
- Tener expectativas de crecimiento
- Recibir retroalimentación
- Entrenamiento

En función del cumplimiento de estos deseos, a continuación se listan algunas técnicas que propician la retención de empleados, también se incluyen comentarios acerca de las acciones que el IGA realiza o ha realizado en virtud de cada aspecto:

- Para principiar, es necesario evaluar el impacto que la rotación está causando en la empresa. Esta evaluación será de utilidad para saber la calidad y la cantidad de esfuerzo necesario para reducir la rotación. En el IGA no se ha evaluado ni el índice de rotación ni el impacto del mismo; sin embargo, la administración ha manejado por muchos años la percepción de que existe alta rotación y de que la misma limita la calidad de los servicios educativos que presta.
- Identificar las características organizacionales que puedan estar causando la rotación. Entre las formas más eficaces de recabar información están: las encuestas y las entrevistas de salida. Al mismo tiempo, deben identificarse las diferencias entre los empleados exitosos y los demás.
- Revisar los procesos de reclutamiento y selección para garantizar que el personal que está siendo contratado sea calificado; contratar personal idóneo reduce en gran medida la rotación. Este es uno de los postulados que sustentan la justificación y la factibilidad de la investigación. Debido a que la selección de personal docente del IGA está a cargo del departamento de Cursos y no del departamento de Recursos Humanos, el proceso de selección es deficiente.

- Analizar las políticas de remuneración y desarrollo, ya que éstas pueden estar causando dimisiones por parecer injustas dentro del mercado laboral y/o dentro de la organización misma. La remuneración del personal docente y sus oportunidades de desarrollo están por encima del promedio que se maneja en el mercado laboral guatemalteco.
- Verificar los procesos de capacitación y entrenamiento para corroborar que los empleados estén recibiendo los conocimientos, las habilidades, los valores, etc. necesarios para tener éxito en su labor. En el IGA estos procesos son constantemente revisados y actualizados, por lo que son efectivos.
- Vigilar que el pago pactado en los acuerdos contractuales sea respetado. El incumplimiento de este factor causa insatisfacción y baja moral entre los empleados. Este rubro es vigilado por el IGA. No existen casos en los que se hayan presentado estas situaciones.
- Fortalecer las relaciones entre los supervisores y los trabajadores. Esto implica el promover el liderazgo como modelo directivo entre los gerentes y los mandos medios. El organigrama del Departamento de Cursos del IGA es constantemente alterado, lo que muchas veces causa fricciones entre los miembros, por desconocimiento o mala información.
- Desarrollo de programas de reconocimiento al personal, así como de celebración de aniversarios, cumpleaños y otras fechas importantes, para aumentar la moral. Estas actividades no son realizadas en el IGA.
- Implementar procesos para respetar la jerarquía de las personas mejorará la comunicación y evitará, a su vez, malos entendidos. La situación del IGA en este aspecto fue explicada anteriormente.
- Establecer programas efectivos de evaluación de desempeño, los que estén orientados a promover el crecimiento individual y no únicamente a servir para propósitos de remuneración. En el IGA, el desempeño de los docentes es evaluado constantemente con propósitos de capacitación y desarrollo.
- Desarrollar programas de promociones por méritos o por antigüedad, en donde las promociones sean aplicadas al más antiguo y mejor calificado. En el IGA, no existe un programa definido de promociones; sin embargo, los ascensos son usualmente decididos bajo los criterios de antigüedad y desempeño.
- Escuchar y atender a los individuos en sus demandas; para ellos es muy importante ser escuchados, aun cuando sus peticiones no puedan ser satisfechas parcial o totalmente.

- Discutir con los trabajadores los motivos del abandono de trabajo y otros temas relacionados con las actividades ordinarias. Ocurre que casi siempre, ellos tienen la solución a los problemas. En el IGA, no se realiza esta actividad.
- Exhibir el reglamento interno de trabajo en lugares visibles. Esto es recomendado ya que regularmente los trabajadores no leen el reglamento que se les entrega y desconocen las sanciones a las violaciones del mismo. Los colaboradores de IGA no tienen acceso al reglamento interno.

PARTE 5

LAS PRUEBAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Las pruebas psicológicas constituyen una de las herramientas más eficaces de las que se puede hacer uso durante la selección de personal. Esto se debe a que las pruebas arrojan información de manera rápida y exacta respecto a los conocimientos, las habilidades, los intereses, y demás acerca de los solicitantes; dicha información sería difícil de averiguar y confiar si se obtuviera por otros medios. Es debido a dicha utilidad en la selección de personal, que esta parte está dedicada a las pruebas psicológicas, a sus características, a su clasificación y a su apropiada administración.

Se recomienda el uso cauteloso de las pruebas psicológicas en el sentido de emplear únicamente aquellas que están relacionadas con el éxito en el trabajo. Esto implica que, antes de establecer el uso de pruebas para la selección, se deben estudiar las características medibles, y que estén relacionadas con el éxito en el empleo; luego se debe elaborar una prueba orientada a medir dichas características; finalmente, se estudia la correlación existente entre estas características y la eficiencia del empleado para validar las pruebas.

Las características principales de las pruebas psicológicas son:

Las pruebas que usualmente se utilizan en la industria son objetivas, quiere decir que su calificación no depende del humor u opiniones personales de quien las califica. Otra característica de las pruebas tipo objetivas es su fácil y rápida calificación, lo que reduce el costo de la administración de las mismas.

Las principales cualidades que deben llenar las pruebas psicológicas son: confiabilidad, Validez y su nivel de estandarización.

La confiabilidad se refiere a la cualidad que permite aplicar una prueba dos veces a la misma persona en iguales circunstancias, obteniendo similares resultados. Esto quiere decir que la prueba produce resultados consistentes, constantes.

La validez es el grado en que la prueba mide lo que se pretende medir. Esto quiere decir que para que las pruebas utilizadas en la selección de personal tengan validez de pronóstico, debe comprobarse que existe una correlación con algún índice de eficiencia del empleado.

Estas dos características son independientes. Una prueba puede ser confiable sin ser válida. Esto sucede con pruebas de alta consistencia (confiabilidad), proveyendo resultados similares en repetidas administraciones, pero de baja validez, por no tener relación alguna con ninguna medida de eficiencia del empleado.

La estandarización se refiere a que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Por ejemplo, no se puede esperar comparar las calificaciones de una prueba aritmética de dos solicitantes, uno de los cuales ha pasado una prueba para la que no se necesita estar familiarizado con operaciones más complicadas que la división de varias cifras, mientras que la que ha pasado el otro necesita del dominio de las fracciones y los decimales.

Existen diferentes criterios para poder clasificar las pruebas psicológicas. Las siguientes son las clasificaciones más comunes de las pruebas psicológicas.

Por tiempo de aplicación:

a) Pruebas de velocidad

Son las que tienen límite de tiempo para responder, sin importar si se ha contestado por completo. Estas son bastante útiles cuando se desean medir aspectos como destreza manual o velocidad de actividades motrices.

b) Pruebas de capacidad

En éstas no existe límite de tiempo, ya que lo que interesa medir es la habilidad y no la rapidez de los individuos.

Por la forma de administración:

a) Pruebas de grupo

Estas son administrables simultáneamente a un número de personas. Por esta razón son bastante económicas y ahorran tiempo. Para su empleo se necesita contar con una infraestructura física (espacio, asientos, ventilación, etc.) y humana (supervisores) adecuadas.

b) Pruebas individuales

Para la administración de este tipo de pruebas se requiere tener un administrador de la prueba por cada persona que la toma. Estas pruebas permiten obtener mayor información con respecto al comportamiento del sujeto.

Por la forma de realizarlas:

a) Pruebas de lápiz y papel

En ellas la persona debe marcar o escribir una respuesta por pregunta escrita.

b) Pruebas orales

En éstas las personas responden verbalmente asociando una palabra a otra.

Por las características que miden:

a) Pruebas de inteligencia

La inteligencia es usualmente concebida como una habilidad mental para aprender y resolver problemas, aunque existen muchas otras definiciones diferentes. La inteligencia comúnmente implica la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas, de recordar información. Definitivamente, la inteligencia implica la capacidad de pensar de forma abstracta y concreta y de manipular símbolos como conceptos matemáticos y verbales. Existen muchas pruebas de inteligencia, entre las que están la prueba Otis y la prueba Wonderlic de personal que es una adaptación de la primera.

b) Pruebas de interés

En este tipo de pruebas se mide el grado de afición que los sujetos sienten por diversos temas o actividades. Los intereses que se miden son en: empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. Las pruebas más utilizadas son el Formulario de Interés Vocacional de Strong y el Récord de Preferencias de Kuder.

c) Pruebas de personalidad

Están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo. Es una opinión bastante generalizada, el que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. Es posible que a la persona encargada de realizar la entrevista se le antoje que una de sus obligaciones primordiales sea la de averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante". En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado.

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: mi salud me preocupa mucho, padezco frecuentes dolores de cabeza, me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto para contestar a cada aseveración "si" "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca". Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como, "dominio" o "sociabilidad". Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz estandarizados son fáciles de administrar y calificar, como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos.

Los sistemas de proyección le presentan al examinado una serie de estímulos en la prueba de Rorschach, denominada así en honor a su inventor Herman Rorschach; esta prueba es seguramente la más famosa de todas las psicológicas. Se utilizan figuras de manchas de tinta, cinco de ellas de color. Al sujeto se le pregunta qué ve o recuerda en cada mancha de tinta. Obviamente no existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que, en teoría, cada persona ve a las personas o cosas que le son importantes. Algunas experiencias clínicas con ese material indican que la respuesta de los sujetos a la forma, el color y los detalles de las manchas de tinta pueden revelar gran parte de su vida inconsciente, tal como se proyecta en el dibujo.

Las siguientes son algunas de las pruebas utilizadas en la selección de personal.

- 16PF Inventario de personalidad

Es una prueba en la que se miden 16 factores de personalidad y consta de 187 ítems. Está dirigida a adultos. Se desarrolló a partir de un análisis factorial para determinar los rasgos básicos de la personalidad. Las escalas del 16 PF miden el temperamento: estilo característico de percepción y comportamiento de un sujeto durante un período largo y estable de tiempo, en un amplio campo de situaciones. Esta prueba presenta, en los 16 factores de personalidad, un completo rango de información acerca del fundamento general de la conducta de un sujeto y la forma posible de presentación de ésta, representada en rasgos que –proviene de una interacción entre el medio y la herencia. Es ampliamente empleada en los campos laboral, educativo y clínico. Fue desarrollada por Cattell, R., En 1957.

- BFQ Cuestionario "Big Five":

Consta de 131 ítems, la forma de respuesta es verbal y esta dirigida a adultos. Su autor es Caprara, Barbaranelli y Borgogni (1998).

- CPS Cuestionario de Personalidad Situacional:

Esta es una prueba de personalidad que consta de 233 ítems, la forma de respuesta es verbal, está dirigida a adultos, su autor es Fernández Seara, Seisdedos y Mielgo (1998).

- P - IPG Perfil - inventario de la Personalidad:

Esta prueba de personalidad consta de 38 ítems, la forma de respuesta es verbal. Está dirigida a adultos, su autor es Gordon (1993).

- EPQ-R, Cuestionario Revisado de Personalidad de Eysenck

Esta prueba, de 83 reactivos de alternativa, es la se utilizará en la presente investigación. Aprecia tres dimensiones básicas de la personalidad: E- Extraversión, N-Emotividad y P-Dureza y otra complementaria L- Disimulo/Conformidad. Es una prueba colectiva con tiempo de aplicación que varía entre 15 y 30 minutos. La edad para administrarla es de 16 años en adelante. La versión revisada que se utilizará brinda grandes oportunidades para la interpretación de la personalidad de los individuos. Sus resultados son bastante útiles en diversas áreas, como la educativa y la laboral (problemas de conducta, orientación profesional, selección, promoción...). Los autores de la prueba son Eysenck, Hans y Sybil.

La razón principal por la que se escogió esta prueba es porque fue desarrollada a partir de una teoría muy completa acerca de la personalidad (Teoría de la personalidad de Eysenck se amplía la teoría en la página 33). Otros aspectos decisivos para utilizar esta prueba son: 1) es relativamente corta, ideal para contar con la participación de los integrantes de las poblaciones; 2) es fácil de corregir, cualidad vital cuando se habla de un fuerte número de personas; 3) tiene un precio accesible, importante si se considera que uno de los objetivos es lograr que se integre el uso de la prueba al proceso de selección de personal docente del IGA; 4) los resultados que arroja la prueba han sido verificados a través de procesos estadísticos.

Personalidad

Existen diferentes propuestas teóricas para definir la personalidad, sin embargo se tiene la idea clara de la importancia que tiene la personalidad para delinear la conducta. En general, las teorías varían porque suponen orígenes distintos para los motivos que originan la conducta. Por esta razón y porque los propósitos para los que sirven las teorías de personalidad son diferentes (para aliviar el sufrimiento emocional, otras son “ejercicios literarios”, etc.), existen muchas definiciones de lo que es la personalidad. Estas diferentes teorías reflejan las personalidades de quienes las crean, y ninguna ha recibido una aceptación universal.

Dentro de las teorías de la personalidad más influyentes en la actualidad se encuentran:

Sigmund Freud

Freud es por demás el más influyente psicólogo de nuestros tiempos. Sus estudios, aunque controversiales, siguen siendo considerados de gran importancia después de tanto tiempo de su fallecimiento. Para Freud, los principios de la conducta son:

- 1) Del placer, el cual concibe al ser humano como un animal que busca placer. Todo acto es motivado para conseguir placer. El placer también conlleva el evitar el dolor. Es la fuerza que motiva a todo ser humano.
- 2) De la realidad, el cual contempla la importancia de la realidad para el hombre, quien buscando placer es realista y jerarquiza los placeres por orden de importancia.
- 3) El de reducción de la tensión, el cual explica que el hombre tratará a toda costa de reducir la tensión que crea la diferencia entre su necesidad de placer y la realidad.

- 4) El de polaridad que explica el hecho de que cualquier fenómeno tiene un opuesto.
- 5) El de repetición compulsiva, que es considerado importante debido a que el ser humano se acostumbra a hacer algo y forma así un hábito, tendiendo a repetir aquellas acciones en que tuvo éxito.

La personalidad, según Freud, está conformada de la siguiente manera: el ello forma la base y la mayor parte de la personalidad. Del ello dependen todas las funciones físicas, sensoriales y orgánicas que se llevan a cabo de manera inconsciente. El ello funciona desde el nacimiento. El yo, por su parte, está encargado de la realidad. Funciona en estado consciente. El súper yo es la última parte en formarse y está en el consciente. Cuando la personalidad se desmorona lo hace de arriba abajo, empezando por el súper yo.

La libido es el origen de gran parte de la personalidad, y busca la gratificación puramente sexual. Todo este aparato mental se protege a través de los llamados mecanismos de defensa, los cuales funcionan cambiando la apariencia externa de la personalidad. Estos mecanismos funcionan de manera mecánica e inconsciente, por lo que las personas ignoran que están utilizándolos. Los principales mecanismos de defensa son: la represión, la regresión, la proyección y la fijación.¹

Freud describió tres estados de conciencia:

- 1) consciente: en ésta el hombre está plenamente enterado de lo que sucede y le permite saber dónde está, quién es, etc.
- 2) preconsciente: parte intermedia entre el consciente y el inconsciente, y permite o no el paso de información entre ambos estados.
- 3) inconsciente: en el cual están las explicaciones de por qué el hombre actúa de tal o cual manera. Es el "almacén mental de la persona".

Carl Jung

La idea fundamental de Jung es la polaridad, o sea la existencia de un opuesto para cualquier fenómeno. Esto genera el conflicto. El sujeto es motivado a actuar por su necesidad de evitar la tensión que ocasionan los opuestos, aunque el equilibrio logrado al

¹ Barbara Engler, Introducción a las Teorías de la Personalidad (México: McGraw Hill, 1998), pp. 41 - 57

evitar esta tensión dura poco. Lo importante es el movimiento que ocasiona esta búsqueda, esto produce que la personalidad evolucione.

Jung creía que el hombre nunca se mantiene estático; si no retrocede, avanza.¹ Un gran aporte de Jung fue el de notar la existencia de un inconsciente individual (que es el almacén de la información, reprimido u olvidado) y por otro lado un inconsciente colectivo, que supone la existencia de información inconsciente transmitida genéticamente, producto de la evolución.

Jung también estaba convencido de que el hombre siempre mejora sin cesar y que con el tiempo alcanzará la autorrealización.

Finalmente, el Yo es quien se encarga de soportar al ego y a las polaridades.

Alfred Adler

Para Adler, el motivo principal que causa la conducta humana es su necesidad de resolver sus sentimientos de inferioridad y alcanzar los de superioridad. Sin embargo no existe una meta final, siempre hay otro escalón encima del último. Acerca del principio de inferioridad, Adler lo basa en su idea de que las personas vienen al mundo sintiéndose “incompletos e insatisfechos”. Todo lo que se encuentra al nacer le parece más grande. Conforme el niño crece se da cuenta que los mayores tienen control sobre las cosas, y surge en él un deseo por hacer lo mismo; luego, al hacerlo la satisfacción es momentánea, ya que luego surge la necesidad por alcanzar otras metas.²

El hombre hereda el sentimiento de inferioridad y es lo que lo mantiene vivo. El sentimiento de superioridad por otra parte se explica en el deseo de ser superior.

Karen Horney

Horney estaba convencida de la naturaleza buena del hombre. Para ella, el hombre más que satisfacerse como propone Freud, busca “estar a salvo”, y para lograr su autorrealización utiliza un “yo idealizado” como modelo a seguir. La incongruencia entre el yo real y el yo ideal, producen estados neuróticos. Y entre más ilusorio y falso sea el yo ideal, más se enajena la persona de su yo verdadero.

¹ Barbara Engler, Introducción a las Teorías de la Personalidad (México: McGraw Hill, 1998), pp. 77 - 93

² Barbara Engler, Introducción a las Teorías de la Personalidad (México: McGraw Hill, 1998), pp. 101 - 116

Horney hace grandes aportes al tema de la neurosis. Según su teoría, las personas tienen diez necesidades neuróticas que son: afecto y aprobación, socio dominante en la vida, límites rigurosos de la vida, poder, explotación de otros, prestigio, admiración personal, ambición de medro personal, autosuficiencia e independencia, y perfección e inexpugnabilidad. A estas necesidades frente a otros hombres, las personas responden de tres formas: acercándose, oponiéndose o alejándose de ellos. Se dan las neurosis cuando no se pueden resolver los conflictos y se queda fijado en uno de estos tres tipos de reacción.¹

Gordon Allport

En su teoría destaca la “unicidad del hombre”. Hace énfasis en este hecho. Las personas tienen rasgos característicos. Considera como estilo de vida el agrupamiento de rasgos.

Allport describió la historia de la palabra personalidad, la que originalmente significaba persona en griego. Luego, reunió muchas otras definiciones para concluir con la siguiente: PERSONALIDAD: “es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su peculiar ajuste al ambiente”.²

Allport indica que la personalidad no puede ser considerada general, porque cada ser humano es único. Más bien, para describir la personalidad, utilizó los rasgos. Un agrupamiento distinto de rasgos puede describir a un individuo. Sin embargo ningún agrupamiento de rasgos se puede aplicar a más de una persona. Allport no creía en los estudios estadísticos de la personalidad.

Carl Rogers

Aunque no existe una teoría claramente definida a partir de Rogers acerca de la personalidad, sus aportes son de gran importancia actualmente. Su tema esencial es el yo. Rogers es un humanista que empatiza tremendamente con la humanidad. Para él la humanidad es positiva, constructora, realista y totalmente digna de confianza. Según su teoría, la conducta existe en el presente y no es fruto de necesidades pasadas.

¹ Barbara Engler, Introducción a las Teorías de la Personalidad (México: McGraw Hill, 1998), pp. 123 - 127

² Gordon Allport, Personality: A Psychological Interpretation (New York: H. Holt and Company, 1937), Pág. 48).

Rogers considera que la única manera de entender a las personas es desde el punto de vista interno de ellas mismas y no desde un punto externo de observador. En su teoría se contempla el hecho de que únicamente puede haber cambios en la personalidad, cuando existe una aceptación de sí mismos. Por otro lado postula que habrá buenas relaciones interpersonales, únicamente cuando la personalidad logra desarrollar un concepto del yo consistente (yo con imagen del yo).¹

Hans Jurgen Eysenk

Eysenk era un psicólogo inglés de origen alemán. Como resultado del interés que tuvo por el estudio de la personalidad elaboró diversos tests psicológicos, entre ellos, el Cuestionario de Personalidad de Eysenk Revisado (prueba que se utilizará en esta investigación). Postuló que existen factores genéticos, heredables en la personalidad, los cuales pueden atenuarse o acentuarse según el contacto con el ambiente. Según Eysenck, la personalidad tiene cuatro planos: un *primer plano*, donde aparecen reacciones específicas, que son un plano inferior de la conducta y reacciones que sólo observamos una vez, que pueden o no ser características de la persona. Un *segundo plano* de hábitos, que serían conductas un poco más estables o formas análogas de reacciones que tenemos los humanos. Un *tercer plano*, que surge de la interrelación de los hábitos que salen de los factores de personalidad con los factores de primer orden, y un *cuarto plano* que son las interrelaciones de todos los factores y es la globalidad de la personalidad.

Según la teoría de Eysenck, los siguientes son los factores de la personalidad: (al trabajar desde los aspectos genéticos, sólo ubica tres factores bipolares)²

¹ Barbara Engler, Introducción a las Teorías de la Personalidad (México: McGraw Hill, 1998), pp. 329 - 335

² Psicoactiva.com, Biografía Eysenk, Hans Jurgen, Psicoactiva.com. Obtenido en la Red Mundial el 14 de abril de 2003: www.psicoadactiva.com/bio/bio_25.htm

ESTABILIDAD EMOCIONAL vs NEUROTICISMO	
<u>Estabilidad Emocional:</u> - estable - tranquilo - imperturbable	<u>Neuroticismo</u> - insomnio - cambios de humor - intranquilidad - excitabilidad - sentimiento de inferioridad - dependencia de los otros
EXTRAVERSIÓN vs INTROVERSIÓN	
<u>Extraversión</u> - sociabilidad - impulsividad - actividad - despreocupación - gusto por la vida - alegría - persona necesitada de estimulación externa - no se deja condicionar - aprende con más dificultad y olvida antes	<u>Introversión</u> - reservadas - se dejan condicionar - aprenden más rápidamente - tienen miedos - tienen ansiedad - discretos - con reacciones de evitación - disfruta con lo que hace solo
REALISMO vs PSICOTICISMO	
<u>Realismo</u> - Ajustada socialmente	<u>Psicoticismo</u> - persona solitaria - los demás le molestan - desagradable - no se adapta - cruel - inhumana - no tiene sentimiento ni empatía - insensible - agresiva incluso con quien quiere - indiferencia ante el peligro por inconsciencia - siempre vinculados a cosas singulares y extraordinarias

En conclusión, la personalidad expresa las características o formas de ser de una persona, e incluye las formas habituales de conducta física, psicológica y socialmente en las distintas circunstancias de la vida. La personalidad es única para cada ser humano, ella nos distingue a unos de otros. Esta unicidad es cierta aunque tengamos rasgos en común.

d) Pruebas de rendimiento

Miden la capacidad de las personas en diversas actividades que se les quiera confiar. Con las pruebas de rendimiento se valora la experiencia de un individuo en una tarea específica.

e) Pruebas de aptitud

La aptitud es la potencialidad que un individuo tiene para poder desarrollar una actividad. Estas pruebas pretenden calcular el posible éxito que una persona tendrá en la adquisición de conocimientos o habilidades.

El *Assessment Center* es un proceso comprensivo de evaluación, en el cual los candidatos son evaluados en su capacidad para supervisar, su liderazgo y su potencial para dirigir. En este proceso se enfatizan las habilidades y destrezas más que el puro conocimiento. Las personas participan en una serie de ejercicios hechos especialmente para representar la cultura y el ambiente de la organización. A través de estas actividades se puede evaluar lo siguiente: el proceso de pensamiento de los individuos, las habilidades para organizar, el liderazgo, la tolerancia al estrés, las habilidades analíticas, la capacidad para influir, la habilidad para delegar, la empatía, la comunicación verbal y no verbal, la ética y la capacidad para trabajar en equipo.¹

La administración de las pruebas psicológicas requiere especial cuidado. Se deben guardar las siguientes consideraciones: es necesario que quien administre las pruebas tenga suficiente conocimiento de las mismas y sus peculiaridades, así como ciertos procedimientos de aplicación.

1. Seguir las instrucciones de administración al pie de la letra y sin ningún cambio.
2. Asegurar la comprensión de las instrucciones por parte de los candidatos antes de comenzar la prueba. Esto se debe de hacer dentro del marco de las instrucciones.
3. Observar los límites de tiempo. Se deben seguir a cabalidad.
4. Verificar ocasionalmente el trabajo que estén realizando los candidatos. Debe tenerse cuidado de no hacerlo constantemente y de manera obvia para no ocasionar ansiedad en quienes estén tomando la prueba.
5. Preparar un ambiente que tenga las siguientes condiciones físicas para los candidatos.
 - a) Comodidad física y tranquilidad emocional
 - b) Ninguna interrupción
 - c) Que puedan manejar sus materiales de examen
 - d) Tener espacio conveniente para evitar que se copien respuestas

¹ McGrath Consulting Group, Inc. Assessment Center Testing. Obtenido en la Red Mundial el 18 de abril de 2003: <http://www.mcgrathconsulting.com/assessmentcenter.asp>

6. Garantizar condiciones psicológicas óptimas a través de una actitud tranquila y animada por parte del examinador.

El término “batería de pruebas” se refiere a un conjunto de pruebas. El empleo de una batería de pruebas se hace necesario, ya que no existe una prueba que por sí sola pueda medir todas las características necesarias para desempeñar un empleo.

El uso de pruebas psicológicas se ha incrementado en la actualidad por la calidad de información que proveen, especialmente en el proceso de selección. Con el empleo de pruebas apropiadas y su adecuada administración se conocen las habilidades, los intereses, las aptitudes y los conocimientos, que poseen los candidatos en un proceso de selección. Aparte de su utilidad en el proceso de selección, las pruebas psicológicas también contribuyen a:

- Colocar a los empleados en el puesto más adecuado
- Trasladar a los empleados a puestos en los que se puedan desenvolver de mejor manera
- Tomar decisiones en cuanto a ascensos
- Valorar la eficacia de los programas de capacitación
- Determinar necesidades de capacitación dentro del personal

1.3 Formulación de Hipótesis

1.3.1 Premisas y postulados

- La economía guatemalteca es precaria, con signos negativos a todo nivel. Por ejemplo: alta inflación, altos intereses por créditos, depreciación constante de la moneda, deuda externa en continuo aumento, entre otros.
- Desde hace muchos años, los aspectos económico-sociales en Guatemala han sido desalentadores. Esta situación continúa hasta la fecha, con indicadores negativos en los rubros de salud, extrema pobreza, educación, desempleo y gasto público, los que ocupan los últimos lugares de la lista latinoamericana.
- La Psicología Organizacional se ocupa de las situaciones humanas que surgen en el contexto laboral. Esta tiene como objeto una serie de actividades dentro de la organización, por ejemplo: el desarrollo de técnicas de mercadeo, la selección y la capacitación de personal, la evaluación del desempeño, la disminución de accidentes, la motivación para el personal, entre otras.
- La administración de Recursos Humanos tiene como fin lograr el bien de los integrantes de una organización, a través del aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades individuales. Una de las actividades principales de esta disciplina es el reclutamiento de personal, que está encaminado a atraer candidatos para ocupar puestos de trabajo en la organización.

La selección de personal es el paso siguiente al reclutamiento, y se constituye por un conjunto de pasos por medio de los cuales se comparan las cualidades de los candidatos con las especificaciones de puesto, para elegir al más apto.

- La rotación de personal es la cantidad de trabajadores que entran y salen de una organización, expresado en términos de proporción. Este fenómeno origina gastos directos, como el costo de reclutamiento, y el de la selección y capacitación de nuevos trabajadores; e indirectos como la baja moral de quienes se quedan o la baja en la productividad por la falta de personal.

Algunas de las técnicas recomendadas para reducir un alto índice de rotación son las siguientes: identificar características organizacionales relacionadas con el problema, revisar los programas de reclutamiento y selección de personal, analizar las políticas de remuneración, capacitación y desarrollo, y fortalecer las relaciones laborales.

- Las pruebas psicológicas son una herramienta eficaz para la selección apropiada de personal, ya que brindan información rápida y exacta respecto a los conocimientos, las habilidades y los intereses. Sin embargo, es necesario que las pruebas utilizadas durante la selección tengan validez de pronóstico, lo que quiere decir que se debe comprobar que existe una correlación entre los resultados que se obtienen y algún índice de eficiencia de los trabajadores.
- La prueba que sirvió como base en esta investigación, el Cuestionario de Personalidad de Eysenck, se clasifica de la siguiente manera:

Criterio	Clasificación
Por la forma de administración:	es una prueba de grupo.
Por la característica que mide:	es una prueba de personalidad.
Por la forma de realizarla:	es una prueba de lápiz y papel.

- Aunque existen muchas teorías que intentan definirla, se puede concluir que la personalidad expresa las características o la forma de ser de una persona. Incluye las formas usuales de conducta física, psicológica y social de una persona, en distintas circunstancias de la vida.

1.3.2 Hipótesis general

El perfil de personalidad de los maestros que permanecen en el Departamento de Cursos del IGA por más de seis años, es diferente al de los maestros que renuncian antes de cumplir dos años en sus labores. Esta diferencia permite utilizar el perfil de personalidad como factor de predicción de arraigo en el proceso de selección de personal para el puesto de “maestro.”

1.3.3 Definición conceptual y operacional de las variables

De la hipótesis planteada surgen dos variables.

1.3.3.1 Variables

Variable 1: El perfil de personalidad de los candidatos al puesto de maestro.

En el marco teórico se describe la personalidad como el conjunto de características físicas, psicológicas y sociales habituales de las personas; es lo que diferencia a los unos de los otros. Este estudio se centra en las características psicológicas individuales, que constituyen el perfil de personalidad.

El test con el que se midió la personalidad, el Cuestionario de Personalidad de Eysenck, evalúa tres dimensiones básicas de la personalidad: Extraversión-Intraversión, la que se relaciona con la tendencia de las personas hacia distintos tipos de actividades e intereses. Neuroticismo-Estabilidad, que evalúa el grado de neuroticismo, o sea el nivel de estabilidad/inestabilidad de la persona. Y por último, la dimensión Psicoticismo-Realismo, que engloba la tendencia a la conducta anormal del individuo; en otras palabras qué tan adaptada es su conducta.

Variable 2: El arraigo de los maestros en la institución educativa.

El marco teórico enfoca el término rotación de personal como la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción. Y el arraigo es el fenómeno contrario a la rotación; o sea, el tiempo en que los trabajadores permanecen como integrantes de una organización.

1.3.3.2 Indicadores

La variable 1 se midió a través de la administración del Cuestionario de Personalidad de Eysenck. Los indicadores serán los puntajes obtenidos en cada una de las dimensiones de la personalidad que la prueba mide.

La variable 2 se midió a través de la revisión de los expedientes de trabajo de todos los docentes que han laborado en el IGA en el Departamento de Cursos. Los indicadores fueron el número de años que cada docente ha permanecido en su puesto de trabajo.

Capítulo 2

Técnicas e Instrumentos

2.1 Descripción de las poblaciones

Como se indicó previamente, el estudio tomó como referencia dos poblaciones. Ambas incluyeron personas de ambos sexos, diferentes edades y diferentes condiciones socio-económicas, pero con una característica en común: haber laborado o estar laborando actualmente en el IGA como maestros del Departamento de Cursos.

La Población 1 estuvo integrada por 14 maestras y 16 maestros del Departamento de Cursos del IGA, quienes estaban comprendidos entre las edades de 23 a 48 años, y cuyo tiempo de laborar en dicha institución era de más de seis años. Debido al bajo número de la población total, el estudio la utilizó en su totalidad.

Por otro lado, la Población 2 estuvo conformada por 17 mujeres y 13 hombres, comprendidos entre las edades de 23 a 55 años, quienes laboraron en el Departamento de Cursos de IGA, pero que renunciaron antes de cumplir dos años de labores, y cuya renuncia ocurrió en los tres años anteriores al estudio. La Población 2 estuvo integrada por 77 maestros.

Una importante característica de la Población 2 es que estuvo integrada por personas que ya no laboran en el IGA, por lo que la muestra se conformó por aquellos maestros que pudieron ser contactados y que además estuvieron anuentes a brindar su aporte. En total fueron un total de 30 (o sea un 39% del total de la población).

2.2 Descripción de los instrumentos de recolección de datos

2.2.1 Selección de las Poblaciones

Para seleccionar a los integrantes de la Población 1 y 2, se elaboró un listado de todos los maestros del Departamento de Cursos de IGA que habían laborado hasta el mes de septiembre de 2003.

Para la elaboración de cada población se tomaron diferentes criterios. En la Población 1, la fecha de ingreso y la fecha actual; y en la 2 la fecha de ingreso y la fecha de retiro.

2.2.2 Cuestionario de Personalidad de Eysenck

El perfil de personalidad de los integrantes de ambas poblaciones se obtuvo mediante la administración del Cuestionario de Personalidad de Eysenck. Dicha administración se realizó de manera individual, y se tomaron en cuenta todos los lineamientos establecidos en el manual de administración.

“El cuestionario está basado en un modelo de tres dimensiones de la personalidad consideradas como las más básicas y que son neuroticismo (N), psicoticismo (P) y extraversión (E).”¹ Las personas con puntajes altos en la Dimensión E son sociables, les gustan las fiestas, tienen muchos amigos, necesitan emociones, se arriesgan y poseen una tendencia a ser impulsivas. Por el contrario, quienes puntúan bajo en E tienden a ser personas reservadas, aisladas, calladas y con rasgos introspectivos. Con excepción de sus amigos cercanos, tienden a ser distantes del resto de las personas.

En cuanto a la Dimensión N, aquellos que puntúan alto tienden a ser irritables, y a preocuparse fácilmente por las cosas cotidianas. Son aprehensivos y tensos, lo que ocasiona reacciones intensas. Estos rasgos originan una dificultad para recobrar la calma después de una reacción emocional, lo que a su vez les causa dificultad para adaptarse a las situaciones de la vida diaria. Por el contrario, los individuos que obtienen puntajes bajos en N responden emocionalmente con más calma, control y poca intensidad. Usualmente son calmados y poseen mejor capacidad para recobrar la serenidad.

Un puntaje alto en la Dimensión P, refleja una personalidad hostil, fría, impersonal. La agresividad y la falta de empatía son también características de estas personas. También son poco amigables, rudos, sin modales y poco serviciales, tienen gustos extraños y peculiares y pueden llegar a divertirse a costa de otras personas. Los criminales y los psicóticos son personas que puntúan alto en esta dimensión.

Por último, la prueba incluye la escala L, que mide la “deseabilidad social” o sea la intención de falsificar las respuestas.

¹ Sibil B.G. y María Lara. Estudio Transcultural de Personalidad en Niños Mexicanos e Ingleses. México, 1992. Salud Pública de México, Vol. 34, No. 1.

2.2.3 Entrevista

Con el afán de recolectar más datos que pudieran servir en la interpretación de los resultados finales, también se administró una entrevista, de tipo cerrado, dirigida a los miembros de ambas poblaciones. La entrevista se llevó a cabo al finalizar la prueba, y aportó información en los siguientes aspectos: datos personales, edad al empezar la relación laboral con el IGA, edad actual, estado civil, número de dependientes directos, tiempo que trabajó / ha trabajado en la institución, trato con los supervisores, experiencia laboral dentro y fuera del IGA, motivo de retiro, preparación académica, edad a la que aprendieron a hablar inglés, si habían enseñado inglés en otra institución antes del IGA, nivel de inglés, y las razones por las cuales decidieron enseñar ese idioma. Los resultados obtenidos en estos rubros sirvieron en la interpretación de resultados, en la elaboración de conclusiones y en la formulación de las conclusiones. En algunos casos sirvieron para descartar la influencia que pudieran tener, en el problema, los factores evaluados; en otros casos, como los mencionados en el capítulo 3, los resultados sirvieron para identificar otras variables que influyen en el problema.

2.3 Técnicas de análisis estadístico, descripción e interpretación de datos

Los resultados obtenidos en el *test* aplicado se presentan, en el capítulo 3, en punteos ponderados por población y por escala (E, N, P, L). Se incluyen también gráficas para su fácil apreciación.

Se estableció para cada una de las dos poblaciones la media obtenida en cada una de las cuatro escalas medidas en el test (escalas E, N, P y L). Los rasgos de personalidad que quedaron entre más una desviación estándar y menos una desviación estándar fueron considerados como los rasgos característicos de cada población.

Los resultados obtenidos en las entrevistas se presentan en gráficas de barras, que comparan los datos de ambas poblaciones. El análisis que corresponde a las gráficas se sitúa en el capítulo 3.

Capítulo 3

Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

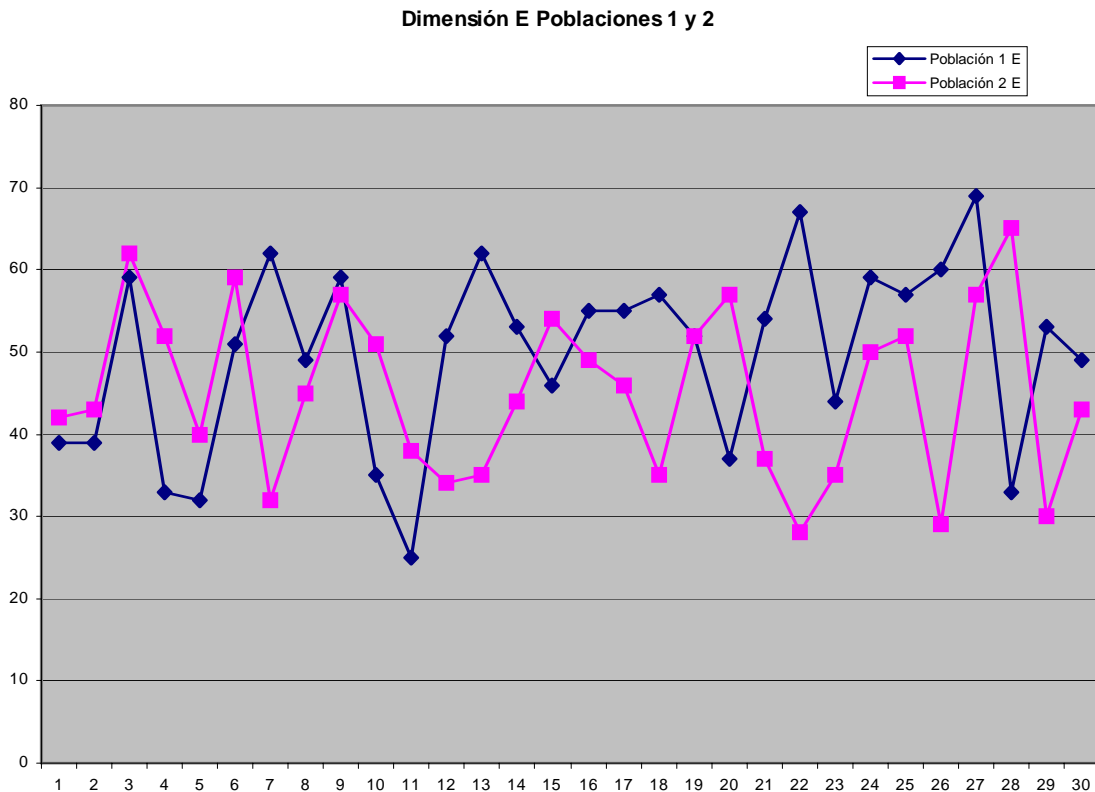
A continuación se presentan los datos obtenidos de la administración del “Cuestionario de Personalidad de Eysenk” a las dos poblaciones estudiadas. Se han incluido una gráfica de dispersión y una tabla comparativa de las medidas de tendencia central de los resultados obtenidos por ambas poblaciones en cada una de las cuatro dimensiones de personalidad que la prueba explora (en el capítulo 2 –Técnicas e instrumentos-, se describe ampliamente en qué consiste cada una de las cuatro dimensiones). Después de los cuadros con resultados aparece el análisis de los mismos.

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista que se administró a los participantes del estudio, tanto de la Población 1 como de la Población 2, así como un análisis de los mismos en cuanto a su relación con el arraigo en la empresa.

3.1 Resultados obtenidos en el “Cuestionario de Personalidad de Eysenk”

Dimensión E: Extraversión vs. Introversión

Gráfica comparativa de resultados



Medidas de tendencia central por población

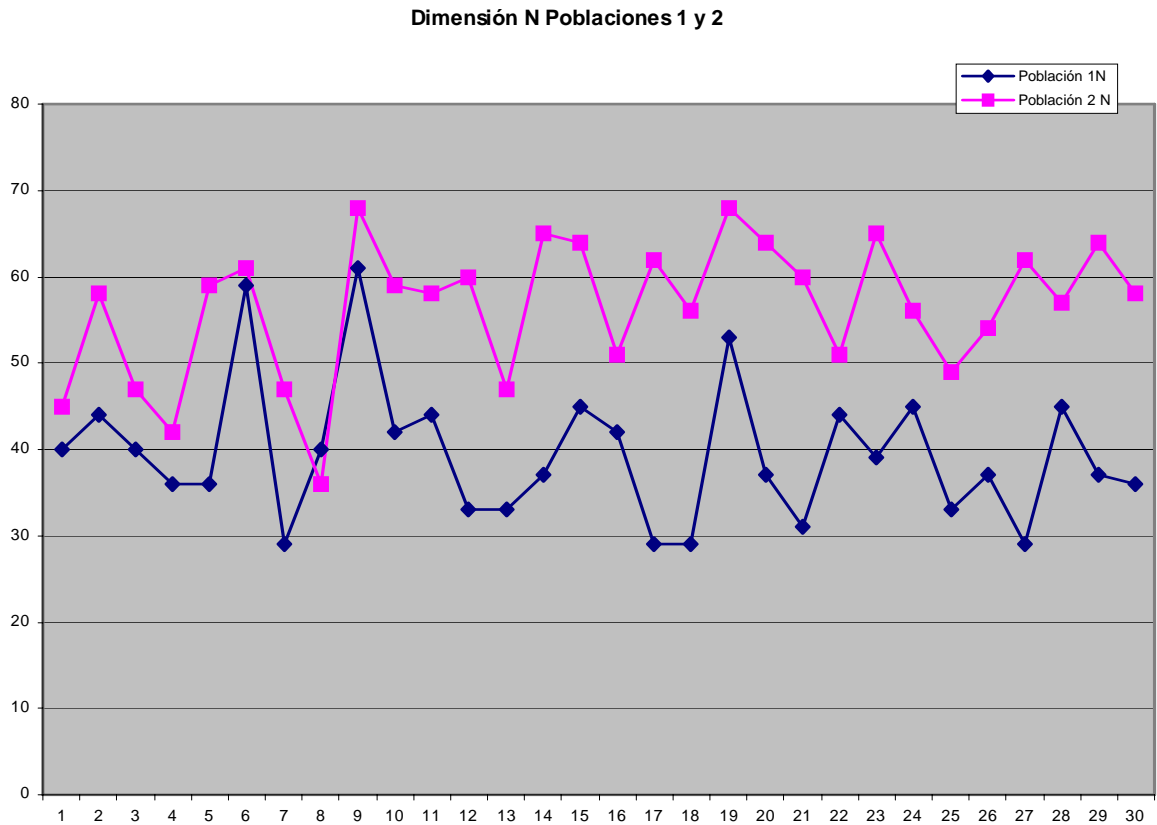
	Población 1	Población 2
Media	49.9	45.1
Desviación Estándar	11.27	10.40
Mediana	52.5	44.5
Moda	59	52

Como se puede apreciar en la gráfica, ambas poblaciones obtuvieron resultados similares entre sí. De igual forma, los rasgos de personalidad que quedan entre menos una desviación estándar (38.63 para la Población 1 y 34.7 para la población 2) y más una desviación estándar (61.17 para la población 1 y 55.5 para la Población 2) son los mismos, siendo éstos los siguientes: una ligera tendencia hacia la introversión, la que se manifiesta en una personalidad más bien reservada y discreta.

A pesar de que aparentemente, la labor docente exige cierto grado de extroversión, debido al contacto directo que el maestro tiene con muchas personas a la vez, los resultados obtenidos en esta dimensión demuestran que esa no es una cualidad de personalidad que afecte el desarrollo de arraigo en el IGA. Esto puede deberse a que, aunque alguna persona sea introvertida, el proceso de capacitación y desarrollo, que el IGA brinda a los maestros, les da herramientas para superar este aspecto. Entre otras habilidades, los docentes aprenden a vencer la timidez, a dominar grupos de alumnos, y a proyectar la voz.

Dimensión N: Neuroticismo Vs. Estabilidad Emocional

Gráfica comparativa de resultados



Medidas de tendencia central por población

	Población 1	Población 2
Media	39.5	56.43
Desviación Estándar	8.07	8.00
Mediana	38	58
Moda	29	58

En la gráfica se observa claramente que los resultados obtenidos por los integrantes de la Población 1 son mucho más bajos que los de la Población 2. La media obtenida por la Población 2 es casi de 17 puntos más que la obtenida por la Población 1. Esto indica que existe una tendencia a que los rasgos de personalidad correspondientes a la Dimensión N sean diferentes en ambas poblaciones.

Según estos resultados, los integrantes de la Población 1 tienen una tendencia fuerte a ser relajados, poco preocupados y generalmente bastante estables. Otra característica importante de hacer notar es que tienen capacidad para recobrar la compostura con relativa facilidad. Estos son los rasgos que, según la prueba administrada, se encuentran entre menos una desviación estándar y más una desviación estándar de la media (31.43 – 47.57).

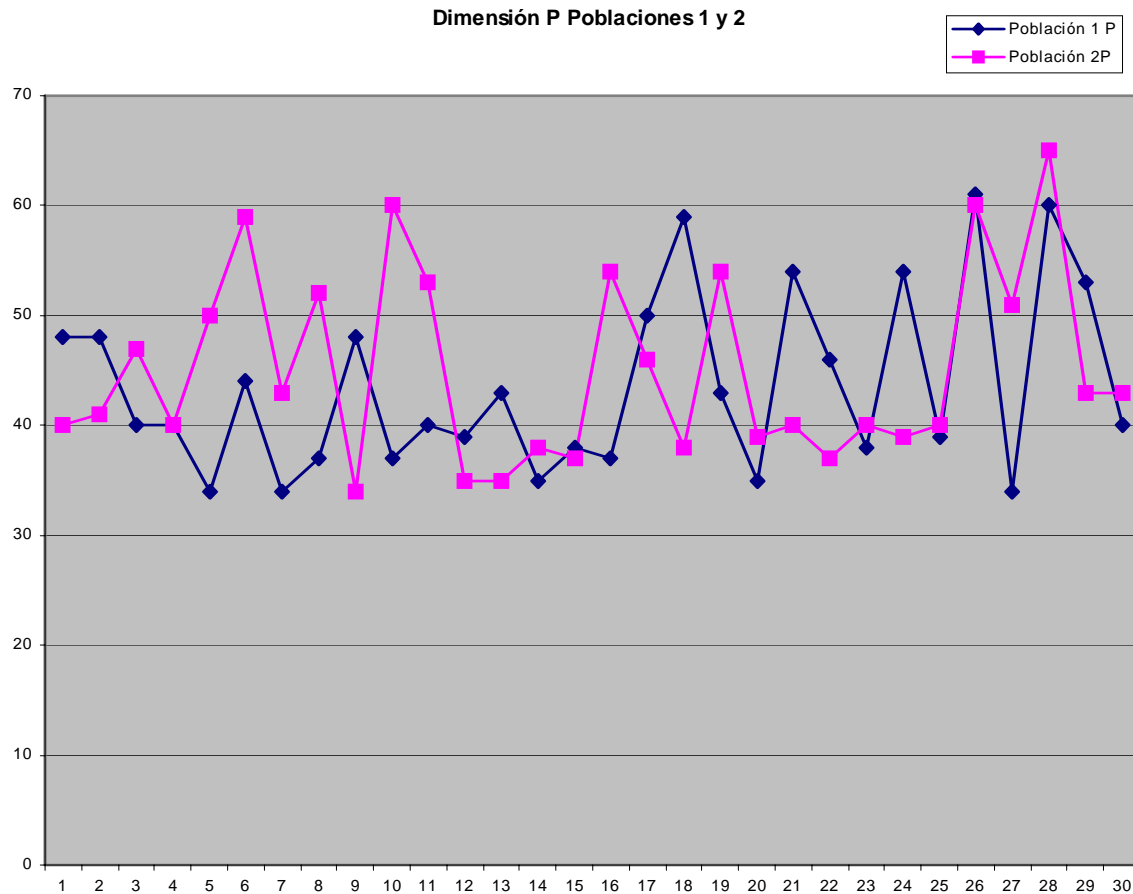
Esta tendencia a la estabilidad emocional, es necesaria para cualquier maestro que quiere sobrellevar el riguroso proceso de capacitación que reciben los maestros del IGA; ya que éste puede incluir hasta tres sesiones semanales, las cuales no son remuneradas, por espacio de 6 meses hasta 1 año. Además, las clases de los maestros son observadas constantemente por parte de capacitadores, coordinadores administrativos y coordinadores de nivel; estas observaciones sirven para verificar que el trabajo se esté realizando de manera adecuada. Otros requisitos del proceso de capacitación incluyen: tomar el curso TTC –Teaching Training Course-, el que IGA ofrece únicamente una vez al año, dura un mes y medio, y toma tres horas diarias, no remuneradas; y aprobar el curso Grammar Analysis, que se imparte por una hora diaria durante tres meses y cuya asistencia tampoco es pagada.

A diferencia de la Población 1, la Población 2 tiende a ser más aprehensiva con las situaciones de la vida diaria, más ansiosa y con humor deprimido. También son propensos a reaccionar más impulsivamente a cualquier situación. Esto es debido a que esos rasgos son los que se encuentran entre menos una desviación estándar y más una desviación estándar (48.43 – 64.43).

Estos rasgos explican fácilmente por qué la Población 2 no desarrolla arraigo, puesto que su tendencia al neuroticismo, que se manifiesta con altibajos en el estado de ánimo, irritabilidad, preocupación excesiva, susceptibilidad, sentimientos de desdicha, de ser sufridos, de culpabilidad, y de soledad, es un obstáculo para completar satisfactoriamente el proceso de capacitación, el que, según se explicó con anterioridad, requiere constancia, paciencia, y capacidad para recibir retroalimentación.

Dimensión P: Psicoticismo Vs. Realismo

Gráfica comparativa de resultados



Medidas de tendencia central por población

	Población 1	Población 2
Media	43.6	45.1
Desviación Estándar	8.16	8.62
Mediana	40	42
Moda	40	40

Tanto la gráfica como la comparación de las medias obtenidas en cada población indican que no existe diferencia significativa entre las calificaciones de la Dimensión P (psicoticismo) por parte de ambas poblaciones. Esto se deduce del hecho de que los

rasgos que quedan situados entre menos una desviación estándar (35.44 para la Población 1 y 36.48 para la Población 2) y más una desviación estándar (51.76 para la población 1 y 53.72 para la población 2) de cada población son los mismos.

Por lo tanto, los rasgos de personalidad de ambas poblaciones en la Dimensión P son los siguientes: una ligera tendencia a ser altruista, poco impulsivo, sociable y convencional.

Aunque los resultados obtenidos en esta dimensión no reflejan diferencia alguna entre ambas poblaciones, saltan a la vista dos características, bastante importantes, respecto al tipo de persona que aplica para trabajar como maestro; independientemente del tiempo que permanece haciendo dicha actividad.

Por un lado tenemos el altruismo, que es la capacidad de procurar el bien de los demás, aun a costa del bien propio. Es interesante notar cómo la labor de enseñar llama la atención de personas altruistas, que sienten satisfacción cuando hacen un bien por alguien más.

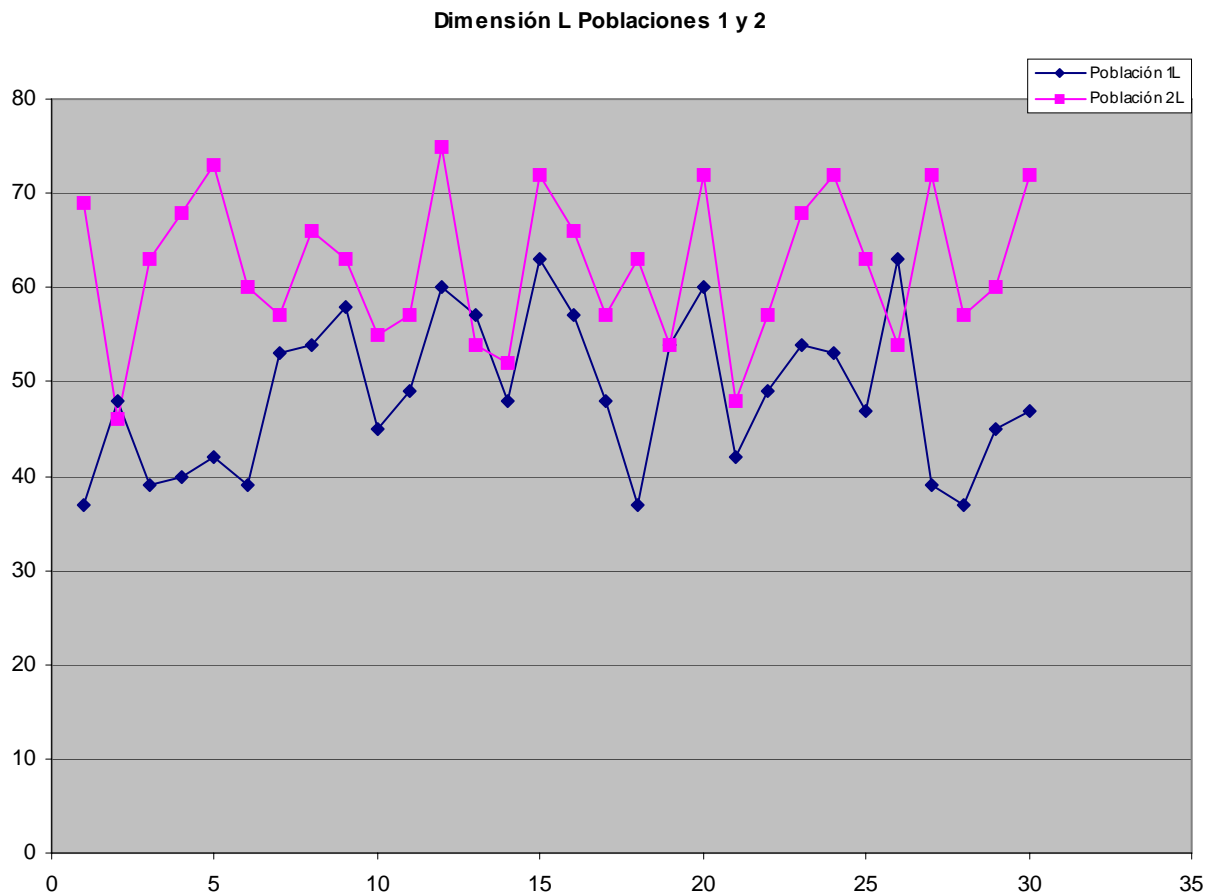
La otra cualidad que comparten la mayoría de maestros que ingresan al IGA, ya sea que desarrollen arraigo o no, es la de ser sociable y poco impulsivo. Se hace evidente que las personas sociables se sienten bien cuando trabajan con otras personas, lo que es parte del trabajo del maestro.

Esta información puede ser de utilidad para el IGA y para otras instituciones educativas de varias formas. Una de ellas es que, al saber qué tipo de personas son atraídas por el trabajo docente, les puede facilitar el desarrollo de las técnicas utilizadas para reclutar personal. Por ejemplo, sus anuncios podrían empezar con frases como: “Si eres altruista y sociable...”, o “Si te interesas por los demás...”.

Otra forma de utilizar esta información es, enfatizar a los maestros, que son contratados, la importancia de su labor. Cambiando la manera de ver el trabajo que realizan, que puede ser “por ganar dinero”, o “porque no tengo otra cosa que hacer”, por otra más acorde a la realidad, por ejemplo “por contribuir al desarrollo de otras personas”, “por contribuir al desarrollo del país”, “porque comparto lo que sé con muchas personas”, “porque tengo la oportunidad de conocer mucha gente”, etc.

Dimensión L: Disimulo/Conformidad

Gráfica comparativa de resultados



Medidas de tendencia central por población

	Población 1	Población 2
Media	48.8	62.16
Desviación Estándar	8.10	8.03
Mediana	48	63
Moda	37	57

La Población 1 obtuvo puntajes más bajos en la Dimensión L, que mide la “deseabilidad social” o intención de falsificar las respuestas. Esto se puede apreciar en la gráfica y en las medias aritméticas de cada población. De esta cuenta se determina que, según los

rasgos que quedan entre menos una desviación estándar (40.7) y más una desviación estándar (56.9), la Población 1 tiene una tendencia a ser bastante sincera e inconformista.

A diferencia de la Población 1, la Población 2 tiende a ser poco sincera y conformista, según los rasgos que quedan entre menos una desviación estándar (54.13) y más una desviación estándar (70.19).

La falta de sinceridad de la Población 2 se relaciona con su tendencia a ser más aprehensiva y ansiosa (según reflejan los resultados en la Dimensión N). Una persona que impulsivamente se preocupa por cualquier situación, tiene la necesidad de obtener “un buen puntaje” en cualquier prueba, especialmente en una psicológica. Esto los motiva a querer falsear los resultados. El carácter más controlado y relajado de la Población 1, explica la sinceridad con la que pueden tomar una prueba. Ellos no se sienten ansiosos por los resultados, por ello no tienen la necesidad de falsearlos.

El conformismo evidenciado en la Población 2, refleja la falta de motivación para terminar tareas que requieren esfuerzo y dedicación. El proceso de capacitación, que llevan los maestros del IGA, es bastante arduo, puede tomar hasta un año y medio y está compuesto por varios componentes. Por el otro lado, la Población 1 es más inconformista, lo que permite, en muchas situaciones de la vida, tomar retos y hacer esfuerzos por lograr lo que se desea.

3.2 Comprobación de la Hipótesis de Investigación

Debido a que se pudo comprobar que en dos de las cuatro dimensiones de la personalidad que mide el Cuestionario de Personalidad de Eysenk (dimensión N - Emotividad- y dimensión L -Sinceridad-) existe una diferencia entre los rasgos de personalidad de la Población 1 y los de la Población 2, se acepta la hipótesis de investigación, que postula lo siguiente: El perfil de personalidad de los maestros que permanecen en el Departamento de Cursos del IGA por más de seis años, es diferente al de los maestros que renuncian antes de cumplir dos años en sus labores. Esta diferencia permite utilizar el perfil de personalidad como factor de predicción de arraigo en el proceso de selección de personal para el puesto de “maestro.”

Al mismo tiempo se pudo comprobar, a través de los resultados obtenidos en la entrevista, que las condiciones del puesto, el trato con los supervisores, y la experiencia y preparación académica previa son factores, de tipo laboral, relacionados con el arraigo que desarrollan los docentes en la institución. Esta conclusión se discute más detalladamente en el apartado 3.3 -Resultados de la Entrevista-.

3.3 Resultados de la Entrevista

Los siguientes son los aspectos, medidos en la entrevista, en los que hubo diferencia de por lo menos 40 % de los casos entre la Población 1 y la Población 2; seguidamente está la interpretación de los mismos. Los resultados completos de la entrevista se encuentran en los anexos.

Cuadro 3.3.1

Causa de la renuncia (aplica sólo a la Población 2)

	Población 2	Porcentaje
Compromisos de estudio		0
Compromisos en otro trabajo		0
Otra oferta de empleo	16	53
Por el tipo de trabajo		0
Por el trato con supervisor	10	33
Cambio de asignación/extensión		0
Salario insuficiente	4	13
Otros		
Total	30	

Cuadro 3.3.2

El trabajo de su supervisor fue/ha sido

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Excelente	9	30	3	10
Aceptable	20	67	11	37
Deficiente	1	3	16	53
Total	30		30	

Cuadro 3.3.3

Preparación para enseñar inglés antes de entrar al IGA

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Diplomado (TTC)	11	37	2	7
Nivel diversificado	7	23	0	0
Técnico universitario	2	7	0	0
Licenciatura	1	3	0	0
Total	21		2	

Cuadro 3.3.4

¿Había enseñado inglés antes de ingresar al IGA?

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Si	19	63	3	10
No	11	37	27	90
Total	30		30	

Cuadro 3.3.5

¿Por qué empezó a trabajar en el IGA?

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Para hacer carrera en TEFL	6	20	4	13
Para ganar dinero hasta graduarme de la Universidad	8	27	12	40
No encontré otro trabajo	0	0	4	13
Había enseñado inglés antes y quería un mejor trabajo	15	50	2	7
Otra (para ayudar a las personas)	1	3	8	27
Total	30		30	

Los resultados presentados en los cuadros 3.3.1 al 3.3.6 indican que, además del perfil de personalidad, hay dos factores laborales relacionados con el arraigo que desarrollan los maestros en el Departamento de Cursos del IGA; 1) las condiciones de trabajo y el trato con los supervisores; y 2) la preparación académica y la experiencia.

El primer factor se manifiesta al examinar el cuadro 3.3.1, ya que más de la mitad de la Población 2 indicó haber renunciado por haber tenido otra oferta de empleo, y en el que un tercio de la misma expresó haber renunciado por el trato con los supervisores. Dichos resultados prueban que las condiciones de trabajo y la falta de liderazgo por parte de los supervisores es un factor que incide en que las personas no desarrollen arraigo.

Lo anterior se reafirma al observar el cuadro 3.3.2, el que muestra que un 53 % de los maestros que renunciaron del IGA, opinan que el trabajo con su supervisor fue deficiente; caso contrario sucedió con los maestros que desarrollaron arraigo de por lo menos 6 años, quienes en un 66% opinaron que el trato con sus supervisores había sido aceptable.

El segundo factor, la preparación académica y la experiencia previa a laborar como maestros de inglés, se estableció al identificar que las personas que, al empezar a trabajar como docentes en el IGA, cuentan con experiencia docente y preparación académica apropiada tienden a desarrollar arraigo; sucede lo contrario con aquellos que no la tienen. Esto queda evidenciado en el cuadro 3.3.3, en el que se aprecia como 21 de los 30 integrantes de la Población 1 (o sea un 70 %) tenían alguna preparación para enseñar inglés antes de trabajar en el IGA. Por el contrario, únicamente 2 de las 30 personas de la Población 2 (lo que equivale a un 6 %) poseían algún tipo de preparación para el trabajo. En cuanto a la experiencia, el cuadro 3.3.4 muestra que un 63 % de la Población 1 había enseñado inglés antes de trabajar en el IGA, lo que es una notable diferencia en comparación a la Población 2, de quienes únicamente el 10 % había tenido algún tipo de experiencia docente. Los datos del cuadro 3.3.5 también comprueban cómo la experiencia previa influye en el arraigo, al mostrar que 50 % de los maestros de la Población 1 tenían experiencia enseñando inglés, a diferencia del 7 % de la Población 2, entre los cuales únicamente 2 % era experimentado.

Capítulo 4

Conclusiones

1. Se comprobó que el perfil de personalidad de los maestros que permanecen en el Departamento de Cursos del IGA por más de seis años, es diferente al de los maestros que renuncian antes de cumplir dos años en sus labores (véase inciso 2). Esta diferencia permite utilizar el perfil de personalidad como factor de predicción de arraigo en el proceso de selección de personal para el puesto de “maestro.”

2. En la escala de Extraversión (E), los maestros de ambas poblaciones obtuvieron puntajes similares; los que a su vez señalan que estas personas tienen rasgos más bien introvertidos, con una ligera tendencia a ser reservados y discretos.

La escala de Estabilidad Emocional (N) demostró una diferencia entre la Población 1, que presenta rasgos como una fuerte tendencia a ser relajados, poco preocupados y bastante estables, y la Población 2, cuyos rasgos son más bien aprehensivos, ansiosos, preocupados e impulsivos.

Por otra parte, resultados similares en ambas poblaciones fueron encontrados en la escala de Realismo (P). Esto indicó que la mayoría de las personas que participaron en el estudio tienen una ligera tendencia a ser altruistas, sociables y convencionales.

La escala de Deseabilidad Social (L), arrojó resultados diferentes en cada población. Mientras la Población 1 tiende a ser bastante sincera e inconformista, la Población 2 tiene propensión a ser poco sinceros, aprehensivos y conformistas.

3. Tras haber comprobado la hipótesis de investigación, se puede concluir que el perfil de personalidad es un indicador de arraigo. Por lo tanto, éste puede utilizarse como criterio en el proceso de Selección de Personal para predecir el arraigo en los candidatos al puesto de maestro del Departamento de Cursos del IGA.

4. Las causas principales por las que, según la opinión de los entrevistados, los maestros que renuncian a su puesto de trabajo en el Departamento de Cursos del IGA son: por contar con una mejor oferta de trabajo y por haber tenido un trato deficiente con los supervisores. Por el contrario, en su mayoría, los maestros que desarrollan arraigo piensan que el trato con los supervisores ha sido aceptable y excelente.

5. Los maestros del Departamento de Cursos del IGA que desarrollan arraigo tienen, a diferencia de los que no, experiencia y/o preparación académica en la enseñanza del idioma inglés.
6. Aunque la administración del IGA percibe que tiene problemas de rotación en el Departamento de Cursos, el problema no ha sido abordado de manera concreta. Esto se determina porque no se han tomado medidas como: medir el índice de rotación y su impacto en la organización; identificar las causas que provocan la rotación; efficientizar el sistema de reclutamiento y selección de personal; fomentar el liderazgo como forma para administrar; realizar entrevistas de salida para determinar las razones que, según los trabajadores que renuncian, los motivan a retirarse; hacer público el reglamento interno.
7. Los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Departamento de Cursos del IGA se pueden hacer más eficientes, en su capacidad para predecir arraigo, a través de la elaboración de un perfil de puesto, y de su utilización para determinar las características de los candidatos idóneos.

Recomendaciones

Al IGA se recomienda:

1. Evaluar periódicamente el índice de rotación y su impacto en el logro de los objetivos organizacionales, en todos los departamentos que lo integran. Esta evaluación servirá para evitar que la rotación de personal siga siendo un inconveniente para la institución.
2. Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en el Departamento de Cursos con el objetivo de reducir el índice de rotación. Esto se puede lograr con las siguientes medidas. 1) la elaboración del perfil para el puesto de maestro del Departamento de Cursos, para que las futuras contrataciones sean eficaces en su capacidad para predecir arraigo. Este perfil debería incluir, entre otros requisitos concernientes a diversas necesidades, rasgos de personalidad altruistas, de estabilidad emocional, de sinceridad, y de inconformismo, los cuales se pueden obtener a través del uso del Cuestionario de Personalidad de Eysenck; así como experiencia en actividades docentes y la preparación académica apropiada como cualidades esenciales. 2) Utilizar el perfil de puesto para elaborar las herramientas de reclutamiento y selección de personal. 3) Estandarizar el proceso de selección de personal, de manera que se incluya una solicitud de empleo, una entrevista preliminar, la aplicación del Cuestionario de Personalidad de Eysenck, y una entrevista final.
3. Para contribuir a que los maestros, ya contratados, desarrollen arraigo en la organización: evaluar el clima organizacional, por lo menos una vez por año, y dar seguimiento en las áreas que sean identificadas como problemáticas; promover el liderazgo orientado al servicio, como estilo de dirección entre los directores y coordinadores del Departamento de Cursos; crear programas de reconocimiento al personal, tanto por desempeño como por permanencia, así como por la adopción y puesta en práctica de los nuevos valores que tiene la cultura de la organización; realizar entrevistas de salida para mantener información actualizada sobre las razones por las que los maestros se retiran; revisar y hacer cambios, si fuera necesario, el proceso de capacitación de los maestros en función de su longitud, su efectividad y la disposición que las personas tienen para tomarlo; revisar el sistema de remuneración de los maestros, con el fin de determinar si el salario que se ofrece concuerda con el esfuerzo, tiempo y dedicación que se exige para completar la capacitación.

A las empresas guatemaltecas se les recomienda:

4. Llevar a cabo estudios científicos similares al presente. De esta forma lograrán que los sistemas de selección de personal sean eficaces en su función principal, que es la de proveer personal adecuado para los diferentes puestos de trabajo.
5. Hacer uso de los aportes que la Psicología Organizacional puede dar en otras áreas de la administración de recursos humanos.

Referencias Bibliográficas

Bishop, Maxine H.
SUPERVISIÓN DINÁMICA
1era. Edición Editorial Técnica, S.A.
México: 1971, Pgs. 159 - 173

Byars, Lloyd L y Rue, Leslie W,
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
3era. Edición Editorial Irwin
Estados Unidos: 1991, Pgs. 112 - 183

Carver, Charles y Scheier Michael
TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD
3era. Edición Editorial Prentice Hall
México: 1997, Pgs. 2 – 551

Fernández Escalante, Fernando
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS
1era. Edición Ediciones Macchi, S.A.
Argentina: 1973, Pgs. 566 - 599

Flippo, Edwin B.
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
1era. Edición Editorial El Ateneo
Argentina: 1978, Pgs. 3 - 214

Hampton, David R
GERENCIA
3era. Edición Editorial McGraw Hill
Estados Unidos: 1986, Pgs. 572 - 585

Kaye, Beverly y Jordan Evans, Sharon
ÁMELOS O PIÉRDALOS
1era. Edición Editorial Pearson Educación
México: 2000, Pgs. 1 - 185

Kleemeier, Robert, Parker, Willard y Parker, Beyer
TECNICAS PSICOLÓGICAS MODERNAS PARA JEFES Y MANDOS MEDIOS
2da. Edición Editorial Mexicana S.A.
Barcelona: 1985, Pgs. 169 - 265

Ledford S. Bischof
INTERPRETACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD
1era. Edición Editorial Trillas S.A. de C.V.
México: 1987, Pgs. 11 - 380

Megginson, León C.
PERSONAL-UN ENFOQUE CONDUCTUAL A LA ADMINISTRACIÓN
Edición Revisada Editora Richard D. Irwin, Inc.
Estados Unidos: 1972, Pgs. 244 - 295

Zepeda Herrera, Fernando
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
1era. Edición Editorial Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V.
México: 1999, Pgs. 3 - 247

Engler, Barga
INTRODUCCIÓN A LAS TEORIAS DE LA PERSONALIDAD
4ta. Edición Ediorial McGraw Hill
México: 1998, Pgs. 2 - 424

ANEXOS

Grupo 1 Maestros Con Más de Seis Años en IGA

Parte A, Información General:

1. Nombre:						
2. Edad cuando entró a trabajar al IGA						
19 – 23 a	24 – 28 a	29 – 33 a	34 – 38 a	39 – 43 a	44 – 48 a	48 o mas a
3. Edad Actual						
19 – 23 a	24 – 28 a	29 – 33 a	34 – 38 a	39 – 43 a	44 – 48 a	48 o mas a
4. Estado civil cuando entró a trabajar al IGA						
Soltero	Casado	Unido	Divorciado	Separado	Viudo	
5. Estado civil actual						
Soltero	Casado	Unido	Divorciado	Separado	Viudo	
6. Dependientes directos cuando entró a trabajar al IGA						
	Hijos	Esposa	Padres	Otros		
Número						
7. Profesión cuando empezó a trabajar en el IGA						
Profesor	Estudiante	Otro				

Parte B, Relación Laboral

1. Tiempo que ha laborado en el IGA					
6 años	7 años	8 años	9 años	10 años	11 años o más
2. El trabajo de su(s) supervisor(es) inmediato(s) ha sido					
Excelente	Aceptable			Deficiente	
Razón					

Parte C, Aspecto Educativo:

1. ¿Qué estudios había terminado cuando entró al IGA?				
Nivel	Diversificado	Técnico Universitario	Licenciatura	Otro
Carrera				
2. ¿Qué estudios ha terminado?				
Nivel	Diversificado	Técnico Universitario	Licenciatura	Otro
Carrera				

3. ¿Qué preparación tenía para enseñar inglés cuando empezó a trabajar en el IGA?

Diplomado (ej. TTC)	Nivel diversificado	Nivel técnico universitario	Nivel licenciatura	Otro

4. ¿Qué preparación tiene ahora para enseñar inglés?

Diplomado (ej. TTC)	Nivel diversificado	Nivel técnico universitario	Nivel licenciatura	Otro

5. ¿A qué edad aprendió inglés?

0 – 5 años	6 – 10 años	11 – 15 años	16 – 25 años	26 años o más

Parte D. Aspecto Laboral:

	Marque si	Comentarios
1. ¿Había enseñado inglés antes de trabajar en el IGA?		
2. ¿Enseña Inglés en otra institución actualmente?		

3. ¿Qué puntaje obtuvo en el examen Michigan cuando comenzó a trabajar en el IGA?

80 – 85 pts	86 – 90 pts	91 – 95 pts	96 – 100 pts

4. ¿En qué programa – departamento del IGA empezó a enseñar inglés?

Regular	Intensivo	Sabatino	Inmersión	Niños	Colegio IGA

5. Escriba el nombre de su(s) capacitador(es). Si fué mas de uno, escríbalos en el orden en que trabajaron con usted.

Nombre del capacitador	Fecha
1.	
2.	
3.	

6. ¿En cuanto tiempo terminó su fase de entrenamiento?

0 – 6 meses	6 – 8 meses	8 – 12 meses	1 – 1.5 años	1.5 años o mas

7. ¿Por qué razón empezó a trabajar en el IGA?

Para hacer carrera en EFL teaching	
Para ganar dinero hasta graduarme de la universidad	
No encontré otro trabajo	
Ya había enseñado inglés y quería un mejor trabajo	
Otra (explique)	

Grupo 2 Maestros Que Renunciaron del IGA

Parte A, Terminación de la Relación Laboral:

3. Causa de la renuncia (puede chequear más de una opción)

Compromiso de estudio	Compromiso en otro trabajo	Oferta de mejor empleo	Por el tipo de trabajo	Por trato con supervisor	Cambio de asignación/ extensión	Salario insuficiente
Otro:						

Parte B, Información General:

1. Nombre:

--

2. Edad cuando entró a trabajar al IGA

19 – 23 a	24 – 28 a	29 – 33 a	34 – 38 a	39 – 43 a	44 – 48 a	48 o mas a

3. Edad Actual

19 – 23 a	24 – 28 a	29 – 33 a	34 – 38 a	39 – 43 a	44 – 48 a	48 o mas a

4. Estado civil cuando entró a trabajar al IGA

Soltero	Casado	Unido	Divorciado	Separado	Viudo

5. Estado civil actual

Soltero	Casado	Unido	Divorciado	Separado	Viudo

6. Dependientes directos cuando entró a trabajar al IGA

	Hijos	Esposa	Padres	Otros
Número				

7. Profesión cuando empezó a trabajar en el IGA

Profesor	Estudiante	Otro

Parte C, Relación Laboral

1. El trabajo de su supervisor inmediato fue

Excelente	Aceptable	Deficiente

Razón

--

Parte D, Aspecto Educativo:

1. ¿Qué estudios había terminado cuando entró en el IGA?

Nivel	Diversificado	Técnico Universitario	Licenciatura	Otro
Carrera				

2. ¿Qué estudios ha terminado?

Nivel	Diversificado	Técnico Universitario	Licenciatura	Otro
Carrera				

3. ¿Qué preparación tenía para enseñar inglés cuando empezó a trabajar en el IGA?

Diplomado (ej. TTC)	Nivel diversificado	Nivel técnico universitario	Nivel licenciatura	Otro

4. ¿Qué preparación tiene ahora para enseñar inglés?

Diplomado (ej. TTC)	Nivel diversificado	Nivel técnico universitario	Nivel licenciatura	Otro

5. ¿A qué edad aprendió inglés

0 – 5 años	6 – 10 años	11 – 15 años	16 – 25 años	26 años o más

Parte E. Aspecto Laboral:

	Marque si	Comentarios
6. ¿Había enseñado inglés antes de trabajar en el IGA?		
7. ¿Enseña inglés en otra institución actualmente?		

8. ¿Qué puntaje obtuvo en el examen Michigan cuando comenzó a trabajar en el IGA?

80 – 85 pts	86 – 90 pts	91 – 95 pts	96 – 100 pts

9. En qué programa – departamento de IGA empezó a enseñar Inglés?

Regular	Intensivo	Sabatino	Inmersión	Niños	Colegio IGA

10. Escriba el nombre de su(s) capacitador(es). Si fue más de uno, escríbalos en el orden en que trabajaron con usted.

Nombre del capacitador	Fecha
4.	
5.	
6.	

6. En cuanto tiempo terminó su fase de entrenamiento?

0 - 6 meses	6 – 8 meses	8 – 12 meses	1 – 1.5 años	1.5 años o mas

7. ¿Por qué razón empezó a trabajar en el IGA?

Para hacer carrera en EFL teaching	
Para ganar dinero hasta graduarme de la universidad	
No encontré otro trabajo	
Ya había enseñado inglés y quería un mejor trabajo	
Otra (explique)	

Resultados Completos de la Entrevista

Causa de la renuncia (aplica sólo a la Población 2)

	Población 2	Porcentaje
Compromisos de estudio		0
Compromisos en otro trabajo		0
Otra oferta de empleo	16	53
Por el tipo de trabajo		0
Por el trato con supervisor	10	33
Cambio de asignación/extensión		0
Salario insuficiente	4	13
Otros		
Total	30	

Edad cuando entró al IGA

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
16 - 23	16	53	10	33
24 - 28	7	23	14	47
29 - 33	1	3	3	10
34 - 38	4	13	0	0
39 - 43	0	0	1	3
44 - 48	1	3	0	0
48 o más	1	3	2	7
Total	30		30	

Edad actual

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
16 - 23	4	13	2	7
24 - 28	10	33	8	27
29 - 33	4	13	10	33
34 - 38	4	13	5	17
39 - 43	2	7	3	10
44 - 48	4	13	0	0
48 o más	2	7	2	7
Total	30		30	

Estado civil cuando entró al IGA

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Soltero	24	80	18	60
Casado	5	17	10	33
Unido	0	0	0	0
Divorciado	1	3	2	7
Separado	0	0	0	0
Viudo	0	0	0	0
Total	30		30	

Estado civil actual

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Soltero	18	60	14	47
Casado	11	37	14	47
Unido	0	0	0	0
Divorciado	1	3	2	7
Separado	0	0	0	0
Viudo	0	0	0	0
Total	30		30	

Dependientes directos cuando entró al IGA

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Hijos	6	20	12	40
Esposa	4	13	10	33
Padres	4	13	2	7
Otros	1	3	0	0
Total	15		24	

Profesión cuando entró al IGA

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Profesor	7	23	2	7
Estudiante	15	50	8	27
Otro	8	27	20	67
Total	30		30	

Tiempo que ha laborado en el IGA (únicamente población 1)

	Población 1	Porcentaje
6 años	14	47
7 años	4	13
8 años	3	10
9 años	1	3
10 años	2	7
11 años o más	6	20
Total	30	

El trabajo de su supervisor fue/ha sido

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Excelente	9	30	3	10
Aceptable	20	67	11	37
Deficiente	1	3	16	533
Total	30		30	

Estudios terminados cuando entró al IGA

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Diversificado	22	73	26	87
Técnico Universitario	6	20	3	10
Licenciatura	4	13	1	3
Otro	1	3	0	0

Estudios terminados a la fecha

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Diversificado	30	100	30	100
Técnico Universitario	7	23	7	23
Licenciatura	2	7	2	7
Total	39		39	

Preparación para enseñar inglés antes de entrar al IGA

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Diplomado (TTC)	11	37	2	7
Nivel diversificado	7	23	0	0
Técnico universitario	2	7	0	0
Licenciatura	1	3	0	0
Total	21		2	

Preparación actual para enseñar inglés

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Diplomado (TTC)	27	90	5	17
Nivel diversificado	6	20	6	20
Técnico universitario	5	17	0	0
Licenciatura	1	3	0	0
Total	39		11	

Edad a la que aprendió a hablar inglés

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
0 - 5 años	7	23	8	27
6 - 10 años	11	37	3	10
11 - 15 años	8	27	14	47
16 - 25 años	4	13	5	17
26 años o más	0	0	0	0
Total	30		30	

¿Había enseñado inglés antes de ingresar al IGA?

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Si	19	63	3	10
No	11	37	27	90
Total	30		30	

Enseña inglés en otra institución actualmente

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Si	3	10	8	27
No	27	90	22	73
Total	30		30	

Puntaje obtenido en examen Michigan

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
80 - 85 pts.	5	17	4	13
86 - 90 pts.	7	23	10	33
91 - 95 pts.	7	23	5	17
96 - 100 pts.	8	27	2	7
No hay registro o no recuerdan	3	10	9	30
Total	30		30	

Departamento/programa del IGA en que empezó a enseñar inglés

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Regular	8	27	5	17
Intensivo	0	0	0	0
Sabatino	7	23	20	67
Inmersión	2	7	0	0
Niños	13	43	5	17
Colegio	0	0	0	0
Total	30		30	

¿En cuánto tiempo terminó su fase de entrenamiento?

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
0 - 6 meses	10	33	3	10
7 - 8 meses	6	20	3	10
9 - 12 meses	5	17	5	17
13 - 18 meses	3	10	1	3
18 meses o más	4	13	0	0
No terminó	0	0	18	60
No tomó entrenamiento	2	7	0	0
Total	30		30	

¿Por qué empezó a trabajar en el IGA?

	Población 1	Porcentaje	Población 2	Porcentaje
Para hacer carrera en TEFL	6	20	4	13
Para ganar dinero hasta graduarme de la Universidad	8	27	12	40
No encontré otro trabajo	0	0	4	13
Había enseñado inglés antes y quería un mejor trabajo	15	50	2	7
Otra (para ayudar a las personas)	1	3	8	27
Total	30		30	

Título de la investigación:

EL PERFIL DE PERSONALIDAD DE LOS DOCENTES QUE HAN LABORADO EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO AMERICANO, POR MÁS DE 6 AÑOS, COMO FACTOR DE PREDICCIÓN DE ARRAIGO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Resumen:

El presente trabajo de tesis da a conocer la relación entre el perfil de personalidad de los docentes del IGA, quienes han laborado por más de seis años y han desarrollado arraigo en la institución, como factor de predicción en la selección de personal.

Durante la investigación, se administró el Cuestionario Revisado de Personalidad de Eysenck (EPQ-R) a dos poblaciones: maestros quienes laboraron en la institución por más de seis años y maestros que renunciaron antes de dos años, y cuya renuncia ocurrió en los últimos tres años.

Los resultados evidencian que tanto el perfil de personalidad, como la experiencia docente y la preparación académica, previas a laborar como maestros del departamento de cursos, son indicadores de arraigo durante la selección de personal.