



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**“UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PROFESORES PARA COLEGIOS PRIVADOS DE LA CIUDAD DE  
AGUASCALIENTES”**

Caso que presenta:

**SANDRA LIZETH ROJAS ARÉVALO**

Para obtener el grado de:

**MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Con validez oficial de estudios de la Secretaría de  
Educación Pública, según acuerdo número 20081719  
de fecha marzo de 2008.

Director de Caso: **Josefina Muñiz Jáuregui**

Aguascalientes, Ags. Mayo 15 de 2015

## AGRADECIMIENTOS

*“Hay que tener un objetivo legítimo, útil y dedicarse sin reservas a él” (James Allen)*

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de estos dos años y por la oportunidad de poder cumplir un logro más en mi vida.

Le doy gracias infinitas a mi esposo Héctor por su apoyo, motivación constante y amor incondicional. A mi familia que a pesar de la distancia siempre están presentes en mi corazón.

A mi asesora Josefina y demás profesores les agradezco por todo el apoyo que me brindaron, por su dedicación y conocimientos que compartieron conmigo.

Finalmente, gracias a mi amiga Miriam Acevedo y a Rocío Maldonado por permitirme realizar la implementación de este trabajo en su colegio. A igual que a mis amigas Moni, Grethel, Miriam, Bárbara, Anita, Mares, Liz, Cinthya, Rocío, Ale y Mery por su amistad, confianza y por compartir buenos momentos.

¡A Todos Gracias Totales!

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	7
<b>DIAGNÓSTICO GENERAL</b> .....	13
<b>REFERENCIAS TEÓRICAS</b> .....	16
Conceptos Teóricos .....	16
Fundamentos Bibliográficos .....	18
Administración de Recursos Humanos .....	18
Reclutamiento .....	22
Fuentes de Reclutamiento .....	25
Selección .....	27
Etapas del Proceso de Selección .....	28
Preselección .....	31
Entrevista .....	32
Aplicación de Pruebas Psicométricas .....	36
Clase Muestra .....	38
Decisión Final y Contratación .....	39
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b> .....	41
<b>CONCLUSIONES</b> .....	62
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	65
<b>ANEXOS</b> .....	68

## INTRODUCCIÓN

Los directivos de una organización deben ser conscientes que sus colaboradores son el alma de toda entidad y que de una buena inversión en capital humano se puede ayudar al éxito de esta, o si por el contrario, se descuida esta inversión, puede llevar la empresa al fracaso.

Por lo tanto, hoy en día, el aspecto humano de una empresa o institución educativa es más importante que anteriormente, debido a la gran competitividad que se vive actualmente. Esto ha generado que la gestión de las áreas de Capital Humano se preocupe cada vez más por conseguir y retener el mejor personal con capacidades que impulsan el desempeño organizacional. Para lograr obtener ese personal competente es necesario que las organizaciones diseñen procesos eficaces de Reclutamiento y Selección de Personal los cuales permitirán evaluar mejor a los candidatos utilizando modernas técnicas y herramientas que ayudan a seleccionar a las personas más adecuadas y calificadas para cubrir las necesidades de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior y debido a la carencia de procesos completos para seleccionar maestros en los colegios privados, este caso se enfoca en un Proceso de Reclutamiento y Selección de Profesores, diseñado con base en experiencias, necesidades y requerimientos detectados con el fin de orientar y concienciar a las Instituciones acerca de la importancia de contar con estos procedimientos.

## Antecedentes del Caso

En la última década se ha dado un gran cambio en las empresas tanto de índole comercial, industrial, de servicios como educativos (colegios y universidades) en cuanto a la forma en que éstas llevan sus procesos de reclutamiento y selección del personal. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que los colegios privados, no están a la vanguardia en este cambio y los procesos continúan siendo muy elementales a la hora de seleccionar profesionales para ejercer en la docencia lo cual repercute en el cumplimiento de los objetivos de la institución, en las “equivocadas” contrataciones y en el aumento de rotación de personal.

Vale la pena aclarar, que este caso no incluirá los colegios públicos debido a que estos deben seguir un instrumento normativo y regulado para la contratación de su personal docente. Empezando por una convocatoria donde se señalan los requisitos para participar en las diferentes etapas del proceso, al igual que el lugar y las fechas establecidas para entregas solicitadas.

El término de recursos humanos fue introducido en las organizaciones hace menos de cincuenta años, antes ellas no llevaban procesos rigurosos para contratar su personal y no contaban con los llamados Departamento de Capital Humano, es decir, los encargados entre otras funciones, de seleccionar el personal requerido. De acuerdo a Puchol (1994), solo a finales de los años 70 e inicios de los 80 el término de recursos humanos es introducido en la literatura anglosajona debido a la

necesidad de lograr competitividad, lo que incurrió en la búsqueda de factores esenciales que permitieran alcanzar mejores niveles de desempeño de los empleados, llevando a poner al ser humano como punto clave en todo proceso organizacional.

Adicionalmente, Puchol (1994) argumenta que el hombre es “el activo principal” de una empresa más que un simple recurso humano con lo cual empiezan a aparecer nuevos términos alrededor de este, tales como Capital Humano, Capital Intelectual, Potencial humano. Términos que incluyen diferentes procesos vitales, entre ellos la necesidad de proveer a las organizaciones del personal capaz de afrontar los retos del desarrollo actual. Es aquí donde otras ciencias o disciplinas como la Administración y la Psicología se involucran en la evolución de dicho término.

En las últimas décadas, dichas disciplinas ha tomado más fuerza en los procesos de reclutamiento y selección de personal. De hecho así lo plantea Zayas (2010) *“la integración de postulados de la psicología a la teoría de la administración, significando que toda teoría, escuela o corriente de la administración lleva consigo una concepción sobre la actuación del ser humano, lo que constituye objeto de estudio de la psicología”*. Esto se evidencia, en el gran apoyo que presta un psicólogo en algunas etapas del proceso de selección de personal. Por ejemplo en la entrevista o en la aplicación de pruebas psicométricas, su amplia experiencia y conocimiento en el área de la conducta y relaciones personales de los individuos le

permite dar una interpretación más acertada y así dar paso a la contratación o no de una persona, favoreciendo en gran medida a la organización.

Siguiendo un poco la evolución de la administración de personal, Rodríguez (2002) señala que en 1930 se da el real avance en la administración del capital humano, debido a que aparecen nuevos juicios sobre las relaciones humanas y también empiezan los primeros trabajos en las áreas de la conducta humana, así mismo, se exponen nuevos avances en sistemas y técnicas para administrar el personal. Según Rodríguez, algunos hechos históricos que ratifican este importante avance son:

- *1910 en Norteamérica “se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna”*
- *1913 Hugo Munsterberg “Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad e influir en la gente”*
- *1915 W, Dill Scott “Realiza un trabajo sobre la selección de personal de ventas”*
- *1917 Meyer Bloomfield “Se le considera fundador del movimiento de la administración personal”*
- *1921 J.Mc.Keen “famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación”*

- 1922 *W. Van Dyke* “Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud”
- 1924 *Merril R. Lott* “Desarrolló un programa de clasificación y evaluación de puestos”
- 1930 “El verdadero avance de la administración de personal”.

No cabe duda que anteriores hechos fueron modernizándose y acoplándose a la administración moderna, a la organización que cualquier organismo lleva a cabo con el fin de coordinar el diferente capital humano para poder afrontar los retos de un mundo en constante cambio.

La globalización y la competitividad han exigido un replanteamiento en el manejo del capital humano, en este caso de los profesores de colegios. Hoy en día es necesario tener trazado un proceso para la selección de personal académico, de tal manera que nos ayude a acercarnos a la mejor opción de candidatos que tengan mayor posibilidad de realizar eficazmente el trabajo que se le asigne. Pero la falta de un claro y específico proceso de reclutamiento en los colegios de Aguascalientes ha acarreado no disponer del personal idóneo para ejercer la profesión de educador o docente, lo que genera que cualquier solicitante que no cuente con la preparación adecuada y sin el perfil requerido sea contratado para realizar esta gran tarea de educar.



Educar es una labor que exige ser realizada por profesionales capacitados y que cumplen con requisitos específicos para este campo. Requisitos que solo se pueden evaluar a través de un apropiado y eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal que incluya pruebas y técnicas eficaces que permita identificar cuáles son las personas que reúnen el mayor número de requisitos de los cargos o perfiles solicitados. De igual manera, el contar con talento humano adecuado ayuda a mejorar al desarrollo y progreso de una institución.

Biblioteca UP Aguascalientes

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Basada en la experiencia adquirida en algunos colegios de la ciudad, se identificó la problemática con el proceso de selección de docentes con los que cuentan. De esos colegios, uno de ellos tiene tan solo tres años de antigüedad mientras los otros dos con más de diez, es decir ya están muy consolidados y son reconocidos en la ciudad de Aguascalientes. Brevemente, el diagnóstico detectado en esos tres colegios está enfocado en que los procedimientos que utilizaron esas instituciones para seleccionar un profesor para primaria menor, titular de grupo y de tiempo completo fue muy superficial y limitado, lo cual, como lo veremos más adelante, acarrea aumento en la rotación de personal y en la imagen del colegio.

El primer colegio realizó solamente una entrevista corta con la directora del plantel. Aunque éste es un instrumento que tiene mayor peso a la hora de decidir la contratación o no de un candidato, en ese caso, ésta no fue enfocada a ningún objetivo, no fue planeada y estructurada para evaluar lo que se pretendía. Este somero proceso para reclutar profesores implicó que durante un año escolar la rotación de profesores aumentara en un 85%. Un claro ejemplo de esta situación, se dio para el grado 5 de primaria, donde rotaron nueve profesores a lo largo del año. Esta situación produjo pobres resultados para la imagen del colegio tanto que algunos padres de familia decidieron retirar a sus hijos del plantel.

De igual manera, el segundo colegio también realizó una entrevista corta con la directora, pero adicional a este instrumento, llevo a cabo una prueba de conocimientos generales en las áreas de matemáticas, español, ciencias.

Finalmente, el tercero, coincidió con la misma entrevista corta aunque esta incluyó dos preguntas puntuales a situaciones directas en un salón de clase que sí podrían ayudar de manera muy ligera a evaluar habilidades y destrezas del candidato a ocupar el puesto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que ninguno de los tres colegios tiene trazado un proceso de reclutamiento capaz de proporcionar el personal competente, eficiente e ideal que se requiere para desempeñarse como docente. Por consiguiente, es indispensable que las instituciones educativas cuenten con procesos bien elaborados para reclutar su personal docente; los cuales deben incluir perfiles de puestos bien diseñados, instrumentos y pruebas bien estructuras y enfocadas a las necesidades del colegio. Como ya se mencionó anteriormente, este debe ser claro y viable y sobre todo que arroje los resultados esperados por las directivas, siempre en pro de la institución.

Adicionalmente, la problemática anterior también se pudo verificar mediante la aplicación de un cuestionario. (ver anexo 1). Este instrumento se diseñó con cuatro preguntas, dos de tipo cerrada y dos de tipo abierta, con las cuales se busca medir varios indicadores que se han determinado a través de las variables de la

comentadas en el planteamiento del problema. Éste fue aplicado personalmente y por correo. Las preguntas fueron enfocadas a procesos de reclutamiento y selección de profesores.

Previamente, para la elaboración de este documento se plantearon las siguientes preguntas orientadas a la problemática detectada.

¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente realizan los colegios?

¿Las instituciones educativas conocen y comprenden el concepto y la importancia de reclutamiento?

¿Cómo se debe reclutar y seleccionar el capital humano para aprovechar su talento?

¿Cómo se relaciona el hacer un buen reclutamiento de personal con los objetivos institucionales y la competitividad?

¿Los colegios requieren llevar un sistema de reclutamiento y selección de personal al igual que una empresa de giro comercial?

### **Variables**

Independientes: Aplicación de un Proceso completo de Reclutamiento y Selección de Personal, así estas variables serán las siguientes:

- Número de entrevistas
- Número de pruebas de conocimientos

- Número de pruebas psicométricas
- Entrega de Currículo
- Clase muestra

Dependientes: Reducir la rotación de profesores y por tanto mejorar la imagen de la Institución.

- ¿Ha notado alta Rotación de profesores en el colegio? (si =1, No =0)
- ¿Ha notado que el personal docente es más competitivo?
- ¿Ha observado mejor rendimiento de los maestros?
- ¿Ha notado que los profesores están enfocados al cumplimiento de las metas institucionales?

### **Características de los sujetos intervinientes**

La población que estará involucrada en la realización de este caso y quienes hicieron parte en la recolección de datos es la siguiente:

Edad

6 profesores que oscilan entre edades de 25 a 35 años. Estos profesores ayudarán en la parte del diagnóstico. Todos ellos se encuentran laborando actualmente en diferentes colegios de la ciudad de Aguascalientes.

A estas personas que sus edades están comprendidas entre 20 y 40 años se les conoce con el nombre de Adulto Joven, pertenecen a la generación X y es una etapa donde la mayoría de la gente ingresa a la universidad, consigue sus primeros trabajos y forma así un aspecto importante de su identidad al lograr independencia financiera y asumir responsabilidad de adulto.

**Características de esta población:**

- Pueden sostener diferentes clases de conversación, dependiendo del grado de escolaridad que tenga.
- Comprenden y forman conceptos, razonamientos y abstracciones, resuelven problemas con mayor facilidad.
- Según estudios realizados se dice que el funcionamiento intelectual está generalmente en un nivel alto en la vida de un adulto joven.
- El trabajo está altamente ligado a todos los aspectos del desarrollo intelectual, físico, social y emocional.
- Laboralmente, son individualistas, orientados a resultados y no los relaciona con el tiempo de permanencia en el trabajo. Buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad.
- Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender.
- Están ampliamente compenetrados con la tecnología.

## **Formación Académica**

Todos los participantes cuentan con licenciatura, aunque se desempeñan como profesores, no todos tienen su pregrado en Educación. Tres de ellos son pedagogos, dos son psicólogos y uno es Publicista. Adicionalmente, tres personas cuentan con estudios de posgrado relacionados a sus licenciaturas.

## **Experiencia Profesional**

En cuanto a su experiencia profesional, la mayoría de ellos tienen entre 5 y 7 años de experiencia como maestros en diferentes colegios tanto en primaria como en secundaria. Solo uno de ellos cuenta con dos años de experiencia en colegios como docente y también se desempeña en su licenciatura.

Biblioteca UP Agrícolas

## DIAGNÓSTICO GENERAL

En esta etapa del caso se evalúa la muestra (6 cuestionarios) para constatar si los colegios de la Ciudad de Aguascalientes tienen y siguen planes completos de Reclutamiento y Selección de los Profesores. Adicionalmente, se va a determinar si esta característica influye en el aumento de rotación y así mismo como esta última afecta la imagen de la institución.

Por lo anterior, los resultados de los cuestionarios fueron interpretados mediante un análisis descriptivo, así:

- a. Los seis profesores encuestados afirmaron que sí tuvieron un proceso de Reclutamiento y Selección. Sin embargo, y de acuerdo a este proceso no fue completo ni eficiente.
- b. Dichos profesores comentaron que entregaron su currículum. De igual manera, todos presentaron al menos una entrevista y cuatro de ellos presentaron una segunda entrevista. Sin embargo, como se ha explicado anteriormente, esto no es suficiente para un proceso de reclutamiento y selección eficiente. Adicionalmente, solo dos de ellos hicieron una clase muestra, 3 de ellos presentaron pruebas psicométricas y solo uno presentó prueba de conocimientos.



Esta corta evidencia en las debilidades del proceso de reclutamiento y selección permite establecer una relación con las posibles ventajas para la institución, así:

El 50% de los encuestados afirmaron que las ventajas de tener un completo proceso de reclutamiento y selección de profesores es la reducción de la rotación. Solo uno afirma que ayudaría a un mayor rendimiento y se contaría con maestros más competentes. Solo uno opinó que el proceso permitiría un mejor cumplimiento de las metas de la institución. Sin embargo a favor de la institución, también el 50% de los encuestados creen que se contaría con el personal idóneo para desempeñarse como docente.

Con el resultado de esta pequeña muestra, se puede evidenciar claramente que los colegios llevan procesos de selección de profesores muy incompletos y ligeros.

Este muestreo más el análisis de una experiencia laboral propia en una institución académica nueva que se mencionó en el capítulo 2, da como resultado el interés que llevó a realizar este caso, donde se plantea la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría, llevándolos a la realidad mediante la aplicación de un proceso organizado de reclutamiento y selección de personal para un colegio privado.

Adicionalmente, este documento aporta gran valor, puesto que la mayoría de las instituciones académicas no tienen establecido un proceso para reclutar a sus profesores y demás personal. Es por esto que se hace indispensable profundizar en

ese tema y concientizar a las directivas de las instituciones sobre la relevancia de contar con un sistema de reclutamiento. Es decir, brindar una herramienta facilitadora para enfrentar esa problemática que se presenta a la hora de contratar a los profesores indicados.

Agregando a lo anterior, esta propuesta de solución proyecta otros valiosos beneficios a los colegios, los cuales estarán encaminados a ser más competitivos en el mercado, al logro de metas propuestas de manera más fácil, a la disminución de los índices de rotación de personal, al aumento de los niveles de satisfacción laboral y sobre todo contar con el perfil profesional idóneo que debe tener el personal académico quienes serán capaces de trabajar por los objetivos y cumplir con lo que requiere la institución.

Biblioteca UP Aguascalientes

## REFERENCIAS TEÓRICAS

### Conceptos Teóricos

Con el fin de interpretar y comprender mejor los temas que involucra el Reclutamiento y Selección de Personal, es necesario contextualizar algunos conceptos generales con los que estaremos interactuando a lo largo de esta investigación.

La administración se relaciona con el capital humano porque es un proceso que tiene ver con planeación, organización, coordinación y control de los empleados y todo lo que conlleva a su satisfacción y al logro de las metas de la organización. Algunas definiciones de administración que nos ratifican que esos procesos mencionados se conectan de una u otra forma en casi todas las organizaciones. Encontramos que Rodríguez (2002) precisa que la administración es *“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 a favor de unos otros”* (p. 6). Del mismo modo, Koontz y Wehrich (1999) nos dicen que *“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”* (p6).

Es evidente que las anteriores afirmaciones giran en torno del hombre, considerándolo como capital importante de una empresa y fundamental para el buen funcionamiento de las mismas. Por lo tanto, capital humano se le llama a todo el personal que constituye una organización. Los cuales deben poseer una serie de conocimientos, habilidades, destrezas y buena voluntad para desempeñar eficientemente una labor asignada. De acuerdo con Guth (1999) *“El desarrollo integral del hombre en el trabajo socialmente organizado requiere inicialmente de una adecuada selección de personal que promueve su crecimiento para ser y estar mejor”* (p.5). De ahí que, muchas veces la búsqueda de personal se convierte en un reto para los directivos de las áreas de recurso humanos.

Las organizaciones son grupos de dos o más personas encaminadas a un mismo fin, el de producir bienes o servicios. Según Farol (citado por Hall 1981), la define como *“organizar un negocio, dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”* (p.19). Este autor da a entender que divide en dos a la organización: una parte material y una parte humana. Como ya se mencionó, esa parte humana constituyen el Capital Humano de una empresa. El cual requiere que se incentive y motive de lo contrario será un obstáculo para alcanzar las metas y la productividad no será la más óptima. De acuerdo con Santillan (2006) precisa que *“el cuidado o descuido del elemento humano puede llevar al éxito o al fracaso a una organización”* (p.2). Totalmente de acuerdo con este autor, los empleados deben sentirse cómodos, positivos, satisfechos con sus compensaciones económicas y personales en la organización

en la que trabaja, la calidad de la gente puede llevar al correcto o incorrecto funcionamiento de una organización.

Dentro de la clasificación de organizaciones encontramos las que son de carácter educativo como los colegios aunque se les puede llamar con diferentes nombres tales como escuela, colegio, centro docente, comunidad educativa y organización escolar comparten un aspecto en común que es educar y formar estudiantes íntegros. Los colegios no son más que un establecimiento donde se reúnen personas de diferentes edades para aprender, compartir, socializar, enseñar, educar etc. La educación hace referencia a promover el desarrollo de los niños – personas desde sus propias potencialidades cognitivas, habilidades y competencias básicas para favorecer el aprendizaje continuo.

## Fundamentos Bibliográficos

### Administración de Recursos Humanos

La administración de los Recursos Humanos se refiere al abastecimiento del capital humano de una organización a través de un área o departamento de Recursos o Capital Humano. Esa administración debe estar enfocada al personal y todo lo que conlleva a su bienestar dentro de la organización. Werther y Davis (2003) al respecto señala *“que el propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal, de manera que sean*

*responsables desde un punto de vista ético y social"* (p.9) Un objetivo que es clave en el manejo de personal y debe ser tenido en cuenta tanto por recursos humanos como por las demás directivas.

Una vez es reclutado personal, actividad que también le compete al departamento de RH (Recursos Humanos), tiene que velar por todos los intereses, trámites y apoyo que requiera cada empleado como la administración de sueldos, capacitación y desarrollo, la negociación del contrato, motivación para encaminarlos al logro de objetivos etc.

Argumento muy válido, porque de no hacerlo se puede ver afectada la productividad de los empleados y posiblemente aumenten los índices de rotación. Debemos ser conscientes que cada integrante tiene metas laborales y personales que desea alcanzar, y en la medida que el logro de esas metas se vaya dando colaborará también en las metas generales de la organización.

No debemos perder de vista que una adecuada y conveniente administración de recursos humanos requiere de una estructura organizacional cuyos líderes deben tener la debida preparación para poder dirigir de una forma eficiente todo el sistema personal, además también contar con la disposición o voluntad para conseguir, desarrollar, evaluar, mantener y retener el personal adecuado con las características requeridas; como ya se ha mencionado, el éxito de la empresa se debe en gran parte al capital humano y en la forma como se administre éste.

De acuerdo con Rodríguez, la planeación de recursos humanos juega un rol muy importante en el éxito de una organización, a través de ésta los directivos pueden adelantarse al futuro de la organización en cuanto a productividad, gastos y tipo de personal. Por tanto, la planeación debe estar dirigida a crear objetivos de la función del personal y fomentar los mecanismos apropiados para alcanzarlos. Adicionalmente, para asegurar el flujo continuo de recursos y una adecuada dotación de personal es necesario que durante la planeación de RH se tenga en cuenta todas habilidades del personal, se considere las vacantes actuales y se estime las que se pueden generar y se analicen que departamentos o áreas se están expandiendo o estén experimentando posibles cambios a nivel de personal, de tecnología, de innovación, de leyes, de mercado etc,

Así mismo, Chiavenato también argumenta que toda organización debe establecer políticas de Recursos Humanos encaminadas a su filosofía y sus necesidades, esto con el fin de tener una orientación acerca del manejo del personal y sus objetivos, dónde reclutar o por medio de que fuentes de reclutamiento, número y tipo de recursos necesarios, criterios de selección, pruebas de selección, experiencia, competencias, y como integrar a los nuevos ingresos al ambiente de la organización. Chiavenato menciona que *“una política de RH debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto a los aspectos de integración, de organización, de retención, de auditoría y desarrollo de recursos humanos”* (p. 121 – 122). Si se tiene en cuenta tanto lo que dice Rodríguez sobre la planeación y

Chiavenato sobre políticas, esto nos dará un buen indicador de calidad para realizar una eficaz administración de RH.

Sin embargo, por más que se ejecute una buena administración por parte del departamento de recursos humanos, siempre vamos a encontrar desafíos o retos que se deben superar de tal forma que afecten lo menor posible a la organización. Algunos de esos desafíos pueden ser a nivel competitivo tales como la globalización, competencia, mercado, y otros a nivel de la organización tales como: incorporación de nuevas tecnologías, cambios internos, desafíos éticos, cambios demográficos etc. Que de una u otra forma pueden perjudicar la organización si no se sabe afrontar de forma rápida. Werther y Davis establece “*que el principal desafío de los administradores de RH es lograr el mejoramiento de las organizaciones que formamos parte haciéndolas más eficientes y eficaces*” (p.8). Lo eficaz se da cuando sus recursos producen bienes y servicios correctos para la sociedad y la eficiencia cuando la organización utiliza sólo la cantidad mínima de personal necesario para la producción de esos bienes y servicios, dando como resultado mejores índices de productividad.

Bohlander, Snell y Sherman (2001) indican “*que los directivos y en especial los de RH necesitan interesarse en los cambios, en la composición y expectativas de su gente*” (p.20).



En resumen la administración de los recursos humanos no es una tarea sencilla para las organizaciones que cuentan con área de RH. Ellos son los responsables en cierta manera de todo el personal, deben velar por el bienestar de cada uno, identificar que lo motiva y lo desmotiva, brindar apoyo cuando se requiera, evaluar su desempeño para lograr un mejor rendimiento de cada uno. Este debe ser un proceso continuo, con una detallada planeación y un adecuado seguimiento, de tal manera que no aseguremos que el proceso será exitoso, y responderá a las necesidades de la organización y al medio cambiante en el que nos movemos. Según Rodríguez menciona que la *“administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación para promover el desarrollo eficiente del personal”* (p.65).

## Reclutamiento

Como se mencionó en el apartado anterior, la administración de recursos humanos está enfocado a todo lo relacionado con el manejo del personal en una organización. Dentro de ese manejo se encuentra la compleja tarea de Reclutar y Seleccionar Personal, estas son dos fases del mismo proceso, las cuales se deben ejecutar de manera organizada para cumplimiento de los planes y objetivos de la empresa.

Reclutar es el proceso en el cual se busca atraer candidatos bien calificados para los puestos a cubrir en una organización, ya sea por rotación de personal, por puestos nuevos o por ascensos internos.

Esa búsqueda de empleados se puede convertir en un gran reto para las áreas de RH. Debido a que esta tarea requiere de planeación, de tiempo suficiente y de procesos bien elaborados. Además, muchas veces la necesidad de personal es conocida con anterioridad por el departamento de RH lo que permite seguir con los lineamientos establecidos por la empresa para el reclutamiento, pero otras veces la necesidad de personal puede ser inmediata lo que puede generar riesgos en cuanto a la contratación de persona no apropiado. Según Rodríguez (2002) afirma que “si dejamos la contratación del personal en manos de las necesidades inmediatas, puede ocurrir que no estemos contratando a la persona adecuada sino únicamente a la que estaba disponible” (P.285).

Las organizaciones pueden llevar sus procesos de reclutamiento de dos formas: directa cuando la empresa realiza el reclutamiento siguiendo sus propios procesos e indirecta cuando la empresa asiste a oficinas dedicadas únicamente a esta labor para que ésta les suministre personal.

Como lo hemos mencionado a lo largo del este trabajo la planeación y la organización deben estar presentes en todas las actividades que desarrolla el área de recursos humanos. Por lo tanto el proceso de reclutamiento debe cumplir con unos requisitos previos con el fin de garantizar mejores hallazgos de nuevos empleado en los tiempos necesarios. Según Rodríguez y Chiavenato, estos requisitos son:

1. **Perfil de Puesto:** es la descripción de las habilidades, actitudes, formación, experiencia y aptitudes que necesita la persona para ocupar una posición en una organización. Este documento nos guiará en el momento de la selección.
2. **Descripción de puestos:** es una especificación escrita, concreta y detallada de las funciones, deberes y responsabilidades del puesto. Debe contener datos como: nombre del puesto, localización en el organigrama, supervisor o jefe directo, características especiales del puesto, funciones o actividades que tiene que resolver.

El diseño del puesto y del perfil resume los aspectos culturales y las necesidades particulares de un determinado puesto. La información contenida en ellos debe ser tan precisa como sea posible de manera que facilite decidir quién de los postulantes es la mejor opción para ser contratado. De igual forma ayuda a resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado.

Rodríguez (2002) menciona que la importancia de tener perfiles y descripciones de puesto, argumentando que son fuentes de información precisa para planear el proceso de dotación de personal y permite comparar entre lo que debe poseer el candidato y lo que posee verdaderamente.

## Fuentes de Reclutamiento

Paso seguido a la elaboración de los documentos de perfil y descripción de puestos, es divulgar la necesidad de la empresa para suplir sus vacantes, a través de las Fuentes de Reclutamiento.

Estas fuentes son los lugares donde se invitan a solicitantes a postular a puestos vacantes de una organización. Ese proceso consiste en informar a los candidatos sobre los requisitos y perfiles necesarios para ocupar los puestos, al igual que otras garantías de desarrollo que ofrece la empresa, que puedan ayudar a atraer el mayor número de solicitudes.

De acuerdo a Dolan, Valle y Jackson (2003) señalan que algunas de las ventajas que nos proporcionan el tener identificadas las fuentes de reclutamiento son la disminución del tiempo de este y de los costos operacionales e incremento del rendimiento del proceso en cuanto a las relaciones candidatos preseleccionados y admitidos. Debe tenerse en cuenta que éstas pueden ser más efectivas cuando el reclutamiento se realiza con anticipación puesto que permite escoger el mejor personal del Mercado.

De acuerdo con Rodríguez, las Fuentes se dividen en Internas y Externas.

**Fuentes Internas:** son las que nos permiten abastecer personal desde la misma empresa, por ejemplo promociones, traslados, familiares o conocidos

recomendados por empleados y sindicatos. Estas fuentes representan ciertas ventajas para los empleados porque pueden tener la oportunidad de ocupar mejores puestos mediante ascensos y promociones logrando con ello un aumento en la motivación directa en los empleados.

**Las fuentes Externas:** son todos los lugares que se dedican exclusivamente a reclutar y proveer personal a las organizaciones; algunas solo suministra solo personal calificado y otras no calificado. Por ejemplo las bolsas de empleo, oficinas de colocación, universidades y asociaciones profesionales.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas que la organización utiliza para interesar y atraer candidatos. Los medios más usados son:

- Anuncios (periódicos, revistas, folletos etc)
- Internet
- Radio y Televisión

La clave de un buen anuncio o aviso está en la claridad y transparencias con que se proporcione la información.

Bohlander, Snell y Serman (2001) argumentan que según estudios, los empleado que son reclutados mediante fuentes internas pueden permanecer más tiempo en

las empresas y su desempeño puede ser mejor que los que son reclutados a través de fuentes externas.

Selección.

El proceso de selección hace parte de la dotación de personal, éste debe ser continuo y es posterior al reclutamiento.

Este se refiere a escoger dentro de los postulantes reclutados los más adecuados, para ocupar las posiciones vacantes en una organización, buscando siempre mantener o incrementar la eficiencia y el desempeño del personal y la eficacia de la empresa.

Según Rodríguez (2002) menciona que es un *“proceso para determinar cuales son dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto”* (P. 125)

Las etapas del proceso de selección depende del método que siga la organización, estas pueden variar de acuerdo con el tipo y nivel del puesto por cubrir. Sin embargo, debemos tener presente que cada paso es muy importante, y debe evaluarse en términos de su aportación. Por lo tanto, para poder cumplir con cada etapa es necesario planificarla correctamente, aplicar sistemas modernos y útiles y hacer seguimiento continuos con el fin de que las decisiones finales queden

fundamentadas y respaldadas, sin importar que sean para trabajos calificados o no calificados.

En cuanto a lo anterior Arias (1989) señala que *“las corazonadas, la intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana”* (P. 260).

Etapas del Proceso de Selección.

Una vez detectadas las necesidades de la empresa y diseñado el perfil y la descripción de puesto podemos poner en curso el proceso de selección determinando cuales son los instrumentos claves que nos aseguren la obtención de mejores resultados. (Ver gráfico 1)

Biblioteca UP Aguascalientes

<b>ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>
--

ETAPAS	TAREAS	RECURSOS	INSTRUMENTOS
1. Análisis de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización del análisis de la empresa y del puesto de trabajo que se ha de cubrir</li> <li>-Elaboración del perfil del candidato.</li> <li>-Determinación del método de selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información sobre puestos similares en otras empresas</li> <li>-Entrevistas al personal de mando del puesto que se ha de ocupar.</li> <li>-Confeción del perfil del puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuestionarios</li> <li>-Entrevistas</li> <li>-Observación</li> <li>-APT estándar</li> </ul>

2.Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y consulta de las fuentes de reclutamiento.</li> <li>-Determinación de técnicas de reclutamiento</li> <li>-Publicación de la oferta de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consultoras de RRHH</li> <li>-Oficinas de empleo y centros de formación.</li> <li>-Anuncios de prensa</li> <li>-Búsqueda directa</li> <li>-Base de datos propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Anuncios</li> <li>-Contactos telefónicos, reuniones, cartas</li> </ul>
-----------------	--	--	--

3.Preselección	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Percepción y análisis de las candidaturas.</li> <li>-Primera selección de candidatos.</li> <li>-Efectuar los comunicados de respuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formularios cuestionarios y</li> <li>-Currículum vitae</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Currículum vitae.</li> <li>-Carta de presentación</li> </ul>
----------------	--	---	--



<p>4. Entrevista Inicial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de currículum</li> <li>- Realización del guión de la entrevista</li> <li>-Selección del tipo de entrevista (abierta, cerrada, semi)</li> <li>-Análisis de los resultados y comunicación de respuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevista</li> <li>-Formularios y cuestionarios</li> <li>-Perfil de puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Currículum vitae.</li> <li>-Cuestionario de solicitud.</li> <li>-Técnicas de entrevista</li> <li>-Técnicas de observación</li> </ul>
------------------------------	--	--	--

<p>5. Aplicación de Pruebas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección de Pruebas</li> <li>-Realización y Corrección</li> <li>-Análisis y valoración de los resultados</li> <li>-Comunicación a todos los candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación técnica</li> <li>-Pruebas de personalidad y de inteligencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tests psicométricos</li> <li>-Tests proyectivos</li> <li>-Técnicas de Role Play, In basket, etc.</li> </ul>
---------------------------------	---	---	---

<p>6. Entrevista en profundidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estudio del material hasta ahora obtenido</li> <li>-Preparación de la entrevista.</li> <li>-Análisis, valoración y elaboración de informes sobre la entrevista.</li> <li>-Respuesta a todos los candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevista</li> <li>-Currículum Vitae</li> <li>-Perfil de puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informes anteriores.</li> <li>- Entrevista dirigida</li> <li>-Entrevista semidirigida.</li> <li>- Entrevista abierta</li> </ul>
-------------------------------------	--	--	---

<p>7. Presentación de candidatos y elección final</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación de informes a la organización.</li> <li>-Entrevistas a los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Currículum Vitae</li> <li>-Perfil de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Técnicas de entrevista</li> </ul>
---	--	---	---

	candidatos finalistas. -Decisión final -Comunicación a todo los candidatos	-Informes anteriores	-Informe final
--	--	----------------------	----------------

8. Incorporación y acogida	-Contratación -Recepción y entrevista de ingreso -Capacitación y formación inicial -Itinerario profesional de la empresa	-Medios documentales -Gestoría -Planes de carrera -Planes de formación	-Marco legal -Marco jurídico de la empresa
----------------------------	---	---	---

9. Seguimiento	-Establecimiento del calendario de seguimiento -Control de rendimiento	-Sistema de evaluación del desempeño	-Técnicas de observación -Técnicas de entrevista
----------------	---	--------------------------------------	---

Gráfico 1: Tomado de la enciclopedia Práctica Pequeña y Mediana Empresa 2002.

## Preselección

Esta fase es el punto de partida con la que iniciamos el proceso de selección y consiste en evaluar los currículos recibidos de presentaciones espontáneas, avisos u otras fuentes e ir descartando; es decir, filtrar la población reclutada. Se debe determinar un tiempo justo para llevar a cabo esta etapa durante la cual se reciben

los currículos, se clasifican según los requisitos (educación, especialidad, idiomas, experiencia etc), y luego se descartan todos aquellos cuyos datos no se ajusten con el perfil solicitado para el puesto. Los seleccionados pasarán a la siguiente fase.

Esta actividad la debe realizar un responsable de RH y en ausencia de los candidatos. Cuando los requisitos son expuestos claramente por la organización facilita la ejecución de esta etapa. Basándonos en esto, Arias comenta *“que para la selección de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc.”* (P.257).

## Entrevista

La entrevista es un aspecto fundamental dentro del proceso de selección. Del éxito de ésta dependerá la decisión de contratación de una persona.

Se trata de un diálogo entre personas donde una toma el rol de entrevistador y la otra entrevistado con el fin de conocer, evaluar y detectar características personales, habilidades, experiencia etc, que permitan compararlas con el perfil solicitado y con base en eso escoger a los candidatos más aptos para continuar en el proceso de selección. Cardona (1991) se refiere a la entrevista como *“una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la*

*empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa” (P. 5)*

Este es un instrumento muy antiguo en la selección de personal, que con el pasar del tiempo se ha ido modernizando de acuerdo a las necesidades del mercado laboral. Para obtener un mejor resultado de esta herramienta en el proceso de selección se requiere que sea aplicada por profesionales que tengan experiencia en ese tipo de pruebas y lo más importante es que ésta debe ser planificada y estructurada de acuerdo a lo que se necesita evaluar, esto quiere decir, que se requiere seguir un método de entrevista con el cual se pueda conseguir la mayor información posible del candidato en cuanto a sus actitudes y sentimientos. Arias (1989) dice que *“el entrevistador requiere, como profesional un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permite ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas” (P. 36).*

Basándose en lo anterior, la tarea del entrevistador es estar preparado para evaluar toda la información que recibe del candidato, disminuir los prejuicios para que le permita ser más objetivo, acondicionar un ambiente confortable para llevar a cabo la entrevista, tener buena actitud. Este conjunto de características facilitaran que el solicitante esté más relajado y con actitud positiva.

Teniendo en cuenta a Arias (1989) divide en tres fases la entrevista:

1. **Rapport**, que significa “compenetración” “simpatía”. Esta etapa tiene como objetivo reducir la tensión del candidato. Por lo tanto el entrevistador debe mostrarse cordial, amistoso, interesado en lo que escucha, transmitir tranquilidad y confianza para que en la segunda fase el candidato se sienta más seguro. Aquí se puede contar brevemente la historia de la organización.
  
2. **Cima**: En esta fase se debe realizar la entrevista como tal. Debe explorarse con preguntas preparadas y bien estructuradas en el historial educativo, laboral y personal. Alles (2000) argumenta que uno de los objetivos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del aspirante al puesto vacante, y para esto se debe escudriñar en su historial con preguntas concretas y apuntando a tareas específicas.
  
3. **Cierre**: esta etapa se da cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se le debe informar al solicitante para darle la oportunidad de hacer preguntas pertinentes.

❖ ***Algunos Tipos de Entrevista:***

- ✓ **Entrevista no dirigida:** Es cuando no se siguen ningún formato, se formulan preguntas abiertas y cerradas, hay más libertad tanto en el entrevistador como en el candidato. Las preguntas van surgiendo de

acuerdo a como vaya fluyendo la entrevista. Por tanto, la confiabilidad y validez es mínima.

- ✓ **Entrevista dirigida:** es la que sigue una secuencia fija de preguntas, requiere de preparación; ayuda a unificar criterios por lo tanto facilita el proceso de selección. Una desventaja de este tipo de entrevista es que no permite ahondar en las respuestas y se pueden evadir detalles importantes.
- ✓ **Entrevista estructurada:** Son una serie de preguntas relacionadas con los deberes y requerimientos del puesto, utiliza varios tipos de preguntas y pueden existir modelos de respuestas determinadas para cada pregunta con el fin de evaluarla en una escala definida con anticipación por RH.
- ✓ **Entrevista Grupal:** Esta contiene un panel de entrevistadores quienes formulan preguntas por turnos al candidato. Luego de terminada la entrevista, se reúnen para evaluar en consenso las competencias del solicitante.

En la actualidad el medio laboral tiende a evaluar y seleccionar el personal a través de Competencias Laborales.

La selección por competencias es una técnica para la selección de personal cuyo objetivo es analizar los perfiles en función de las competencias y se centra en hechos concretos. Alles (2000) menciona que *“las personas no deben ocupar un*

*puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias” (P. 101). Esta herramienta es de gran utilidad si la organización trabaja por competencias cuyo el objetivo será evaluar las conductas de los candidatos. Para esto el profesional de RH deberá conocer las competencias requeridas para el puesto a cubrir.*

Cuando una empresa realiza procesos de selección de personal por competencias, se sugiere utilizar la entrevista por competencias, en donde se formulan preguntas basadas en evidencias situacionales reales con la finalidad de analizar como actuó y enfrentó el solicitante esas situaciones y así descubrir sus competencias.

#### Aplicación de Pruebas Psicométricas

Son pruebas de forma escrita (papel o computadora) u oral que están diseñadas con el fin de evaluar al candidato en un aspecto en particular según las características y competencias del cargo. Estas pruebas son un paso más en el proceso de selección y pueden efectuarse mediante un test técnico, de múltiple elección, problemas para resolver, buscando siempre constatar que el nivel técnico del solicitante encaje al requerido

Las pruebas psicométricas son exámenes estandarizados donde los resultados se comparan con los estándares de resultados en muestras representativas para obtener resultados en percentiles y luego ser interpretados. Por lo tanto, es

necesario que esta fase sea dirigida por un psicólogo o profesionales expertos para que las pruebas tengan mayor validez.

Actualmente en el mercado se encuentra una gran variedad de pruebas que miden cualidades como la inteligencia, la personalidad o las aptitudes. De acuerdo con Alles, según las áreas que explora las pruebas se clasifica en tres grandes grupos.

- ✓ **Test de Personalidad:** son los que están enfocados a evaluar los aspectos de la personalidad del candidato (como piensa, como responde, como resuelve un problema), así como también la estabilidad emocional, el autocontrol, sociabilidad etc.
- ✓ **Test de Aptitudes:** evalúa las capacidades o aptitudes específicas para la realización de tareas concretas, como capacidad de mando, manejo de personal, agilidad, dominio, toma de decisiones, etc.
- ✓ **Test de Inteligencia:** mide cómo funciona el pensamiento a la hora de resolver un problema, capacidad de análisis, razonamiento abstracto y verbal.



## Clase Muestra

Como este trabajo está dirigido a centros educativos, tendremos que mencionar una etapa más en el proceso de selección de personal, la cual consiste en una Clase Muestra. Esta se trata de preparar y organizar una lección de un tema específico, la cual es desarrollada dentro de un salón de clases con una población estudiantil. Su objetivo es medir todas las capacidades de los candidatos para desenvolverse en un salón de clase, (manejo de grupo, conocimientos, metodología, creatividad, competencias. etc)

Un profesor siempre tiene que desarrollar una serie de características generales y específicas que le permitirán desempeñarse académicamente mejor, tanto para impartir clases como para las diversas situaciones que se presentan en el salón. Por consiguiente, la clase muestra hace referencia a un instrumento de vital importancia en los procesos de selección profesores, permitiendo que los profesores demuestren todo su potencial relacionado con las actitudes, destrezas, capacidades, habilidades y competencias que poseen

Actualmente, el ámbito educativo tiende a estar basado en la competencias tanto en aprendizaje como en la enseñanza, por lo tanto, los colegios además de incluir en sus procesos de selección la clase muestra también deberían realizar entrevista por competencias a sus docentes a contratar. Estos instrumentos evalúan las

posibilidades de un candidato para desarrollar la docencia concretamente y su proyección futura dentro del colegio.

### Decisión Final y Contratación

Esta es la última etapa del proceso de selección, en donde se determina quién es el candidato más apto para cubrir la vacante.

Con toda la información recolectada de cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar a los candidatos que culminaron el proceso, comparando los resultados de los instrumentos aplicados con los perfiles y descripción de puestos para decidir quién es o son las personas que más se ajustan a ellos, los más competentes, los más empáticos con la cultura de la organización, los más dispuestos a trabajar en pro de los objetivos y metas organizacionales, beneficiándose tanto la empresa como al seleccionado.

La decisión final de contratación no es responsabilidad del área de recursos humanos, corresponde al jefe o jefes inmediatos decidir quién es el mejor aspirante para el puesto. A recursos humanos le corresponde la tarea de asesorar esa decisión, basados en los resultados de un cuidadoso estudio.

Una vez el jefe directo decide quién es el candidato idóneo, RH deberá comunicar la determinación y posteriormente proceder a iniciar con el proceso de

contratación del seleccionado. De igual forma, deben conservar los datos de los candidatos que no fueron seleccionados para ser considerados en vacantes futuras.

Finalmente, son muchas las ventajas que puede ganar una organización si tiene establecido un completo y eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, sin importar el tamaño de la organización, la implementación de esos procesos siempre será en beneficio tanto de la empresa como del capital humano.

Biblioteca UP Aguascalientes

## PROPUESTA DE SOLUCIÓN

De acuerdo a la problemática descrita previamente, a los resultados del diagnóstico y su consecuencia inmediata de alta y constante rotación de personal que se da en algunos colegios, es claro que uno de los principales retos de las instituciones educativas está encaminado a la selección de personal. Es difícil para ellos conseguir el personal indicado debido a que no tienen un concreto proceso de reclutamiento y selección, debilidad que se refleja en una gran carencia en lo que respecta al personal, en este caso profesores. Por lo tanto, la solución es diseñar un Proceso de Reclutamiento y Selección de Profesores completo y estructurado aplicable en instituciones educativas privadas de la ciudad.

Esta propuesta detalla paso a paso cada uno de los procedimientos que conformarán el proceso de reclutamiento y selección de personal, desde la solicitud de la vacante hasta su contratación, con el fin de facilitar su aplicación de forma transparente y eficiente de inicio a fin cuando sea solicitado. Así mismo, también permitirá:

- ✓ Concientizar a las directivas de los colegios de la importancia de contar con un manual de reclutamiento y selección de profesores como herramienta útil para la contratación de su personal docente.

- ✓ Actualizar o diseñar la documentación de los perfiles y descripciones de puesto con el fin de conocer los requerimientos que deben poseer los futuros maestros a contratar (Ver anexos).

Como se ha mencionado a lo largo de este caso, la importancia de esta propuesta radica en los diferentes beneficios que puede obtener un Colegio Privado si implementa un proceso de Reclutamiento y Selección de Profesores organizado, eficaz y diseñado de acuerdo a las necesidades que requieren estas instituciones. Este no solamente nos permite acceder a profesores más idóneos encaminados a la filosofía del Colegio, personal más competente y más comprometido con su trabajo; sino también ésta apropiada selección del capital humano a su vez lleva a mejorar otras características de la institución como la imagen, el logro de objetivos, la reducción del número de renuncias sin causa aparentemente justificada, al igual que favorecer el clima laboral.

Para efectos de resultados en cuanto a viabilidad y veracidad de esta propuesta se realizó la implementación en un Colegio privado de la ciudad de Aguascalientes. Para llevar a cabo dicha implementación de forma organizada se siguieron tres etapas, las cuales se ejecutaron en seis meses, desde enero a junio del 2013.

**Etapas Inicial:** incluyó la presentación de la propuesta ante las directivas del colegio. La idea de esta presentación fue que los directores y coordinadores comprendieran la importancia de implementar un proceso organizado para la selección de sus

maestros, mostrar las ventajas y desventajas y además, que tareas previas implica ese proceso. El éxito de esta etapa estuvo enmarcado en la accesibilidad para la implementación del proceso de reclutamiento diseñado según las necesidades de la institución y determinación del momento para ejecutarlo.

**Etapa Intermedia:** durante este paso, lo primero que se realizó fue el diseño y descripción conjuntamente de los perfiles del puesto, con el fin de tener claridad de las habilidades y competencias que deben poseer los candidatos. Esta información fue útil tanto para las fuentes de reclutamiento como para el diseño del proceso.

Adicionalmente, se precisó colectivamente las pruebas psicométricas que se les aplicaron a los candidatos, al igual que el número de entrevistas y que tipo de éstas se llevarían a cabo de acuerdo a la filosofía y método del colegio. Con esta información y con algunas observaciones hechas por la dirección del colegio, se ajustó el proceso de tal forma que quedará listo para ser implementado.

**Etapa Final:** La primera actividad que comprendió esta etapa fue determinar la forma de reclutamiento y recepción de currículos.

La segunda actividad consistió en la aplicación del proceso a los candidatos seleccionados. Para esto, se siguió paso a paso la propuesta diseñada. Posteriormente, se evaluaron conjuntamente los resultados de aquellos candidatos

que llegaron hasta la etapa final y se decidió contratar tres profesores, quienes actualmente continúan en el colegio.

Como se ha mencionado anteriormente, esta Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal está diseñada para ser implementada en cualquier Institución Educativa (colegios). Sin embargo, para efectos de la implementación, se realizaron algunos ajustes al proceso de acuerdo a las necesidades (metodología) del Colegio donde se realizó dicha prueba. En conclusión, el proceso finalizó bien en su totalidad, hubo participación activa por parte del colegio, respetando éste tal como se había planteado. El desarrollo del proceso también fue llamativo para los candidatos, algunos manifestaron que nunca habían estado en uno tan organizado y completo.

A continuación se presenta el Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Profesores desarrollado para colegios privados.

# PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROFESORES

Biblioteca UP Aguascalientes

Presentado Por:

Sandra Lizeth Rojas A.



## INTRODUCCIÓN

El aspecto humano es parte fundamental tanto en los colegios privados como en las organizaciones para el logro de todos sus objetivos, por lo tanto es necesario contar con un eficiente y transparente Proceso de Reclutamiento y Selección de Profesores<sup>1</sup> que nos proporcione el personal apropiado, que tenga la capacidad, habilidad y voluntad para realizar en forma efectiva su trabajo

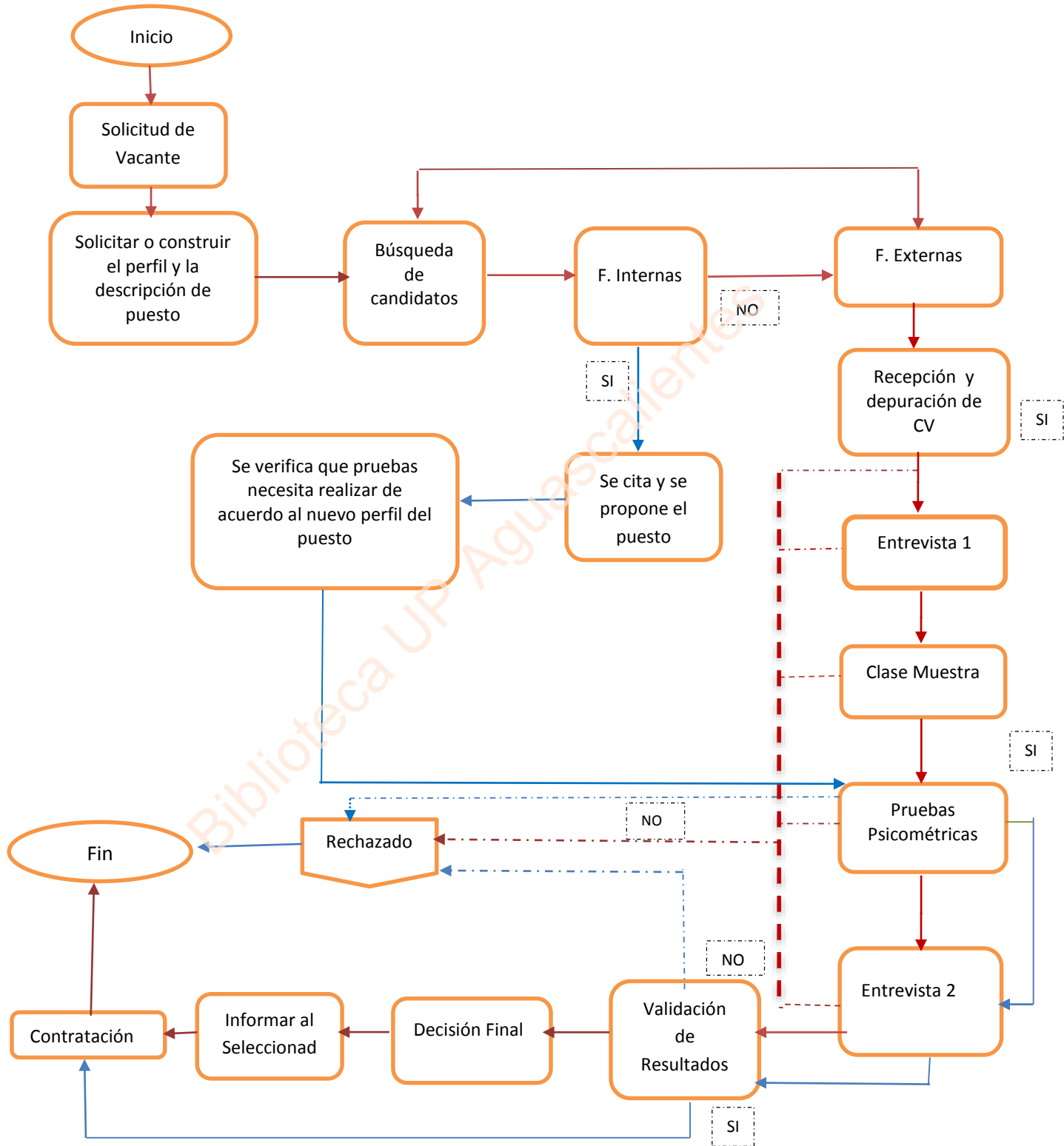
Este proceso de Reclutamiento y Selección de Profesores se crea con el objetivo de sistematizar y estandarizar el proceso de reclutar profesores en las Instituciones Educativas. De igual manera, esta herramienta permite con mayor facilidad llevar a cabo una correcta selección de maestros ayudando aprovechar mejor el potencial de cada uno en función de las necesidades del Colegio.

Este documento es de gran importancia para los colegios porque describe paso a paso cada una de las fases que deben seguir los responsables de esta actividad, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que permita conseguir profesores calificados.

---

<sup>1</sup> Fuente: Propia basado en el diseño de Ramírez

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROFESORES



Fuente: propia basada de Arias Fernando, 2000

# PASO A PASO EL PROCESO

Paso 1: Solicitud de Vacante  
al encargado (s) de reclutar y  
seleccionara profesores:

Cuando se crea la necesidad de cubrir un maestro, el primer paso es enviar la solicitud al comité encargado de este proceso, detallando la siguientes información:

- ✓ Nombre de cargo vacante (profesor de preescolar, primaria o secundaria, coordinador etc)
- ✓ Características especiales del puesto
- ✓ Fecha estimada en que se requiere cubrir el puesto.



Paso 2: Levantamiento o  
Ajuste de la descripción de  
puesto:

✓ La descripción de puesto es una especificación por escrito, en forma concreta y detallada de las funciones y responsabilidades del puesto en términos de los resultados esperados.



Si ya se tiene la descripción de puesto, este deberá ser revisado para validar las funciones requeridas actualmente.

Si no se tiene la descripción de puesto, este deberá ser creado, para lo cual se sugiere el formato No. 1. (Ver anexos)

Paso 3: Creación o Ajuste del perfil de puesto

✓ El perfil de puesto es la especificación de las características ideales que debe tener una persona para ocupar la posición en el colegio.

Si ya se tiene el perfil de puesto, este deberá ser revisado para validar las características, competencias y habilidades requeridas actualmente.



Si no se tiene el perfil de puesto, este deberá ser construido, para lo cual se sugiere formato No. 2 (Ver anexos).



*Recordemos que contar con los adecuados perfiles de puesto permite: realizar un proceso de selección más confiable y eficaz, describir los indicadores en las evaluaciones de desempeño y esa información también servirá para hacer las respectivas publicaciones de los anuncios de oferta de trabajos, si así lo maneja el colegio.*

Paso 4: Divulgación Oferta de Empleo

Definir las fuentes de reclutamiento, estas podrán ser internas o externas o combinadas.





**Publicación Interna:** Publicación de oferta de trabajo al interior del Colegio. Deberá hacerse a través de un medio por el cual todos los empleados tengan acceso a ella. Se sugiere el Correo institucional, Cartelera Informativa Visible, Reuniones etc. La información que se publique allí debe ser clara, concreta y llamativa.

De igual manera, se puede analizar la posibilidad de promoción o ascenso o cambio de grado, esto fomenta el desarrollo y la motivación. También se puede dar que los mismos empleados recomienden conocidos o amistades que se ajuste con el perfil solicitado.

Si se decide promover algún empleado, el comité validará que las pruebas necesita presentar de acuerdo al nuevo perfil de puesto. Si obtiene un buen resultado inmediatamente pasará a entrevista con el directivo y luego se procederá a realizar trámites del nuevo contrato.



**Publicación Externa:** publicación de oferta de trabajo en medios públicos. Una alternativa puede ser la página web del Colegio y Bolsas de Trabajo como: *empleosaguascalientes.com*. - *OCC.com* - *Computrabajo.com*. - *Empleolisto.com* etc.



En la Página Web del Colegio se debe crear un link (si no se tiene) que se llame *oferta laboral* o *Bolsa de trabajo* el cual permitirá recibir currículos y tener un constante reserva de ellos; al igual que los CV espontáneos que se presenten. Todos ellos deben ser consolidados en una base de datos que proporcione candidatos a reclutar fácilmente cuando surja una vacante en la institución. La vigencia de este archivo será decisión de la institución.



*El contenido de las publicaciones debe ser muy claro, real y deberá incluir: Nombre del cargo, Perfil de Cargo, Nombre de la Institución, Requisitos (experiencia, Formación Académica etc), Condiciones Contractuales (Salario, garantías etc) Lugar y Plazo de la recepción de Currículos.*

Paso 5: Recepción de  
Currículos

El Colegio designará el lugar y plazo para la recepción de Currículos. Los encargados de recibir las postulaciones ingresaran a una base de datos todos los CV recibidos



El responsable de esta tarea será quien realice el primer filtro de los CV teniendo en cuenta los requisitos del cargo en cuanto a experiencia, escolaridad, salario y demás requisitos que determine el Colegio para esta fase.





Como resultado de este paso, se entregará un listado con los candidatos que continuaran a la siguiente etapa del proceso de selección.

Paso 7: Desarrollo del  
proceso de Selección

:

En esta etapa los responsables encargados del proceso de reclutamiento y selección de profesores deberán acordar la estructura del proceso.

Dicha estructura debe incluir:

- ✓ Primera Entrevista
- ✓ Pruebas psicométricas
- ✓ Clase muestra
- ✓ Segunda entrevista
- ✓ Decisión final



Paso 8:  
Primera Entrevista.

✓ Esta actividad es el punto central del proceso de selección y del resultado de esta depende el 80% de la decisión de la contratación de un persona. Por lo tanto, se debe planear y organizar muy bien para evitar improvisaciones.

Previamente se debe tener organizado la disposición, lugar y los horarios precisos para citar a los candidatos. De igual manera, el cuestionario con las preguntas que pretendes formular, considerando los siguientes aspectos: Entrada,



experiencia, desarrollo académico, área familiar, área personal, expectativas laborales.

Si el colegio determina en este paso evaluar las competencias que deben poseer los candidatos, se sugiere realizar una entrevista por competencias. De Igual forma, ésta tiene que estar preparada con anterioridad, las preguntas estarán enfocadas a situaciones reales.

Cada entrevista generará un reporte el cual permitirá seleccionar a los mejores para pasar a la siguiente etapa, los demás pueden ser archivados en la base de datos.

Paso 9: Pruebas  
Psicométricas / Exámenes  
de Conocimiento



Este paso complementa la evaluación del candidato y estará enfocado específicamente en las características de la personalidad, competencias, destrezas y conocimientos mínimos



requeridos para el puesto. Esta evaluación la debe realizar un especialista que sepa interpretar muy bien los resultados que arrojan esos tests.



*Al igual que la entrevista, se deberán tener organizado la disposición, lugar y los horarios precisos para citar a los candidatos, al igual que los cuestionarios, lápices y demás material que requiera las pruebas.*

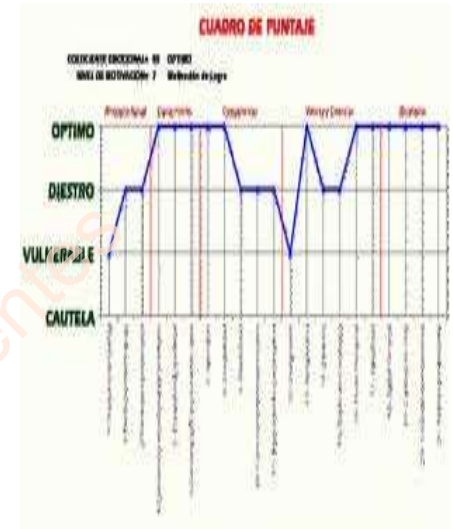


*Las pruebas a utilizar se eligen con base al perfil, nivel, área y habilidades (competencias) requeridas por el puesto, así como a la filosofía y cultura de la*

empresa; ya que es importante tomar en cuenta no sólo el trabajo que el candidato va a realizar, sino también el ambiente y condiciones psicológicas y físicas en las cuales ha de desenvolverse.

Algunas alternativas pueden ser:

- Cleaver: Mide comportamientos y habilidades
- Dominós: Mide Inteligencia
- Kostick: Mide personalidad
- P-IPG (Perfil – Inventario de la personalidad) - Gordon
- Chipley -2 (Escala de inteligencia)
- HMP (Test de habilidades mentales)- Thurstone
- Test de colores y productividad: Mide el estado psicológico de una persona, habilidad para soportar estrés y para comunicarse.
- Test del árbol: Mide personalidad profunda
- COMPETE-A: Mide 20 competencias claves.
- Perfil CPS: Mide personalidad y conducta
- Pruebas de conocimientos



Como resultado se generará un informe con los resultados de cada prueba, el cual servirá de base para escoger quienes continuarán con el proceso de selección.

Paso 10:

Clase Muestra



Este paso es fundamental en la selección de profesores, la realización de la clase muestra permitirá evaluar a los candidatos en una situación real, considerando aspectos como dominio de grupo, control de disciplina, metodología, material, vocabulario, tono de voz etc.

Para lo cual se sugiere Formato No.3 (Ver anexos)



*Esta actividad deberá ser observada y evaluada por el coordinador de grado y también se debe organizar el lugar y horario. Los temas de las clases se deben entregar a los postulantes como mínimo dos días de anterioridad para que tengan tiempo de preparar la clase.*

Paso 11: Validación de resultados de las pruebas

En esta etapa el comité de reclutamiento y selección de profesores se reunirán para evaluar globalmente los resultados de todas las pruebas. Se seleccionaran los mejores candidatos que más se aproximen con el perfil de puesto que se requiere y pasaran al último paso del proceso.

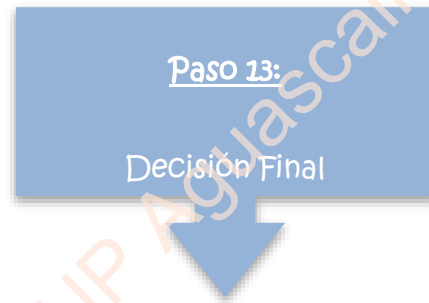


Paso 12: Segunda entrevista



Los candidatos que lleguen a este punto del proceso, tendrá una última entrevista y será con la director/a de la Institución.

Esto con el fin de que el directivo conozca a los candidatos y tenga una idea general de cada uno. El resultado de esta entrevista también será considerado en la decisión final.



El comité de reclutamiento y selección de profesores se reunirá para Validar los resultados complementándolos con lo de última entrevista. Finalmente, se elegirá al que consideres más adecuado, el más competentes, el más empáticos con la cultura de la organización, el más dispuestos a trabajar en pro de los objetivos y metas organizacionales, beneficiándose tanto la empresa como el seleccionado.





Una vez tomada la decisión de contratación se procederá a informales a los profesores y para iniciar todo el proceso de contratación.

# FIN DEL PROCESO

Biblioteca UP Aguascalientes



## CONCLUSIONES

- El desarrollo de este caso me ha permitido ahondar, comprender y aclarar conceptos de cada paso que involucra todo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Igualmente, es una experiencia positiva y gratificante el poder implementar una propuesta de reclutamiento y selección de profesores en un colegio de tal forma que pueda contribuir en una pequeña proporción a mejoramiento de estos procesos.
- El proceso de Reclutamiento y Selección de personal se ha convertido en una actividad fundamental de las áreas de RH, debido a que recae sobre ellos la responsabilidad de seleccionar personas idóneas, talentosas y comprometidas, como también retenerlos y velar por su bienestar con el fin de lograr un buen equilibrio entre el personal.
- Reclutar y Seleccionar personal han dejado de ser procesos simples o de solo requisito a ser procesos dinámicos y proactivos, con los cuales las empresas buscan las mejores opciones de contratación del mercado.
- Es claro que se requiere de mucha información previa, la cual debe organizarse, centralizarse y actualizarse (perfiles, descripciones de puesto, características etc.)

- de manera que agilice todas las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección.
- Tomar la decisión de contratar a una persona no es fácil, por lo tanto RH debe asegurarse que las técnicas y pruebas utilizadas en sus procesos de selección son las más adecuadas y dirigidas a las necesidades de la empresa.
  - Actualmente el desempleo genera demanda de postulantes para un puesto, sin embargo, las organizaciones cada vez son más exigentes y concretas en los perfiles que requieren y en la forma como los evalúa teniendo en cuenta muchos factores que son determinantes en la selección de una persona.
  - El éxito de la aplicación de un proceso de reclutamiento y selección requiere de tiempo, dedicación, de personas responsables entrenadas y con los conocimientos en las diferentes actividades que incluye el proceso total.
  - En la actualidad, ha tomado demasiado auge el tema de las competencias y es evidente que la selección de personal no se quedó atrás en incluirlo en sus procesos. Sin embargo, es fundamental tener claridad tanto las competencias que requiere el perfil de puesto como la forma de identificarlas y evaluarlas en los candidatos.
  - Para la obtención de un mejor resultado en la implementación de esta propuesta, se requiere seguir paso a paso el Proceso de Reclutamiento y Selección de Profesores, al igual que un constante seguimiento del mismo.

- Tomar conciencia que los colegios privados al igual que las empresas de giro comercial deben también contar con un área de capital humano que le permita llevar de la mejor forma la administración de los profesores y demás empleados.

Biblioteca UP Aguascalientes

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alles, M. A. (2000). *Elija como entrevistar por competencias*. México D.F.: Granica.

Arias, G. F. (1989). *Administración de los recursos humanos*. México D.F.: Trillas Ediciones.

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12<sup>a</sup> ed., pp. 122-194). México D.F.: Thomson.

Cardona, H. S. (1991). *Entrevista de selección de personal*. (pp. 5-31). Madrid.: Ediciones Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. (5<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. (3<sup>a</sup> ed., pp. 71-83). Madrid.: Mc. Graw Hill.

García, L. A. y García, M. (2007). *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones* (Vol. 23, No. 1). Extraído el 18 Diciembre, 2013 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574007>

Granados, E. J. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México D.F.: Editorial el Manual Moderno.

Guth, A. A. (1999). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México D.F.: Trillas Ediciones.

Grupo Océano. (Ed.) (2002). *Enciclopedia Práctica de la pequeña y mediana empresa*. (2ª ed., Vol 1). España.

Hall, L. (1989). *Inversión en capital humano*. México D.F.: Trillas Ediciones.

Lechuga, E. (2006). Los recursos humanos. (Eds.), *Estrategias para la optimización de los recursos humanos* (pp. 27-37). México. D.F.: Ediciones Fiscales S.A.

Ramírez F. Manual de Reclutamiento y Selección. Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente Chile. Extradido el Enero de 2013 de [http://www.minsa.gob.pe/dggdrh/carrera\\_sanitaria/documentos/MANUALESE](http://www.minsa.gob.pe/dggdrh/carrera_sanitaria/documentos/MANUALESE) INFORMES/Manual de Procedimiento de Reclutamiento

Richino, V. S. (2000). *Selección de personal*. (2ª ed.). México D.F.: Paidós.

Rodríguez, V. J. (2002). *Administración moderna de personal*. (6ª ed.). México D.F.: Ediciones Thomson.

Santillán, J. (2006). *El reclutamiento y selección de personal*. (2ª ed.). México D.F.: Trillas Ediciones.

Wehrich, H. y Koontz, H. (1999). *La importancia de la administración de la empresa*. México D.F.: Trillas Ediciones.

Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F.: Mc. Graw Hill.

Werther, W. B. y Davis, K. (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.

Zayas, A. P. (2010). *Breve esbozo histórico de la selección de personal, en contribuciones a las ciencias sociales*. Extraído el 4 Diciembre, 2013, de <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

Biblioteca UP Aguascalientes

## ANEXOS

**Anexo 1:** Formato del Cuestionario diagnóstico.

**Anexo 2:** Formato No. 1: Descripción de Puesto

**Anexo 3:** Formato No. 2: Perfil de Puesto

**Anexo 4:** Formato No. 3: Observación de Clase Muestra.

Biblioteca UP Aguascalientes

### Cuestionario Diagnóstico

Nombre del Colegio actual: \_\_\_\_\_

Favor responder el siguiente cuestionario:

1. ¿Ha trabajado en más de un colegio? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. ¿En ese o esos colegios que ha estado ha aplicado procesos de reclutamiento y selección de personal? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. En caso afirmativo, favor describir el proceso. (entrevistas, pruebas psicométricas, clases muestra etc)

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Qué ventajas crees que obtienes tu y la institución al presentar un proceso de selección?

---

---

---

---



**FORMATO No. 1: DESCRIPCIÓN DE PUESTO - PROFESOR TITULAR PRIMARIA**

.: SÓLO PARA CONSULTA .:

**Datos Generales del Puesto**

Fecha de elaboración:

Nombre de la Institución:

Nombre Funcional del Puesto:

Área:

Cód. P:

Localización:

Jefe Directo:

Número de personas a cargo:

Horario de Trabajo:

**Objetivo General del Puesto****Funciones****Actividad****Periodicidad****Firmas****Aprobado por:****Elaborado por: (Lider RH)****Fecha de Aprobación:**

Directora

Lic. Sandra Lizeth Rojas

Coordinadora Primaria

**Versión: 1.0**

.: SÓLO PARA CONSULTA .:

<b>FORMATO OBSERVACIÓN DE CLASE (COORDINADOR)</b>	
<b>Colegio:</b>	
<b>Nombre del Postulante:</b>	<b>RH:</b>
<b>Cargo al que postula:</b>	<b>Clase Muestra para el Curso:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Materia</b>
<b>Hora:</b>	<b>Tema</b>
<b>El candidato entregó planeación de la clase:</b>	<b>No. de Estudiantes</b>
<b>PLAN DE OBSERVACIÓN</b>	
1. ¿Cómo se presentó el maestro a sus alumnos?	
2. ¿Cómo el maestro estructuró la clase? ¿Fue dinámica? Se acercó un poco a la metodología del colegio?	
3. ¿Cómo fue la relación entre maestro y alumno? ¿Hubo participación positiva por parte de los estudiantes?	
4. ¿Cómo atendió, revisó y retroalimentó el maestro el trabajo de sus estudiantes?	
5. ¿Cuáles fueron los materiales que el maestro utilizó para la clase? ¿Fueron apropiados? ¿Fue creativo el maestro?	
7. El maestro demostró manejo de grupo, estuvo atento a la disciplina del grupo?	
8. ¿Cuáles habilidades desarrolló el maestro durante la clase?	
9. ¿Cómo finalizó la actividad?	
10. ¿Qué es lo que más destacaría y lo que menos destacaría de maestro durante el desarrollo de la clase? ¿Demostró preparación de la actividad?	
<b>OBSERVACIONES GENERALES</b>	
<b>Firma del Coordinador</b>	<b>Versión: 1.0</b>

**Datos Generales del Puesto**

Fecha de elaboración:

Nombre de la Institución:

Nombre Funcional del Puesto:

Área:

**Cód. P:**

Jefe Directo:

Número de personas a cargo: .

Horario de Trabajo:

Edad:

Género:

**REQUERIMIENTOS DE ESCOLARIDAD Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

Nivel Académico:

Graduado:

Posgrado:

Graduado:

Idiomas	% Habla	% Lee	% Escribe
N/A			
Manejo de computador / Programas	Básico	intermedio	Avanzado
<b>Word</b>			
<b>Excel</b>			

Otros Conocimientos o especialización:

**EXPERIENCIA**

**REQUISITOS EXPERIENCIA**

**COMPETENCIAS / HBILIDADES DESEABLES**


**DESTREZAS TÉCNICAS**

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES**


**Firmas**

<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por: (Lider RH)</b>	<b>Fecha de Aprobación:</b>
Directora	Lic. Sandra Lizeth Rojas	
Coordinadora Primaria		<b>Versión: 1.0</b>