



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL
DOCENTE DESARROLLADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ZONA EDUCATIVA CARABOBO**

Autor: Ricardo Julio Morales Arellano

Bárbula, junio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL
DOCENTE DESARROLLADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ZONA EDUCATIVA CARABOBO.**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en
Educación

Autor: Ricardo Julio Morales Arellano

Tutor: Dra. Marlene Talavera

Bárbula, junio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DESARROLLADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA ZONA EDUCATIVA CARABOBO**.
Presentado por la **Licdo. Ricardo Julio Morales Arellano**, Titular de la Cédula de Identidad N° V – **18.062.224**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, consideramos que el mismo reúne los requisitos necesarios para ser **APROBADO**.

_____ Nombre y Apellido	_____ C.I	_____ Firma
_____ Nombre y Apellido	_____ C.I	_____ Firma
_____ Nombre y Apellido	_____ C.I	_____ Firma

DEDICATORIA

A DIOS, gracias a él existo, es quien me regala cada día la dicha de vivir, gracias a nuestro creador soy hoy lo que soy.

A mis padres: Ricardo Morales y Alba Arellano, y alguien que es una segunda Madre Zenaida Bello por su apoyo, esfuerzo, paciencia, educación, amor y respeto. ¡Los Amo!

A mi Abuela Filomena Arellano, por haber formado a mi madre como una mujer luchadora y perseverante, lo que me da razones múltiples para alcanzar mis metas. ¡Te Amo Nonnita!

A mis Hermanos: Federnan, Lisbey, Franklin y Zeinac, conjuntamente mis Bellas Sobrinas Daylisbeth y Dayrelis y mi Ricardo David ¡Los Amo Mucho!

A mis Tíos: Ana, Alix, Avilia, Esperanza, Nelly, Nelson y Rigo que son esa fortaleza que me impulsa cada día a ser mejor y luchar por mis sueños. Y todos mis primos y primas por apoyarme en este gran logro.

A la familia Villareal por ser mi segunda familia y compartir mis logros.

A mis amigos en especial a: Yessica Muñoz y Yusmarys Márquez.

A Mis Ejemplos a Seguir, Olga Oliveros, Marisol Rodríguez, Luis Álvarez y Marlene Talavera. Seres que de una u otra manera me formaron profesionalmente ¡Mil Gracias!

A todas Las personas que de alguna manera ayudaron a que esta meta se cumpliera... ¡Gracias!

Ricardo...

AGRADECIMIENTOS

Cumplí un sueño, a base de esfuerzo, dedicación, lucha, perseverancia, y vocación; todo esto fue posible al apoyo de cada uno de ustedes; en muestra de gratitud les agradezco en estas cortas líneas:

A **DIOSTODOPODEROSO**, Creador del mundo y de los habitantes que aquí viven, gracias a ti mi dios hoy llegue a donde estoy. ¡Sígueme bendiciendo!

A mis padres: **Ricardo Morales y Alba Arellano**, y alguien que es una segunda Madre **Zenaida Bello** por su apoyo, esfuerzo, paciencia, educación, y amor, son mi razón de ser ¡Los Amo!

A mi Abuela **Filomena Arellano**, por haber formado a mi madre como una mujer luchadora y perseverante, lo que me da razones múltiples para alcanzar mis metas. ¡Te Amo Nonnita!

A mis Hermanos: Federnan, Lisbey, Franklin y Zeinac, conjuntamente mis Bellas Sobrinas Daylisbeth y Dayrelis y mi Ricardo David ¡Los Amo Mucho! Son el motor que cada día hace que me esfuerce más.

A mis Tíos: **Ana, Alix, Avilia, Esperanza, Nelly, Nelson y Rigo** y todos mis primos y primas por ser esa fortaleza que me impulsa cada día a ser mejor y luchar por mis sueños.

A **Mis Ejemplos a Seguir: Olga Oliveros**: Eres ese molde, que como estudiante quisiera ser, tus conocimientos me han formado hoy en día en un profesional y espero tener el mismo éxito que tú. T.Q.M Olguita!!!

Marisol Rodríguez: Mi Profesión sin usted no hubiese tenido la vocación que hoy me caracteriza, agradezco a la vida haber obtenido tanto conocimiento como amor de su parte. Simplemente ¡La Adoro!

Luis Álvarez: Profesional, Amigo y Docentedito de conseguir esa combinación en alguien, es por ello que gracias por todos los momentos donde me capacitaste y enseñaste que con lucha y dedicación seré un profesional exitoso.

Marlene Talavera: Es usted quien nos da la llave de esa puerta profesional, el llegar a realizar este trabajo fue gracias a su apoyo. Anhele algún día tener el ímpetu y dedicación que usted posee. TQM profe.

Seres que de una u otra manera me formaron profesionalmente.

¡Mil Gracias!

ÍNDICE GENERAL

	pp
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Lista de Cuadros.....	ix
Lista de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Astrabc.....	xii
Introducción.....	1
 CAPITULOS	
I.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	9
 II.-MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	16
Fundamentación Teórica.....	31
Bases Legales.....	34
Tabla de Especificaciones.....	40
 III.- MARCO METODOLOGICO	
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de Investigación.....	42
Población.....	43
Muestra.....	43
Recolección de Información.....	43
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	44
 IV.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
Análisis e interpretación de los resultados.....	47
Conclusiones y Recomendaciones.....	68
Referencias Bibliográficas.....	70
Anexos	

Lista de Cuadros

Cuadro	pp
Ítems 1.....	48
Ítems 2.....	49
Ítems 3.....	50
Ítems 4.....	51
Ítems 5.....	52
Ítems 6.....	53
Ítems 7.....	54
Ítems 8.....	55
Ítems 9.....	56
Ítems 10.....	57
Ítems 11.....	58
Ítems 12.....	59
Ítems 13.....	60
Ítems 14.....	61
Ítems 15.....	62
Ítems 16.....	63
Ítems17.....	64
Ítems 18.....	65
Ítems 19.....	66
Ítems 20.....	67

Lista de Gráficos

Grafico	pp
Grafico1.....	17
Grafico 2.....	35
Grafico 3.....	48
Grafico 4.....	49
Grafico 5.....	50
Grafico 6.....	51
Grafico 7.....	52
Grafico 8.....	53
Grafico 9.....	54
Grafico 10.....	55
Grafico 11.....	56
Grafico 12.....	57
Grafico 13.....	58
Grafico 14.....	59
Grafico 15.....	60
Grafico 16.....	61
Grafico 17.....	62
Grafico 18.....	63
Grafico 19.....	64
Grafico 20.....	65
Grafico 21.....	66
Grafico 22.....	67



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL
DOCENTE DESARROLLADO POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA ZONA EDUCATIVA CARABOBO.**

AUTOR: Ricardo Morales
TUTORA: Marlene Talavera
FECHA: Junio 2014

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo la evaluación del proceso de selección del personal docente desarrollado por el departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo. Se desarrolló bajo el método descriptivo evaluativo, la población estuvo compuesta por 23 trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo, la muestra seleccionada fue de 41 por ciento es decir (09) personas, las cuales fueron tomadas de forma intencional. Se aplicó un instrumento de escala dicotómica y se aplicó el Coeficiente Kuder Richardson cuya confiabilidad dio como resultado 0.77. Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento fueron analizados a través de la estadística descriptiva y se presentaron en tablas y gráficos. Se llegó a la conclusión de que el departamento de recursos humanos de zona educativa Carabobo no aplica estrategias gerenciales para la selección de su personal, según los niveles de Kaufman, la organización y sus integrantes deben tener un nivel macro de planeación con el fin de definir los objetivos sociales de la performance en términos del impacto deseado dentro de la institución.

Descriptores: Evaluación, proceso de selección de personal.
Línea de Investigación: Procesos Gerenciales



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**EVALUATION OF THE SELECTION OF TEACHERS DEVELOPED BY THE
DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES AREA EDUCATIONAL
CARABOBO**

Author : Ricardo Morales
Guardian : Marlene Talavera
Date: June, 2014

ABSTRACT

This research aimed at the evaluation of the selection process for teachers developed by the Human Resources department of the Educational Zone Carabobo. Developed under the evaluative descriptive method, the population was composed by 23 workers of the Department of Human Resources Educational Zone Carabobo, the selected sample was 41 percent ie (09) people, who were taken intentionally. An instrument of dichotomous scale was applied and the Kuder Richardson coefficient whose reliability resulted 0.77 was applied. The results obtained by the application of the instrument were analyzed using descriptive statistics and presented in tables and graphs. It was concluded that the human resources department of educational zone Carabobo not apply management strategies for the selection of its staff, according to levels of Kaufman, the organization and its members should have a macro level planning in order to define social performance objectives in terms of desired impact within the institution.

Descriptors: evaluation , personnel selection process .

Research line:ProcessManagement .

INTRODUCCIÓN

Hasta hace unos años atrás se observaba una selección de personal funcionalista que sólo cumplía actividades tradicionales y hoy en día en pleno siglo XXI, la selección de personal está siendo vista como una visión estratégica formando parte de la gestión humana en las organizaciones del tercer milenio, representando dignamente un subsistema (finanzas, producción, mercado) recibiendo estímulos del entorno tanto interno como externo a la organización determinando su funcionamiento óptimo para alcanzar los objetivos, metas, visión y misión de la organización. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Esta serie de pasos se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando surge la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El logro de la calidad educativa requiere de un docente trasformador y con actitud de liderazgo, que tenga el principio de un aprendizaje permanentemente, que cifre expectativas de aprendizaje en sus estudiantes, que estimule el aprendizaje insuflándolos de autoestima. La educación necesita de docentes líderes que hagan surgir de su subconsciente la voluntad y la motivación para desempeñarse con eficiencia, que quiera lo que haga y contagien con su entusiasmo a sus estudiantes para que aprendan. Son los maestros líderes que transforman la educación que se necesita hoy en día.

Como quiera que todo ingreso en una organización educativa, requiere de un proceso de selección y reclutamiento dependiente del Departamento de RRHH, es de hacer notar que este viene a constituir el punto neurológico en derecho proceso en el ambiente magisterial.

Esta situación conlleva a una evaluación de evaluación de procesos de selección, con el fin de conocer las posibles debilidades en esta primera instancia administrativa que da origen a la buena calidad del futuro desempleo del docente y por ende del proceso enseñanza y aprendizaje.

Esta investigación consta de cuatro capítulos; **Capítulo I** describe el objeto de estudio, los Objetivos del mismo y donde se desglosa la Justificación, posteriormente el **Capítulo II** muestra los antecedentes, explica el Marco Teórico, sus bases teóricas y legales, en el **Capítulo III** se describe la metodología; donde se definirá el tipo de proyecto junto a su población y muestra y las técnicas e instrumentación en la recolección de datos en el proyecto. Posteriormente el **Capítulo IV** análisis e interpretación de los resultados, donde se demuestra estadísticamente los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado, para luego dar paso a las conclusiones y recomendaciones. y para finalizar se ubican las referencias bibliográficas que sustentan la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la población ha aumentado vertiginosamente, este incremento ha causado diversidad de necesidades que son cotidianas para el ser humano como: la alimentación, vestido, vivienda, educación, entre otros. Es por ello que las poblaciones se han unido en grupos que interactúan y comparten intereses, carencias, culturas, ideas y proyectos similares entre sí, capaces de conformar un sistema, donde los seres humanos puedan cooperar unos con otros para alcanzar sus objetivos. Estas agrupaciones se han ido consolidando y fortaleciendo con el tiempo, logrando conformar las organizaciones del presente.

Hoy por hoy, las organizaciones se enfrentan a situaciones que las conllevan a planificar, trazarse proyectos y metas para alcanzar el éxito, planear, organizar, ejecutar y evaluar acciones que garanticen su sobrevivencia en el futuro, así como la toma de decisiones estratégicas acertadas para permanecer en el mercado globalizado, donde predomina la competencia y aperturas de nuevas tendencias o ideales, buscando de esta manera respuestas innovadoras capaces de solventar las necesidades de la población.

Todas las organizaciones indistintamente de su estructura, tamaño y finalidad atraviesan la difícil tarea de obtener la mejor utilización de los recursos que disponen, entre las cuales, los más relevantes son los

financieros, tecnológicos, materiales y humanos, estos últimos tendrían la responsabilidad de administrar los otros recursos disponibles para poder alcanzar los objetivos, metas y fines, establecidos en la misión y visión de la organización.

Desde este argumento, el Departamento de RRHH, es considerado como una estructura desarrollable, que genera una fuente de ventajas competitivas, donde sus conocimientos y destrezas juegan un papel esencial en el éxito de la estrategia organizacional y satisfacción del profesional. Por tal razón, ésta instancia administrativa es considerada como una pieza fundamental en las empresas privadas y públicas, siendo la columna vertebral en el funcionamiento y progreso de toda organización. Debido a esto, la gestión de Recursos Humanos tiene importancia vital en el logro de las metas organizacionales siendo una de sus funciones, el proveer el capital humano requerido.

De igual manera, este departamento desarrolla las destrezas y aptitudes de las personas que lo conforman; elementos que pueden en gran medida garantizarse contando con el diseño de un proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos que nutran la organización del personal que se necesita, brindando las posibilidades de desarrollo y satisfacción laboral de la empresa.

En este sentido, cabe destacar la importancia de este departamento, como coordinador y ejecutor de políticas de reclutamiento, selección y desarrollo profesional del personal que conforma o ingresa, entendiendo desde este enfoque que no es solamente la elaboración de nóminas. Los recursos humanos son de gran importancia en cualquier organización y aún más en el gremio educativo, ya que son los encargados de la formación de la plataforma magisterial que impartirá conocimiento a la población estudiantil del país, de no hacerse este proceso de selección ajustado a la pertinencia social, contexto y realidad social, se puede jugar a la posibilidad de cometer errores irremediables, ya que no se estaría tomando en cuenta que el

educador debe ser una persona centrada emocionalmente, con principios, forjador de valores, un líder que pueda desarrollar las habilidades y destrezas de un grupo humano, formador de seres integrales.

La instancia empleadora del profesional de la docencia es el Ministerio del Poder Popular para la Educación, donde en años anteriores se lograba bajo la denominación titular de la vacante, este se designaba a través de un concurso de credenciales que admitía el estudio del Perfil del Docente para hacerlo acreedor del cargo, como se establece en la Ley Orgánica de Educación (2009), la cual es compatible con el proceso de selección de las distintas Divisiones de Personal de las Zonas Educativas de Venezuela.

El área de RRHH es el departamento encargado de reclutar el personal, y para ello, es necesario contar con ciertos criterios básicos, que ayudaran a encontrar verdaderos participantes productivos y eficaces. Esto por supuesto llevado con una gerencia acorde con las exigencia de cualquier organización en este caso la zona educativa, ente encargado de recibir los documentos correspondientes al ingreso del personal docente, además de velar por el clima laboral de las instituciones escolares no se trata de contratar por contratar sino que existan criterios de selección apoyados en el perfil establecido para el cargo docente ofertado.

En este orden de ideas, la gestión de este sistema, debe ser holístico, sinérgico y relacional , desarrollándose a través de tres subsistemas fundamentales en interrelación: organización, selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. Este proceso de selección de personal se apoya en estrategias gerenciales mediante la cual se cuidará del cumplimiento del cronograma pre-establecido por esta instancia.

Pero, ¿cuáles son los criterios básicos para realizar la selección de personal en una entidad educativa? Una herramienta que sirve de guía efectiva en el proceso de selección o promoción es la hoja de vida o curriculum vitae con sus respectivos soportes, como vía para optar por un

cargo. No obstante, en la actualidad se incrementa el número de profesionales de la docencia que labora en las escuelas sin ser ingresado a la nómina por medio de un proceso expedito de selección que justifique su permanencia en cargos que ameritan de concurso, tal y como lo establece la normativa legal vigente de la ley orgánica de educación (2009)

Continuando con los criterios de selección se tiene que la entrevista es una valiosa oportunidad de dialogar con los candidatos, conocer sus inquietudes, actitud, modales, sus ideas, sus sentimientos y manera de pensar sobre muchos aspectos de la vida, de la organización, de la comunidad, del trabajo, de la sociedad, del país, de su experiencia en el área educativa, en fin, de aspectos trascendentales que permiten presumir sus fortalezas y debilidades como futuro docente en ejercicio. Por lo tanto, es un momento del proceso muy relevante para una buena selección.

Llegado a este punto para poder brindarle un sentido completo a la investigación, se debe saber que es necesario tomar en cuenta el perfil del docente, para el ingreso a cualquier ente educativo donde vaya a ejercer, e incluso este proceso de selección se inicia por una de las vertientes primordiales para formar parte de la masa de estudiante de educación, es la evaluación del perfil del individuo, y a nivel educativo entender que la docencia es una práctica entendida como una labor integral.

El logro de la calidad educativa requiere de un maestro innovador y con actitud de liderazgo, que tenga la apertura de un aprendiz permanentemente, que cifre expectativas de aprendizaje en sus estudiantes, que estimule el aprendizaje insuflándolos de autoestima. La educación necesita de maestros líderes que hagan surgir de su subconsciente la voluntad y la motivación para desempeñarse con eficiencia, que quiera lo que haga y contagien con su entusiasmo a sus estudiantes para que aprendan. Son los maestros líderes que transforman la educación. (Quispe 2010)

De manera general, se puede decir que el docente debe demostrar características de liderazgo, en las cuales tendrá una visión de futuro y saber comunicarla, una visión de la educación innovadora y avanzada, es decir, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones. Al margen de llevar consigo la enseñanza como concepto es la acción de instruir, adoctrinar, comunicar ideas, dar a conocer a alguien algo. Para llevar a cabo esto es importante tener ese altruismo que caracteriza a los profesionales de la docencia, ese valor de la solidaridad y cooperativismo que es algo que todo maestro o docente debe poseer ya que por este medio se interactúa con los alumnos, hay un intercambio de ideas, pensamientos y conocimientos.

Tomando en cuenta todas estas dimensiones tanto la personal como la profesional, se tiene que los criterios a tomar en cuenta al momento de la selección serán: el currículo, perfil exigido por el cargo, práctica profesional, pruebas psicotécnicas, comprobación de expediente y actitud para el cargo.

En Venezuela se vive una incertidumbre, donde conseguir un empleo magisterial, ya que si se está capacitado, no existe la vacante o la gestión traumática de ingreso no le permite su entrada a la plantilla laboral. Esta problemática, expresada en el planteamiento que precede a estas líneas, crea la necesidad de hacer una evaluación de este proceso de ingreso para determinar por qué existe tanta necesidad de servicio y muchos profesionales no ingresan, o buscan empleo en otras disciplinas o campos, diferente a su área de conocimiento, donde su vocación académica sea aplicada.

En el caso específico de La Zona Educativa Carabobo, donde el investigador cumple funciones administrativas, se viene observando incompatibilidad del proceso de ingreso puesto en práctica con el establecido por la vía legal, evidenciado en el gran número de interinatos de docentes en las instituciones educativas, quienes sin previa presentación de pruebas o pasar por la fase de selección, es ubicado en vacantes y después un lapso indeterminado le adjudican el cargo.

Desde este marco de referencia se hace necesario plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo se está desarrollando el proceso de selección del personal docente en la Zona Educativa Carabobo?, a objeto de indagar sobre las siguientes temáticas:

Estrategias Gerenciales aplicadas en la selección del personal docente. Cumplimiento de las fases establecidas en el proceso de selección del personal docente.

El rendimiento de las organizaciones escolares de acuerdo al personal docente asignado por la Zona Educativa Carabobo.

De acuerdo al criterio del investigador, considera necesario plantear una evaluación del proceso de selección del personal docente por parte del Departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo. Una evaluación institucional con el fin de dar respuesta a prescripciones de la normativa vigente y otras demandas expresas de los órganos directivos de la administración educativa, entre los cuales se indagará sobre el acceso a la función pública docente (fase de prácticas para el ingreso en los cuerpos docentes), una evaluación marcadamente formativa. Se trata de un modelo de mejora continua que evidencie la utilidad y el beneficio de esta actividad propiciando el apoyo a los procesos, a las personas, y la inclusión.

Esta actividad evaluativa estará dirigida hacia un conocimiento sistematizado y riguroso de la realidad para mejorarla con los cambios e innovaciones pertinentes; a través de la transparencia de sus objetivos, métodos, instrumentos y efectos, la implicación y participación de las personas, centros, servicios o programas evaluados, la clarificación de los requisitos éticos de las personas evaluadoras y evaluadas, la aportación de resultados sólidos y apoyados en evidencias y la manifestación explícita del aprendizaje y de las mejoras derivadas de su puesta en práctica, con el propósito de proponer sugerencias al Departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo. Desde este enfoque evaluativo se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo General

Evaluar el proceso de selección del personal docente desarrollado por el Departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las estrategias gerenciales usadas en la selección del personal docente en el Departamento de recursos humanos de la Zona Educativa Carabobo.
- Describir el rendimiento de las organizaciones escolares de acuerdo al personal docente asignado por la Zona Educativa Carabobo.
- Describir el desarrollo del proceso de selección del personal docente en el departamento de recursos humanos de la zona educativa Carabobo con la aplicación del modelo de evaluación del proceso gerencial de Kaufman.

Justificación

Todas las organizaciones deben ser capaces de obtener el mejor recurso humano para que su funcionamiento sea eficiente y productivo, ya que poder alcanzar las metas propuestas en una organización dependerá en gran medida de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado, especialmente en el mundo educativo, donde hay que resaltar que el desarrollo para la transformación del proceso educativo del país, dependerá del desarrollo de la gente y de las escuelas ya que es allí donde se forma al republicano y republicana que la sociedad requiere. Por consiguiente, cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto obtiene ventajas, de lo que se desprende la necesidad de revisar todos los esquemas del eslabón organizacional, partiendo de la selección de los individuos que la conforman.

Es por ello, que se hace necesario el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano, por lo que es importante no solo mejorar y preservar el existente, sino además adecuar la selección del personal futuro, por lo que es vital la revisión del proceso de selección de personal, ya que es de gran importancia para la provisión del ministerio; además siendo necesario para el cumplimiento de estas actividades la supervisión y evaluación de cada uno de los procesos.

De este modo, todo cuanto ingresa a las organizaciones afecta o favorece su funcionamiento y los recursos humanos no son la excepción. El obtener un personal adecuado influirá en el éxito, con la misma precisión con que fluyen los recursos financieros y materiales. Bajo esta concepción el factor humano debe considerarse como una inversión de mayor relevancia para cualquier empresa, ya que dependiendo de sus funciones, dependerá que la organización tenga características de excelencia.

En consecuencia, una organización que atiende la necesidad de mejorar sus procesos, en medio de métodos ordenados y regulares para reclutar y seleccionar personal, podrá disponer de suficientes candidatos y escoger las personas convenientes para ocupar los puestos adecuados dentro de los niveles de desempeño, y no realizar el reclutamiento y selección de personal con criterios de ligereza, recomendación o improvisación, se puede llevar a selecciones erradas que generan costos considerables para la empresa.

Por lo que se debe tener especial cuidado, en realizar un adecuado proceso de selección de personas provenientes del mercado de recursos humanos, de tal manera, que el proceso se convierte en una estrategia orientada a asegurar el éxito de la organización, se trata entonces de hacer que las actividades de reclutamiento y selección al personal sean recursos al servicio de las organizaciones y los trabajadores.

Para ello se hace necesario que las instituciones posean un programa de captación de personal con la intención que centre sus esfuerzos

en la búsqueda de personal conveniente para ocupar los puestos adecuadamente, dentro de los niveles de desempeño deseados.

Por lo antes expuesto, esta investigación tendrá valor agregado para ambas partes, por un lado el trabajador que labore en la escuela se sentirá identificado con las tareas que realiza diariamente en el cargo para el cuál fue seleccionado, a la vez que es un estímulo para el individuo de haber sido escogido por cualidades personales y méritos propios, y que se convierta para la organización en rentabilidad, productividad y prestigio, se desea obtener la manera más idónea o más adecuada para este proceso, y ofrecer un buen desarrollo a las actividades educativas u orientaciones emanadas por el Ministerio del poder popular para la Educación y así lograr que la Administración de Recursos Humanos busque compenetrar el recurso humano con el proceso de selección.

Asimismo, haciendo que esto último sea más eficaz como resultado de la opción y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también, la maximización de la calidad educativa dependa, de igual modo, de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos el conocimiento de los alumnos.

No obstante, es necesario dar respuesta a esa masa de profesionales que con tanto desempeño, y vocación han luchado por su futuro y con esa visión de construir un mejor país a través de sus conocimientos y labor. Por lo antes expuesto la planificación juega un papel importante ante toda organización que desea alcanzar el éxito propuesto, y así lograr que la educación sea un proceso de innovación a los cambios que esta sociedad exige, la cual serán respondidas a través de las personas encargadas de esto.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Actualmente las organizaciones reconocen la importancia que tiene la captación del recurso humano, su función principal es satisfacer las necesidades requeridas por una vacante y responder por las necesidades de la organización y de sus integrantes; es por ello, que los investigadores han desarrollado a través de los años, trabajos que aportan beneficios a los sistemas de la administración de personal; tomando en cuenta los procesos de reclutamiento y selección estratégicos que les permita la consecuencia de los objetivos organizacionales, debido a que el trabajador seleccionado debe adecuarse a los requisitos del cargo a ocupar mediante el aporte de los conocimientos, experiencias, actitudes, destrezas que engloban las competencias del individuo. Entre los estudios e investigaciones realizadas y relacionadas con la temática de la investigación se examinaron los siguientes trabajos:

Ávila y Marchan (2011) en su trabajo de investigación denominado: Análisis de los procedimientos y reclutamiento de selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa EDIL internacional Maturín-Estado Monagas la investigación aquí desarrollada planteo el análisis de selección de personal en la gerencia de recursos humanos de la empresa EDIL internacional,. La investigación fue de campo y descriptiva, se utilizó la encuesta como técnica de investigación, con una población de 13 personas y para analizar dichos datos se utilizó el modelo de valoración absoluta y porcentual, del mismo modo se hizo uso de la matriz de doble entrada y se

concluyó, que la organización implementa una rigurosa técnica para la selección de personal, evalúa al personal seleccionado tanto en lo teórico como en lo práctico, se corroboran todos los datos suministrados por el seleccionado, se les somete a un período de prueba. La organización responde a criterios de información avanzada en cuanto a selección de personal. En relación a las recomendaciones alcanzadas se presentan las siguientes. La empresa EDIL debe desarrollar en períodos específicos actividades de actualización de personal.

Esta investigación aporta información importante para este trabajo, ya que establece que cualquier organización tanto pública como privada, que desee llevar departamento de Recursos humanos, basado en lineamientos que hacen denotar con acciones el beneficio de los trabajadores, con información verídica y con corroboración de datos administrados por los seleccionados, dando como resultado una buena gestión sin embargo, los autores señalan que se debe realizar en períodos específicos actividades de actualización, refrescar conocimientos y adiestrar al personal para motivarlos a realizar un trabajo eficaz y eficiente.

En este mismo sentido, para obtener el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, con un trabajo que lleva por título “propuesta de indicadores de gestión para la evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal de la gobernación del estado falcón” fue presentada por Veroes (2009), la cual tiene como objetivo general proponer un sistema de indicadores de gestión para la evaluación de los procesos de reclutamiento y selección personal de la Gobernación del Estado Falcón. Se fundamentó con los aspectos relacionados con gestión de recursos humanos, reclutamiento de personal investigación externa e interna, la modalidad del trabajo fue un proyecto factible, tipo de investigación descriptiva y diseño de campo.

La población para el caso de este estudio estuvo constituida por 278 personas que laboran en la Gobernación del Estado Falcón y la muestra fue

de 18 personas. Se concluye que el reclutamiento que aplica la Dirección Regional de Personal de la Gobernación del Estado Falcón no se efectúa con un diagnóstico de las necesidades a medio y largo plazo, de igual forma no cuentan con una planificación del personal. En cuanto a la factibilidad de la propuesta se puede decir que desde el punto de vista legal, humano, técnico y económico resulta factible la propuesta. De allí que se diseñaron indicadores para el proceso de reclutamiento y el proceso de selección de personal.

La investigación antes mencionada, resalta aportes significativos para esta investigación, debido a que el recurso humano viene a ser la vida de todas las organizaciones, por ello, es indispensable mantener un conocimiento preciso de su estructura, de sus características sobresalientes y de la perspectiva más conveniente para su desarrollo y mantenimiento. En este sentido, ninguna inversión resulta más rentable que la que se hace en la programación cuidando de la actividades relacionadas con el personal, es decir, la atención que se presta al recurso humano de la empresa dependerá el éxito en el logro de los objetivos planteados, de este modo se puede determinar que una organización para su funcione efectivamente, debe permitirse que cada uno de los miembros aporte su máxima contribución. Y este caso cada miembro de la organización tiene gran importancia para que todos los procesos se lleven a cabo.

Otro estudio fue el de Martínez (2008), quien realizó una investigación titulada: “modelo de gestión estratégica para la administración de los recursos humanos de la contraloría general del estado falcón”, basada en una investigación de campo de carácter descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, y un diseño no experimental transaccional. La población fue de 24 empleados, a quienes se les aplicó un cuestionario. Se concluye que existía diversas fortalezas en dicha institución pero igualmente un gran número de amenazas entre las cuales enfatizaba la inexistencia de un

proyecto específico para el proceso de reclutamiento y selección que permite fortalecer las funciones de la dirección de recursos humanos.

Por tal sentido, esta investigación desarrolla que las competencias se presentan como un modelo que complementa y orienta el proceso de administración de personal, permitiendo una aproximación más asertiva al potencial del individuo, hecho que lo presenta como un proceso estratégico de la gestión de recursos humanos, destacando que el modelo de selección al personal, contando con criterios aspirantes, e identificar adecuadamente a los trabajadores, se adapten y posean mayor capacidad de desempeño y potencial para los cargos que la organización requiere, para optimizar las operaciones, donde se destaque la idoneidad en relación a la función que se le encomienda dentro de la empresa, agregando valor a través de sus aportes individuales, lo que apoya los basamentos establecidos en este proyecto. La relación de esta investigación con el trabajo a ejercer es visualizar la estructura organizacional para así dar una mejor gestión.

Posteriormente Velásquez (2008). Realizó un estudio titulado: “indicadores de gestión humana para la cooperativa de Cooservicios”, con el objetivo de diseñar una matriz de indicadores que permita potenciar el área de recursos humanos en el desarrollo de la cooperativa y mejorar la productividad en la adecuada administración del talento humano. Su sustento con aportes de autores como Chiavenato 2002, Pacheco 2002 entre otros sobre la gestión de recursos humanos e indicadores. La población fue de 34 miembros de la cooperativa en estudio. Como técnica se aplicó el análisis DOFA, de la cual se obtuvo que sea necesario reforzar de la capacitación de los asociados para mejorar su competencia en los puestos de trabajo.

Según el investigador la organización ha mostrado interés en adoptar el Sistema de Competencias, para optimizar el proceso se debe implementar en la Organización, ajustado a las necesidades de la organización; es por ello; que se debe adiestrar al personal involucrado, para garantizar la eficiencia y calidad de los resultados esperados, siendo este personal el que

se encargue de difundir las políticas del proceso, para incentivar la participación de todo el personal. Las investigadoras sugieren aplicar matrices DOFA, de esta manera será más visible las oportunidades y fortalezas de la organización, esto deberían cumplirse en todas las organizaciones, para que las funciones, planes, proyectos y objetivos tengan un soporte y una columna más sólida, al evaluarse los procesos mediante estas estrategias la labor será más fluida para la organización y se establecerán los parámetros necesario para el cumplimiento de metas.

Las investigaciones, antes descritas sirven de sustento y aporte característicos a la investigación realizada, debido a que guardan estrecha relación con los procesos de selección y gerencia.

Bases Teóricas

Selección de Personal

. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Según Chiavenato (2000), la selección de personal consiste en:

la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.(p.268)

De este modo que en el mercado laboral existe una amplia oferta de candidatos; sin embargo, las organizaciones deben depurar de manera sistemática y buscar los mejores perfiles para así realizar la contratación más acertada posible y de esa manera, evitar pérdida de tiempo y dinero. Para dicha finalidad, algunas empresas buscan organizaciones especializadas que les acompañen en este proceso. El proceso de reclutamiento y selección en la actualidad es muy importante, máxime cuando estamos en un ambiente tan competitivo y cambiante. Chiavenato (2000), expresa que:

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Es así, como la manera de contratar personal no es la misma que se utilizaba hace algunos años atrás, el rápido crecimiento tecnológico, el exceso de información y las tendencias mundiales nos obligan a buscar nuevas maneras de enfrentar esos retos en las organizaciones y nos vemos en la necesidad de adaptarnos a nuevas formas de trabajo.

Recursos Humanos

Según Werther (2000), los recursos humanos es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva.

Asimismo, Chiavenato. (2001), expresa que Recursos Humanos “Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable”. (p.299)

En otro orden de ideas, Chiavenato (2001), describe que en algunas organizaciones, el órgano de Administración de Recursos Humanos se

encuentra a nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para cada caso, al nivel jerárquico de dirección y, por tanto, tiene capacidad de decisión. En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, sin capacidad de decisión, por lo general, está sometida a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos, ejemplo Dirección de Administración. Hay organizaciones en que la administración de recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultoría y servicios de staff.

Estrategias Gerenciales

En cuanto a concepto de estrategia se analiza Porter (1999), quien concibe las estrategias gerenciales como un amplio y general desarrollo para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo a través de la planificación, organización, dirección y control.

La concepción del autor anterior reflejan que el diseño de estrategias es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del negocio que se desea participar las estrategias a seguir, como se medirá ese éxito, que se debe hacer para lograrlo y que tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo.

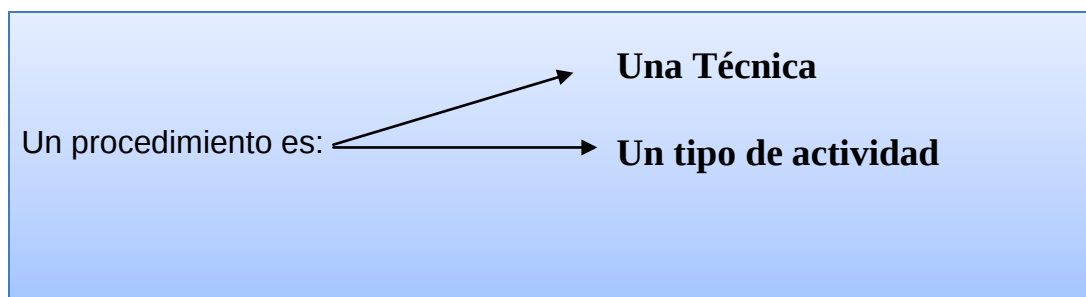
Por otro lado, teniendo en cuenta a la gerencia estratégica como soporte organizacional para el logro de los fines propuestos, se puede mencionar que (ob. cit), determina que la organización opera basada en una Teoría de Negocios, es decir, en un conjunto de suposiciones respecto de la que es un negocio, lo que son objetivos, cómo define resultados, quiénes son sus clientes, qué es lo que los clientes valoran y pagan. Por lo que la estrategia convierte esa teoría en desempeño.

Por lo antes expuesto, las nuevas exigencias por la mejora continúan de la calidad educativa y de la diversidad de los servicios prestados por las instituciones que se dedican a ello.

Cabe mencionar, que todas las estrategias son sistemáticas y en uno u otro sentido, analíticas. Por ello, método, es el conjunto de acciones fundamentadas en el grado de conocimiento de la población a quien va dirigido (Método Pedagógico – Método Andragógico), en la lógica didáctica y en la habilidad del facilitador. Todo método responde a las características, intereses y necesidades del participante, a la simplificación del esfuerzo, a la eficacia y a una adecuada selección basada en la naturaleza del tema y el logro de los objetivos propuestos.

Los métodos involucran las técnicas y los procedimientos en procesos dinámicos para lograr los aprendizajes. Técnicas: las técnicas son maneras o medios para conducir las acciones, el cómo hacer la actividad. Y procedimiento; es el sistema por medio del cual se realiza el proceso, su desenvolvimiento se logra por medio de los diversos procedimientos. Se ejemplifica de manera sencilla, el concepto de procedimiento, en el siguiente esquema.

Grafico 2



Fuente: Blanco (2005)

Las técnicas, utilizadas aisladamente o en grupo, se deben diferenciar de:

- **Las habilidades gerenciales:** como la coordinación, la delegación, comunicación, negociación o entrevistas, que dependen de una

pericia o práctica personal que se desarrolla a través de la experiencia y el entrenamiento.

- **Los procedimientos:** que consiste en diferenciar tareas administrativas y se utilizan destrezas y procedimientos para obtener el resultado que se desea; por ejemplo, la publicidad, el reclutamiento y la selección o las compras.

No obstante, en cada una de estas áreas de habilidades, procedimientos y actividades, las técnicas gerenciales desempeñan un papel importante, ya sea en forma general para ayudar a resolver problemas, o en particular para permitir que las cosas se hagan con eficiencia y eficacia.

Los planteamientos antes esbozados pueden ser logrados si se cultivan nuevos patrones de pensamiento. A tal efecto, Senge (1992) sugiere una estrategia dirigida a ampliar la capacidad para crear los resultados que se aspiran. Para ello sugiere 5 disciplinas o sendas para el desarrollo de las potencialidades. Estas son: Dominio Personal Es la disciplina que permite aclarar y ahondar en la visión personal. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, pero el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, no obstante, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Ser pro-activo, tener liderazgo personal, saber gerenciarse, ser interdependiente es la actitud del Yo (para integrarse a un Nosotros).

Es evidente, que el dominio de una persona es el crecimiento, la cual surge el aprendizaje personal. El dominio personal trasciende las competencias y las habilidades, significa abordar y vivir la vida como una "tarea creativa". Cuando el dominio personal se transforma en disciplina, es decir, en algo que se internaliza, encarna dos movimientos: el primero, clarificar continuamente lo que es importante para todos; el segundo consiste en aprender a ver con mayor claridad la realidad actual. La yuxtaposición entre la visión y la imagen de la realidad actual genera una tensión creativa que viene a constituir la esencia del dominio personal. La brecha entre la

visión y la realidad es energía creativa, la fuerza que entra en juego cuando se reconoce una visión que está reñida con la realidad actual. El dominio de la tensión creativa genera capacidad para la perseverancia y la paciencia. Modelos Mentales.

Barriga (2005) aclara que la planificación "cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones".

Al igual Goodstein (1998) dice que es el "proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción". Desde una perspectiva más genérica y simple, los modelos mentales sirven para conocer mejor a los empleados y así poder desarrollar estrategias que mejoren sus capacidades. Además de ayudar a comprender mejor el entorno organizacional y a saber por qué los empleados actúan de determinada manera frente a una situación compleja, entendiéndose como organización según Chiavenato (2000), a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Según lo antes expuesto, los modelos son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen y determinan el modo de comprender el mundo actual. El trecho que existe entre el dicho y lo hecho o entre lo que yo digo y lo que yo hago no surge por flaqueza o debilidad, sino por los modelos mentales que nos aprisionan. Argyris, quien durante treinta años ha trabajado con modelos mentales señala que "aunque

las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que dicen, sí se comportan con congruencia con las teorías en uso, sus modelos mentales" Por eso, el cultivo de la disciplina del manejo de los modelos mentales empieza por volver al espejo hacia adentro y someterse a un riguroso escrutinio para analizar, verificar, evaluar y perfeccionar los modelos mentales. Si los gerentes sistematizaran esto como un hábito, resultaría una verdadera innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atrasados o erróneos, por definición todos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia. Al no tener conciencia de ese modelo mental éste no se examina, al no examinarse permanece intacto, a pesar de la brecha entre ese modelo mental y la realidad. En la organización inteligente el nuevo dogma consistirá en Visión, Valores y Modelos Mentales.

Por lo antes mencionado, las instituciones saludables serán aquellas que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar estrategias creativas y así poder enfrentar toda situación. Ello significa que la tarea fundamental de un gerente es redefinir su filosofía. Abandonar el viejo dogma de que la función de un gerente consiste en planificar, organizar y controlar, para comprender el carácter casi sagrado de su responsabilidad por la vida saludable de tantas personas. Trátese de investigación, docencia, extensión u otra actividad, en todas ellas la fuerza activa es la gente. Esta gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su modo de pensar. Esta gente tiene motivaciones e intereses que los gerentes gradualmente van destruyendo cuando desatienden sus necesidades.

Si estas personas no están motivadas para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico, no habrá crecimiento, no habrá productividad, no habrá desarrollo. Visión Compartida Los resultados de las investigaciones realizadas por Peter y Waterman en 132 empresas americanas y europeas señalan que la visión compartida ha sido el centro

del éxito y el elemento alrededor del cual giran todos los demás componentes organizacionales. Ello significa que no es posible concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza, éxitos, egresados de calidad, sin una misión, metas, valores y políticas que sean profundamente compartidas dentro de la organización.

Sucede pues, que una visión compartida no es una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza poderosa que crea un vínculo común alrededor de una tarea importante.

En la actualidad, visión es un concepto familiar cuando se habla de liderazgo. Una visión compartida es vital para las organizaciones inteligentes porque brinda concentración y energía para el aprendizaje. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente porque ella refleja la visión personal de esa gente. Las visiones compartidas crecen como subproductos de integración de visiones individuales. Por ello se señala que no existirá el aprendizaje organizacional sin el aprendizaje individual.

De esta manera, el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que se desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida, también se construye sobre el dominio personal, pues los grupos talentosos están constituidos por individuos con talento. El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas: Primero está la necesidad de pensar en problemas complejos, los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes. Segundo está la necesidad de una acción innovadora y coordinada, los equipos destacados desarrollan un ímpetu operativo en donde cada uno es consciente del otro y actúa de manera que complementa los actos de los otros. Tercero está el papel de los miembros del equipo en otros equipos, así un equipo que aprende alienta a otros equipos a aprender al inculcar prácticas y destrezas en el trabajo en equipo. La disciplina del trabajo en equipo implica dominar la práctica del diálogo y la discusión, las

dos maneras en que conversan los equipos. También implica aprender a afrontar creativamente las fuerzas que se oponen al diálogo y a la discusión.

En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En la discusión se presentan y definen perspectivas y se busca la que sea mejor para resolver y respaldar las decisiones que se deben tomar.

Las ideas de los autores anteriores reflejan que el diseño de estrategias son el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del negocio que se desea participar las estrategias a seguir, como se medirá ese éxito, que se debe hacer para lograrlo y que tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo.

Por lo antes expuesto, las nuevas exigencias por la mejora continúan de la calidad educativa y de la diversidad de los servicios prestados por las instituciones que se dedican a ello.

Cabe indicar, que todas las estrategias son sistemáticas y en uno u otro sentido, analíticas. En tal sentido, método, es el conjunto de acciones fundamentadas en el grado de conocimiento de la población a quien va dirigido (Método Pedagógico – Método Andragógico), en la lógica didáctica y en la habilidad del facilitador. Todo método responde a las características, intereses y necesidades del participante, a la simplificación del esfuerzo, a la eficacia y a una adecuada selección basada en la naturaleza del tema y el logro de los objetivos propuestos.

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario definir el concepto de organización: Según koontz y weihrich (1999) la definen como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación de un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

Al igual (obra cit) establecen que la dirección juega un papel muy importante para las estrategias gerenciales ya que implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Da un paso adelante para preguntar: "¿Cuáles son los objetivos definidos en el programa?". Ralph Tyler (2012), es visto como una figura clave en la teoría de la evaluación. Abordando las carencias a principios del siglo XX de los sistemas escolares en los objetivos educativos, Tyler propuso el uso de los objetivos de la evaluación orientada. Mediante este proceso, los programas se establecen y clasifican objetivos, sobre estos objetivos se definen los términos de comportamiento. En segundo lugar, los objetivos de la evaluación orientada requieren la búsqueda de entornos en los que se pueden demostrar de acuerdo a la selección de las técnicas de medida o métodos. Después de recoger los datos de rendimiento, los programas luego interpretan los datos de rendimiento en términos de objetivos de comportamiento.

Evaluar es el único aval de saber que todo objetivo se cumplió a cabalidad, es tener ese control de que paso a paso se llegó a la meta deseada, en todos los aspectos de la vida hay que evaluar para llevar un control y en este trabajo investigativo la evaluación juega un rol predominante para obtener las metas.

Estrategias de selección de personal

Selección

Las definiciones de selección de personal varían dependiendo del autor que la estudia, según Mondy (1997, p.180) lo define de la siguiente

manera "...es el proceso de escoger el individuo más capacitado para un puesto específico..."; de igual manera otro de los autores que define dicho proceso es Sheman (1998, p.128) quien indica "...selección es el procesos existente o proyectadas..." puesto que, si no se adecuan a los requerimientos se habrá perdido al proceso de reclutamiento efectivo; ya que no se puede delimitar la selección en ese ámbito solamente.

Una de las definiciones completas sobre selección es la que realiza Sheman (1998), quien resalta que no tan sólo es la escogencia entre los candidatos reclutados más calificados sino que hace en que al seleccionar se debe tratar de mantener o aumentar la eficiencia y el alto desempeño del personal que labora, para así contribuir con la eficacia de la organización y consecución de la filosofía organizacional.

Al definir la selección de personal no puede obviarse que es un proceso que incluye pasos estratégicos como lo señala Mondy (1997) "...una serie de pasos específicos que se emplean para decidir cuál solicitante debe ser contratado...", de acuerdo a lo establecido por el autor, el proceso debe seguir ciertos pasos sistemáticos que van a depender del tipo de selección que se utilice, para captar el personal más idóneo que logre cubrir la vacante.

El proceso de selección como tal se puede clasificar en dos tipos: selección interna y externa, como lo indica Sheman (1998), al momento de presentarse una vacante se debe tomar en cuenta la política interna de reclutamiento, si surgen trabajadores que logran cubrir las necesidades del área en un corto plazo, si por el contrario no se detecta un candidato se recurre a la selección externa. Se al transcurrir el proceso, se presenta el caso de recurrir a la selección externa se deberá iniciar un reclutamiento externo para obtener candidatos que se encuentren en el mercado laboral.

Dicho Proceso debe ser ejecutado y guiado por principios que le permite alcanzar la efectividad de la selección de candidatos. Otro autor, que conceptualiza una serie de principios que deben ser tomados en cuenta a lo largo del proceso es Arias (1999):

- **Colocación:** parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar el capital humano dentro de la Organización, en beneficio también de los candidatos. Por tanto, si un aspirante no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendentes determinar si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la empresa.
- **Orientación:** la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras por las fronteras de la organización sino en un candidato es responsabilidad social del seleccionador orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.
- **Ética profesional:** muchos seleccionadores no se han dado cabal cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas. El proceso de selección implica una serie de decisiones que puedan afectar la vida futura del candidato y de la empresa.
- **Congruencia entre la persona y su trabajo:** cada ser humano tiene un conjunto de particularidades cuyo descubrimiento es necesario a fin de darles una mejor canalización. La adecuación entre cada ser humano y sus habilidades, intereses y valores con u propio trabajo propicia no solo una mayor satisfacción para esa persona sino incrementa la productividad, con las secuelas positivas para todas la sociedad.

Como lo indica este autor todo seleccionador debe tomar en cuenta estos principios, para afianzar la objetividad en la escogencia del candidato. Para empezar dicho proceso del departamento deberá hacer una recolección de información acerca del cargo, para así determinar los requerimientos específicos del puesto a ocupar. Chiavenato (2000) aporta lo siguiente:

- **Descripción y Análisis de cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo.

- **Aplicación de la Técnica** de los Incidentes Críticos: consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerando, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo.
- **Requerimiento de Personal:** verificación de los datos consignados en el requerimiento a cargo del jefe inmediato, especificando los requerimientos y las características del aspirante al cargo.
- **Análisis del Cargo en el Mercado:** cuando se trata de un cargo nuevo sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo Jefe Directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupaciones.

Siguiendo el orden de ideas, las organizaciones utilizan diversas herramientas para recolectar la información del cargo, por ello Mondy (1997,) plantea el perfil de cargo definido como "...la integración de factores técnicos, conductuales, biológicos, psicológicos que tengan el cargo..." (p.152) dicha herramienta permite conocer mediante un perfil los requisitos que se exigen para desempeñar en el cargo.

Por consiguiente lo que se desea mediante la recolección de esta información es conocer a fondo las funciones y responsabilidades, requisitos del cargo vacante. Sin embargo, Arias (1999) agrega:

- **Solicitud:** formato en el cual se piden diversos datos demográficos.
- **Currículo Vitae:** es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia para dar una imagen completa de las propias experiencias, destrezas y logros.

Luego de obtener la información necesaria del cargo a cubrir y del candidato, se recurre a la escogencia de las técnicas o métodos que permitan evaluar de manera rápida y confiable los conocimientos, destrezas, habilidades y experiencias del individuo, como es el caso de las Entrevistas, Pruebas de Conocimientos, Pruebas Psicométricas, Pruebas de Personalidad y las pruebas de simulación.

Una de las técnicas más utilizadas en este proceso es la Entrevista, entendiendo por esta según Arias (1999) "...una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en recabar información o modificar aptitudes con la finalidad de tomar determinadas decisiones..."; no obstante esta técnica amerita una investigación profunda, de acuerdo a lo planteado por Arias, ya que se debe evaluar las capacidades del individuo, en ese caso Werther (2000) señala "...consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto...";(p.21) como se puede observar este autor profundiza y le da mayor importancia a las cualidades cognitivas, físicas y actitudinales de la persona.

Esta técnica a su vez se clasifica en diversas clases que dependerán directamente de la organización; sin embargo, las de mayor relevancia en las empresas actuales, se encuentran según Werther (2000):

- Entrevista Preliminar o Inicial: pretende detectar de manera amplia en el mínimo de tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo.
- Entrevista Técnica: entrevista con el responsable del área en el cual se localiza la vacante.

Otra de las clasificaciones más resaltantes se encuentra en Werther (2000) quien indica:

- Entrevista no estructuradas: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.

- Entrevista estructurada: se basan en un marco de preguntas predeterminadas.
- Entrevistas Mixtas: combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente la técnica más empleada.
- Entrevista Conductuales o Solución de Problemas: las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. la evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.
- Entrevista de Tensión: serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.

El tipo de entrevista que se utiliza varía dependiendo del cargo y de la organización. De igual manera, existe una técnica que complementa el proceso de selección para evaluar a los candidatos, según Swerdlink (2001, p.9) "...la prueba puede definirse tan sólo como un dispositivo o procedimiento de medición..."; las pruebas como lo indica el autor tienen una finalidad de medición que varían dependiendo del adjetivo calificativo será capaz de medir la variable relacionada con ese adjetivo.

A continuación se mencionan algunos tipos de pruebas manejadas por; Arias (1999):

- Prueba de Conocimiento: son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos.
- Prueba de Capacidades: contribuyen muestras de trabajo utilizadas para comprobar el desempeño de los candidatos.
- Prueba Psicométricas: contribuyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. Se utilizan como medida de desempeño y se

basan en muestras estadísticas de comparación, cuyos resultados se comparan con estándares de resultados en muestras representativas.

- Pruebas de Personalidad: representa la integración de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona, que se identifican como rasgos de personalidad y distinguen las personas de los demás. Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento.
- Técnicas de Simulación: abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyendo para centrarse en el tratamiento por la acción social. Su punto de partida es el drama o contexto dramático de modo de que esté más cerca posible de la realidad.

Así mismo, Dolan (1999) agrega otro tipo de prueba utilizada como es la prueba de logro, que permite predecir el rendimiento de un sujeto en función de lo que sabe. De igual manera otro de los autores que basan su investigación en las pruebas de selección, es Arias (1999) quien indica lo siguiente:

- Técnicas Proyectivas: si bien estas técnicas pueden ser de mucha valía en el campo del diagnóstico de las patologías psicológicas, su empleo en las empresas y organizaciones resulta, muy discutible pues fueron creadas para propósitos ajenos al de interés en el campo de la psicología del trabajo. las técnicas más empleadas, en ese orden: la figura humana (Machover), Test del Árbol, T.A.T., RorschachHolczman y frases Incompletas.
- Examen Médico; el examen médico de admisión corre a cargo de la empresa y deberá ser efectuado por un profesional especializado en medicina de trabajo y con conocimientos suficientes de los diversos

tipos de trabajos efectuados en la empresa u organización a fin de determinar la congruencia entre los requerimientos de los mismos entre el estado corporal de cada candidato.

De igual manera, se pueden aplicar evaluaciones psicológicas definidas según Swerdlink (2000) "...como la recopilación e integración de datos relacionados con la psicología con el propósito de hacer una valoración psicológica..." (p.7), dicha evaluación conlleva a establecer un perfil psicológico del individuo.

Informe: La responsabilidad final de la comisión o jurado de concurso es la elaboración y publicación de los ganadores, informe que detalla el orden de méritos con los respectivos puntajes obtenido en cada fase del concurso que se amerite asignar puntos. El cuadro de méritos debe darse a conocer dentro de las 24 horas siguientes, correspondiéndole al Jefe de Recursos Humanos comunicar en forma inmediata por escrito al ganador o ganadores del concurso para el ingreso. Finalmente la comisión entregará toda la documentación y expedientes del concurso al jefe de Recursos Humanos, el mismo que ordenará su archivo, y/o devolución pero solo de los expedientes a los interesados.

Estas pruebas no deben ser vistas como costo para la organización, sino más bien, como inversión en una herramienta que permita velar por el mantenimiento de la productividad y alto desempeño en la organización. Luego de tener definidas las técnicas de selección, se pueden establecer los pasos a seguir en un proceso de selección, el cual puede variar según el puesto o tipo de organización. Dolan (1999).

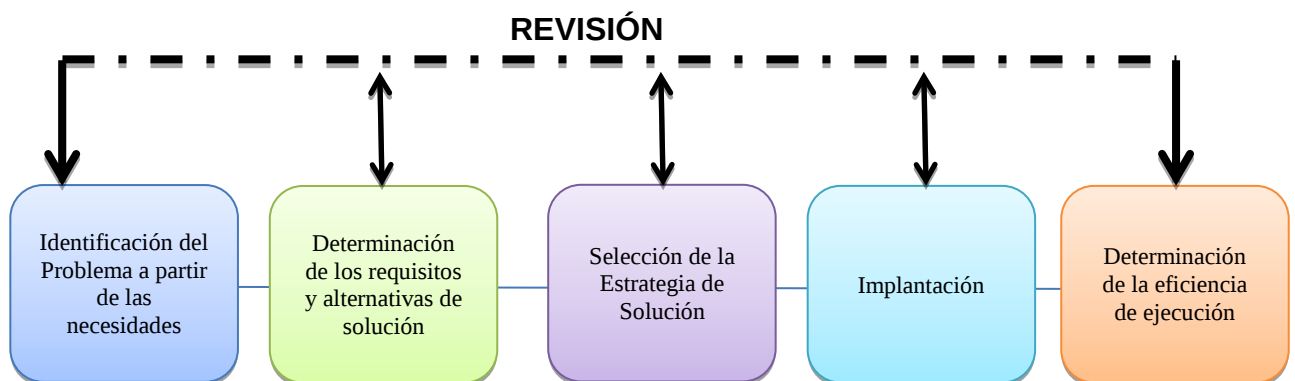
Modelo Evolutivo de Kaufman

Se pudiera utilizar el modelo de evaluación de Kaufman(1973) donde reseña que la capacitación es un componente esencial del éxito de cualquier organización o negocio. Es preciso realizar unas evaluaciones exhaustivas

para determinar cuáles son los programas de formación más efectivos y la mejor manera de ponerlos en práctica.

Los Cinco niveles de evaluación de Kaufman constituyen uno de los métodos que se utilizan para desarrollar programas de formación tanto iniciales como prácticos. Tomando como modelo el método de evaluación en cuatro niveles del profesor Donald Kirkpatrick, de la Universidad de Wisconsin, la teoría de Roger Kaufman aplica cinco niveles. Está diseñada para evaluar un determinado programa desde el punto de vista del alumno y para valorar los posibles efectos que la puesta en práctica del nuevo programa de formación puede tener sobre el cliente y la sociedad. A continuación se presenta un gráfico de los niveles de Kaufman (1973).

Grafico 2



Fuente:Kaufman (1973).

Nivel 1 - Aporte y proceso

El primer nivel del método de evaluación de Kaufman se divide en dos partes. El nivel 1ª, la valoración de la "Capacidad", ha sido diseñado para

determinar la calidad y la disponibilidad de los recursos físicos, económicos y humanos. Se trata de un nivel de entrada. El nivel 1b, la "Reacción", evalúa la eficacia y la aceptabilidad de los medios, métodos y procesos del programa de formación propuesto. A los sujetos de la prueba se les pregunta qué piensan acerca de la instrucción.

Niveles 2 y 3 - Microniveles

Los niveles 2 y 3 se clasifican como microniveles diseñados para evaluar a individuos y pequeños grupos. El nivel 2, la "Adquisición", evalúa la competencia y el dominio del individuo o grupo sometido a la prueba en el ámbito del aula. El nivel 3, la "Aplicación", evalúa el éxito de la utilización del programa de capacitación por el grupo o individuo. Los sujetos sometidos a la prueba son controlados para determinar en qué medida aplican los conocimientos adquiridos dentro de la organización y lo bien que lo hacen.

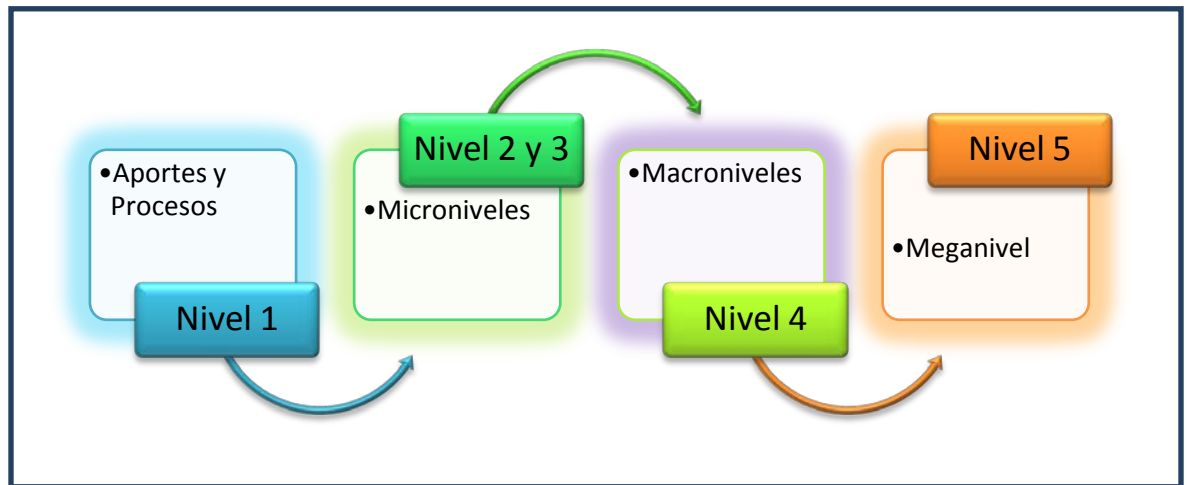
Nivel 4 - Macronivel

El "Rendimiento de la Organización" es el nivel 4 del método de evaluación de Kaufman. Está diseñado para evaluar los resultados de las contribuciones y beneficios de la organización en su conjunto como resultado del programa de formación propuesto. El éxito se mide en términos del desempeño general de las organizaciones y del rendimiento de las inversiones.

Nivel 5 - Meganivel

En el nivel final de método de evaluación de Kaufman, los "Resultados sociales", son evaluados conjuntamente las contribuciones que se producen hacia y desde el cliente y la sociedad. La capacidad de respuesta, las posibles consecuencias y los beneficios son medidos para determinar el éxito de la puesta en marcha del programa de capacitación propuesto.

Grafico 3



Fuente: Morales (2014)

A tal efecto, Senge (1992) sugiere una estrategia dirigida a ampliar la capacidad para crear los resultados que se aspiran. Para ello sugiere disciplinas o sendas para el desarrollo de las potencialidades. El Dominio Personal, es la disciplina que permite aclarar y ahondar en nuestra visión personal. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, pero el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, no obstante, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Ser pro-activo, tener liderazgo personal, saber gerenciarse, ser interdependiente es la actitud del Yo (para integrarse a un Nosotros).

En relación a este trabajo es notable que las estrategias gerenciales son herramientas que sostienen a una organización, es esa dirección al cumplimiento de objetivos, teniendo en cuenta estos conceptos como gerentes, se puede dar un vuelco total a las organizaciones, de ser aplican.

Esto es netamente importante para cualquier organización, ya que en referencia al ámbito educativo la planificación se realiza en todo momento, en inherente de las organizaciones planificarse metas para así lograr el éxito que requieren.

Senge(1992),es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

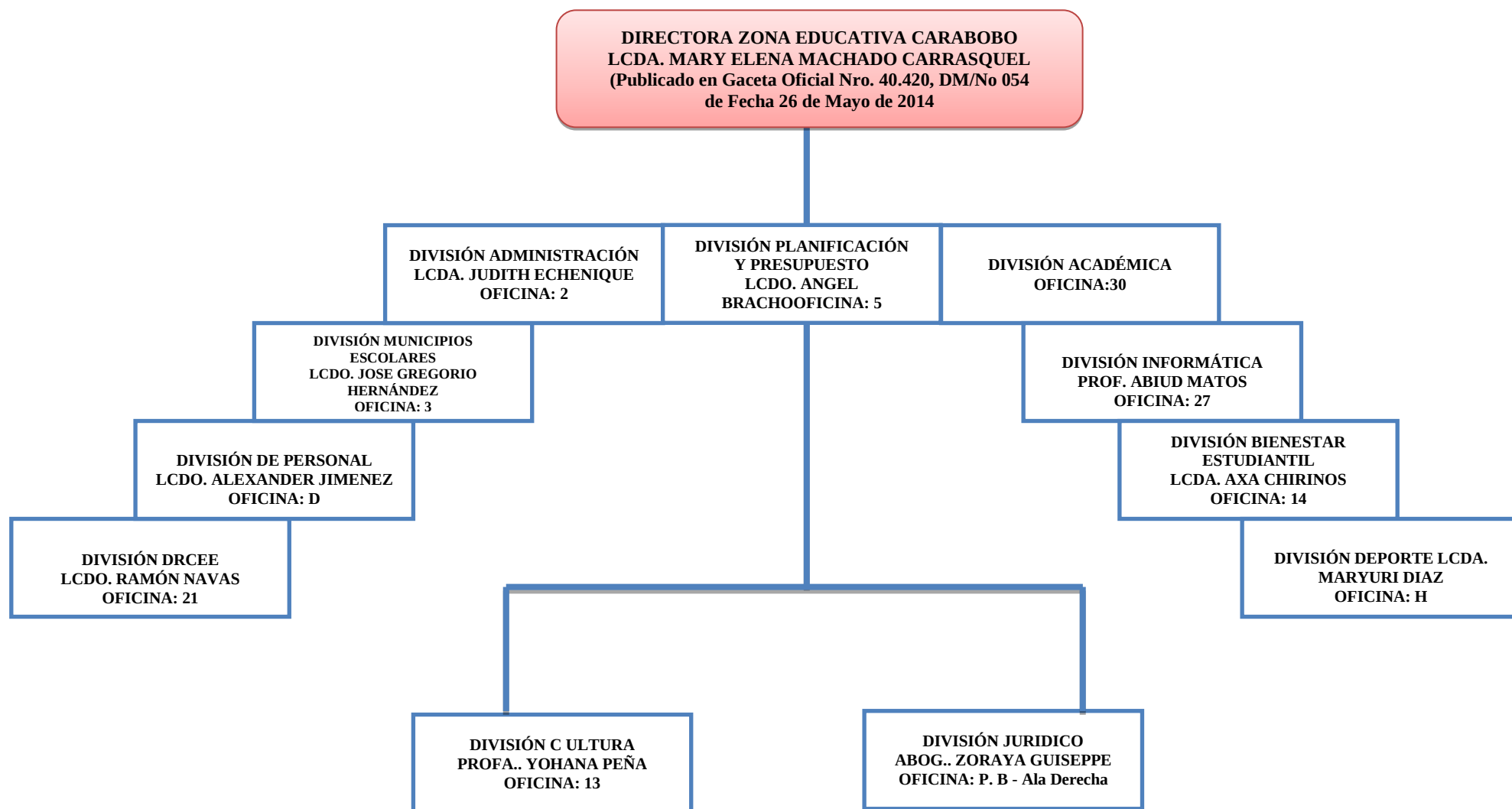
Por ejemplo, la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las “visiones”, descubren que éstas no bastan para modificar la suerte de una empresa. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento a sistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión. Aunque declamemos que podemos alcanzar nuestra visión (la mayoría de los directivos norteamericanos están condicionados para profesar esta creencia), nuestra visión tácita de la realidad actual como un conjunto de condiciones creadas por los demás nos traiciona. Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial.

La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y

el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sintética. Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de

La organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla. Como dijo Arquímedes: “Dadme una palanca y moveré el mundo”.

Gráfico 4 Organigrama de la Zona Educativa Carabobo

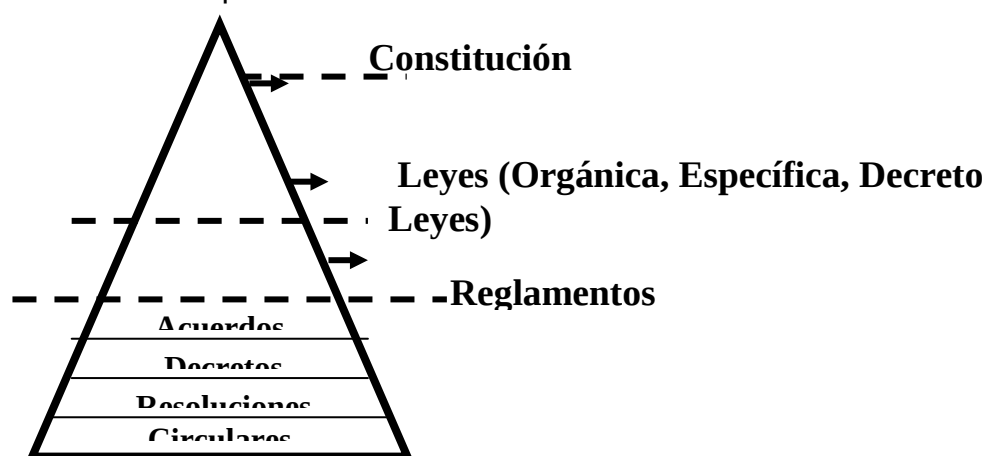


Bases Legales

En todas las naciones existen un conjunto de normas de carácter general que regulan las conductas de los seres humanos en sociedad, destinada a lograr un orden en la convivencia, expresando en forma imperativa un deber ser y cuyo cumplimiento es respaldado por el aporte coercitivo del Estado, cuyos fines son Justicia, Seguridad Jurídica y bien Común. Es por ello, que el Estado dicta normas jurídicas definidas por García (1980, p.52): "...como reglas de conductas que imponen deberes o conceden derechos, creados por los órganos del poder público para legislar y cuya violación acarrea la posibilidad de imposición por parte del órgano competente del Estado de una sanción...", como lo establece el autor, una norma jurídica debe ser dictada y dotada de poder estableciendo normas de obligatorio cumplimiento para la colectividad, regulando las conductas de los individuos que habitan la nación.

En la República Bolivariana de Venezuela, se ven plasmadas en la "Jerarquización Jurídica" para describir el rango y el grado de importancia de las mismas, dicha escala se presenta por Merkl citado por García (1980, p.83) de la siguiente manera:

Gráfico 3 Jerarquización Jurídica.



Fuente: Merkl citado por García (1980, p.83)

De acuerdo a esta pirámide que representa la Jerarquización Jurídica expuesta por Merkl, citado por García (1980), se puede observar la clasificación por rango y orden de importancia del marco regulatorio de una nación.

De acuerdo a la Jerarquización Jurídica la principal normativa o texto normativo que contiene los principios básicos del Estado es la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, (1999) la cual establece:

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Artículo 88: El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

Luego de establecer la normativa de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la cual representa el máximo orden jerárquico, no se puede obviar que existen leyes especiales que desarrollan normas sobre materia específica consagrada en una ley orgánica, como es el caso de la **Ley Orgánica del Trabajo 2012** la cual regula las relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

Artículo 55. El contrato de trabajo, es aquel mediante el cual se establecen las condiciones en las que una persona presta sus servicios en el proceso social de trabajo bajo dependencia, a cambio de un salario justo, equitativo y conforme a las

disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y esta Ley.

Desde este artículo hasta el **artículo 65**, la ley establece todo lo referente a contratos. Luego de la revisión de la Ley Orgánica del Trabajo, las investigaciones reafirmaron que la normativa laboral hace énfasis en la igualdad de oportunidades de los ciudadanos, siendo de gran importancia en la Gestión de la Administración del Recursos Humanos. Por esta razón, dicho artículos proporcionan herramientas claves para la captación del personal en las organizaciones.

Debido a la naturaleza del sector en donde se lleva a cabo la investigación, se debe tomar en cuenta el ***Estatuto de la Función Pública (2002)***, ya que ésta es la Ley especial que rige a los funcionarios de la administración pública nacional; regulando el sistema de administración de personal en dichos entes; por ende la presente normativa comprende el proceso de selección de personal en estas organizaciones.

Artículo 19: Para ejercer un cargo de los regulados por este Decreto Ley, los aspirantes deberán reunir los siguientes requisitos: 1. Ser venezolano. 2. Ser mayor de dieciocho años de edad. 3. Tener título de educación media diversificada. 4. No estar sujeto a interdicción civil o inhabilitación política. 5. No gozar de jubilación o pensión otorgada por algún organismo del Estado, salvo para ejercer cargos de alto nivel, caso en el cual deberán suspender dicha jubilación o pensión. Se exceptúan de éste requisito la jubilación o pensión proveniente del desempeño de cargos compatibles. 6. Reunir los requisitos correspondientes al cargo. 7. Cumplir con los procedimientos de ingreso establecidos en este Decreto Ley y su Reglamento, si fuere el caso. 8. Presentar declaración jurada de bienes. 9. Los demás requisitos que establezcan las leyes.

Artículo 48: El proceso de selección de personal tiene como objeto garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera en la Administración Pública Nacional con base en las aptitudes, actitudes y competencias mediante la realización de concursos públicos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes posean los requisitos exigidos para

desempeñar los cargos, sin discriminaciones de ninguna índole. Serán absolutamente nulos los actos de nombramiento de funcionarios de carrera cuando no se hubiesen realizado los respectivos concursos de ingreso, de conformidad con este Decreto Ley.

Debido a la naturaleza del sector en donde se lleva a cabo la investigación, se debe tomar en cuenta el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)**, ya que éste reglamento especial que rige a los funcionarios del docente; regulando el sistema de administración de personal en dichos entes; por ende la presente normativa comprende el proceso de selección de personal en estas organizaciones:

Artículo 23: En toda designación del personal docente, bien sea por carácter de ordinario o de interino, la autoridad educativa competente expedirá el nombramiento correspondiente y el acta de toma de posesión del cargo y en los mismos se hará constar el carácter con el cual ha sido incorporado al servicio docente. Los originales de dichos documentos deberán entregarse al interesado y una copia se incorporará al expediente del profesional de la docencia que ha sido objeto de la designación

Artículo 25: El ejercicio de la docencia con carácter de interino, procederá en los casos siguientes: 1. Cuando un profesional de la docencia sea designado para ocupar un cargo por tiempo determinado, en razón de ausencia temporal del ordinario. 2. Cuando el profesional de la docencia o el docente no titulado desempeñe un cargo que deba ser provisto por concurso, mientras éste se realiza. 3. Cuando se hayan agotado todos los procedimientos posibles para proveer un cargo con un profesional de la docencia y se designe a personas sin título docente, previo cumplimiento del régimen de selección establecido en el presente Reglamento.

Artículo 26: El carácter de interino en el ejercicio de un cargo docente no excluye de la obligación de desempeñarse con idoneidad y capacidad profesional comprobadas. A quien no la ejerza con la debida eficiencia, moralidad e idoneidad, le será instruido el expediente respectivo, a los fines legales y administrativos correspondientes.

Por lo antes descrito se puede reflejar que la asignación al cargo Docente bien sea de carecer Ordinario o Interino, la cual es nombrado por las autoridades educativas por lo que llamamos Recursos Humanos, por lo que la figura del Docente Interino no escapa de los mismos deberes y derechos que el Docente Ordinario posee, y este es ingresado por necesidad de servicio entre ellas vacante absoluta que es cuando el cargo es creado, y vacante relativa, que es cuando existe un Docente Ordinario deja de asistir al cargo de Docente de Aula por diversas razones y el Interino ocupa su lugar. El Estatuto de la función pública contiene aquello que es común al conjunto de los funcionarios de todas las Administraciones Públicas, más las normas legales específicas aplicables al personal laboral a su servicio.

Partiendo del principio constitucional de que el régimen general del empleo público en nuestro país es el funcional, reconoce e integra la evidencia del papel creciente que en el conjunto de Administraciones Públicas viene desempeñando la contratación de personal conforme a la legislación laboral para el desempeño de determinadas tareas.

Luego de analizar cada una de las leyes, reglamentos y estatutos expuestos se afirma que esta investigación guarda gran relación con cada uno de ellos, a nivel legal el proceso de selección de personal contiene una altura horizontal donde cada uno de los aspirantes tiene las mismas oportunidades, cabe señalar que se deben relacionar con las estrategias que se utilicen en cada Departamento de Recursos Humanos para así realizar una mejor gestión.

Cuadro 1 TABLA DE ESPECIFICACIONES

Objetivo General: Evaluar el proceso de selección del personal Docente por parte del Departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1.- Diagnosticar las estrategias gerenciales usadas en la selección del personal docente en el Departamento de recursos humanos de la Zona Educativa Carabobo.	Estrategias Gerenciales	Propósito	1
	Planificación		
	Organización	Pro – actividad	2
	Dirección	Interdependencia	3
	Evaluación	Objetivos – Metas	4-5
2.-Describir el rendimiento de las organizaciones escolares de acuerdo al personal docente asignado por la Zona Educativa Carabobo.	Estrategias de Selección	idónea	6
	Selección		
	Convocatoria	Externa Perfil Formación Profesional	7 8 9-10-11
	Recepción de Expedientes	Pruebas Psicotécnicas Profesionales Entrevistas	12-13 14 15
	Entrevista Evaluativo	Seguimiento Evaluativo	16
Describir el desarrollo del proceso de selección del personal docente en el departamento de recursos humanos de la zona educativa Carabobo con la aplicación del modelo de evaluación del proceso gerencial de Kaufman.	Reacción	Eficacia	17
	Capacidad	Calidad	18
	Adquisición	Rendimiento	19
	Aplicación	Aplicación de los conocimientos adquiridos	20
	Resultados Sociales	Éxito en los Programas de Actualización	21

Fuente: Morales (2014)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La presente investigación se adscribe a la modalidad de investigación descriptiva evaluativa; según Hernández (2010) describen situaciones y eventos: ¿cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno? especifican las propiedades de personas, grupos, comunidades, etc. Miden y evalúan aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno estudiado.

La investigación evaluativa se vale de los métodos y el instrumental de la investigación social; por lo tanto, su desarrollo sigue sus mismas evoluciones, lo cual le permite una aproximación permanente a criterios de científicidad. En consonancia con lo anterior, el énfasis del módulo se pone en las preocupaciones centrales de la investigación evaluativa, su evolución histórica, los enfoques evaluativos y la metodología de la evaluación. (Correa y otros, 2007)

Diseño de Investigación

Esta investigación según sus características responde a un diseño de estudio de campo, que consiste en la descripción de los datos recopilados, que en este caso es dar una evaluación al proceso de selección del personal Docente por parte del Departamento de Recursos Humanos de

la Zona Educativa Carabobo, con un diseño expofacto de corte longitudinal ya que la medición se realizó una sola vez, y los hechos ya han sucedido.

Población y Muestra

Población

La población según Balestrini, (2006), es: "cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas características" (p.140). En el presente estudio la población está constituida por 30 personas encargadas del Departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo.

Muestra

La muestra es según Palella (2003)

un proceso de selección de muestras sin el uso del azar, se realiza sobre la base del juicio del experto, conveniencia del investigador. Este procedimiento está sujeto a errores de muestreo que no se pueden medir; además, es dirigido ya que se seleccionan los elementos de una muestra sobre la base del juicio del investigador que cree que los resultados serán representativos. (p. 85),

Asimismo Ramírez (1999), indica que "la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado de 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad". (p. 91). Por lo que la muestra es de tipo finito, la cual está constituida por 09 personas encargadas del Departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo, que representan el 30 por ciento de la población.

Recolección de la Información

Instrumento

Para la recolección de información en la fase diagnóstico, utilizado fue la encuesta tipo cuestionario, el cual según Hernández (2.006), "Es un

conjunto de preguntas a una o más variables a medir” (p.27), el cual estuvo conformado por una serie de preguntas con dos alternativas, consideradas dicotómicas y elaboradas por el investigador.

El cuestionario se elaboró, mediante una escala dicotómica, la cual, un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante las cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran.

El cuestionario a aplicado estuvo estructurado por 2 alternativas de respuestas; (SI y NO); es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas que debe limitarse a los ítems. En esta etapa el participante o investigador define el procedimiento, la técnica, y las herramientas que va a utilizar para recoger la información. Por ello, la técnica mencionada anteriormente, es considerada como el instrumento o herramienta utilizada por el investigador para registrar y organizar posteriormente los datos.

Validez y Confiabilidad del instrumento.

Válidez

Una vez elaborado el instrumento, se valida a través de juicios de expertos, la cual según un Palella y otros (2 003) consiste

En entregarle a 3, 5 ó 7 expertos, (siempre números impares), en la materia objeto de estudios y en metodología y/o construcción de instrumentos; un ejemplar de los instrumentos con una respectiva matriz acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variable y una serie de criterios para cualificar las pregunta. (p.147).

Siendo esto, la representación de lo que se midió, también dando fe de los contenidos, el cual Palella (2006), “trata de determinar hasta donde los ítems e instrumentos son representativos (grado de representatividad), del dominio o universo de contenido, de las unidades que se desean medir”. (p.123).

Confiabilidad

La Confiabilidad del Instrumento, que según Sabino (2001), se refiere a:

La consistencia interna, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro; es decir, cuando producen constantemente los mismos resultados al aplicarlos a una misma muestra, es decir, cuando siempre los mismos objetos aparecen valorados en la misma forma (p.130).

El coeficiente de confiabilidad del instrumento de recolección de datos se calculó utilizando el Programa estadístico SPSS versión 12,0 en base a lo planteado por Hernández, R. y otros (2010), Kuder Richardson, mide la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal; el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. Ésta confiabilidad varía entre 0 y 1 (0 es la ausencia total de consistencia, y 1 es consistencia perfecta).

A continuación se calcula el coeficiente de confiabilidad Kuder Richardson a través de la siguiente formula:

$$Kr = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum p \cdot q}{\sum S_i^2} \right]$$

Kr20 = Coeficiente de confiabilidad o consistente KR

K = Número de ítems del instrumento

$\sum p \cdot q$ = Sumatoria de la Varianza por ítems.

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la Varianza Total del Instrumento

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

Cuadro 2 Significado de los valores del coeficiente de confiabilidad:

Valores del coeficiente	Niveles de confiabilidad
0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.21 a 0.40	Baja (muy débil)
0.41 a 0.60	Moderada (significativa)
0.61 a 0.80	Alta (fuerte)
0.81 a 1.00	Muy alta (casi perfecta)

Fuente: Chourio (1999)

$$\begin{array}{l}
 \text{Si}=1 \\
 \text{No}=0
 \end{array}
 \quad
 K_r = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum p * q}{\sum S_t^2} \right] = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{3,47}{12,86} \right] = 1.05 [1 - 0.27] = 1.05 * 0.73 = 0.777$$

Aplicando la fórmula se obtuvo un coeficiente de 0,78 en el instrumento dirigido a las personas encargadas del Departamento de Recursos Humanos de la Zona Educativa Carabobo, lo que indica una alta confiabilidad, es decir, cada vez que se aplique el instrumento se obtendrán resultados similares en el 78 por ciento de los casos (ver anexo C).

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Los datos presentados se analizaron de forma porcentual presentándose la información a través de cuadros estadísticos en los que aparecen las frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los trabajadores de la división de personal de la zona educativa Carabobo, basados en las dimensiones con sus respectivos indicadores.

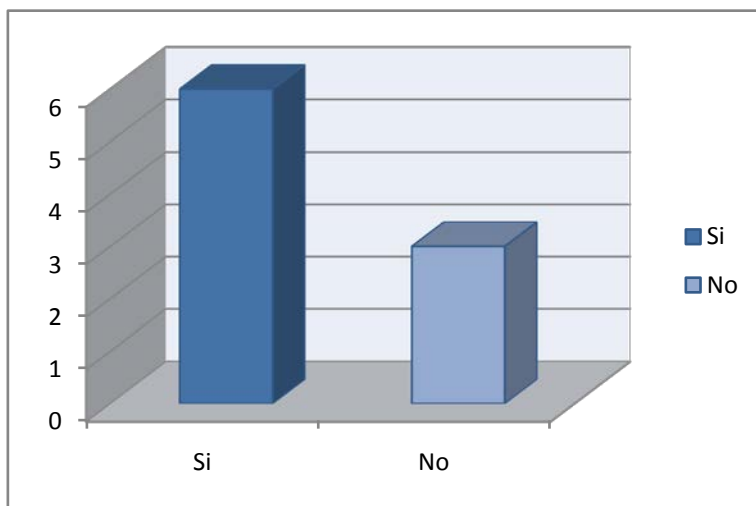
Las tablas y gráficos estadísticos se elaboraron en correspondencia con los porcentajes y frecuencias obtenidas en el instrumento aplicado, indicadores e ítems que caracterizan la tabla de especificaciones (presentada en el capítulo II) y en relación con las escalas y categorías utilizadas en cada instrumento de recolección de información. En total son (20) gráficos.

Posterior a la tabulación de resultados se incluyen a través de gráficos (diagrama de barras) a objeto de representar las frecuencias de respuestas emitidas por los encuestados de la muestra.

Es importante destacar que, además de lo explicado anteriormente, la interpretación se realizó a través de comparaciones entre la información y el basamento teórico que sirvió de soporte a la investigación.

Ítems N°1

¿Cree usted que la estrategia de planificación reduce los riesgos que se corren en una selección de personal?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
6	67	3	33

Fuente: Morales (2014)

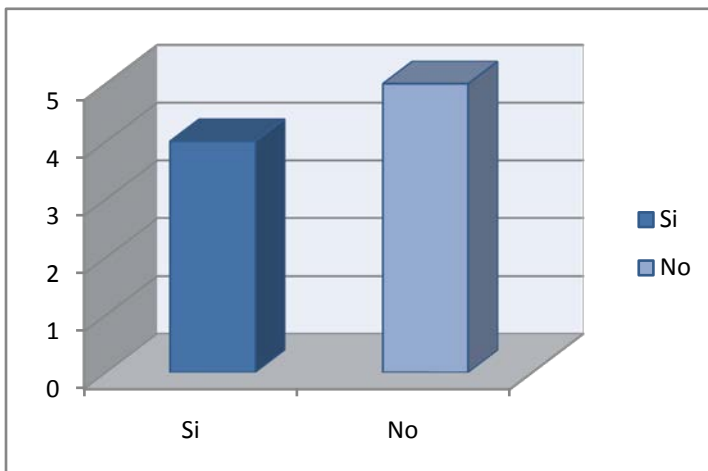
Interpretación:

Del personal encuestado en Zona educativa Carabobo 67 por ciento indicó que la estrategia de planificación reduce los riesgos al momento de seleccionar al personal, mientras que 33 por ciento considera que no es necesaria dicha estrategia para ese proceso. De acuerdo a los encuestados si es necesario la planificación, para reducir los riesgos de selección de personal.

Con respecto a la planificación Chiaventao (2002) dice que toda organización “es un sistema de actividades que deben estar conscientemente planificadas y coordinadas, la cual está formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial” (pag. 7), por lo que de esta forma se refleja lo significativo que es la planificación para la selección del personal de una organización.

Ítems N°2

¿Usted considera que el dpto. De RRHH aporta soluciones pertinentes en la solución de problemas en cuanto al ingreso de los profesionales de la docencia?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
4	44	5	56

Fuente: Morales (2014)

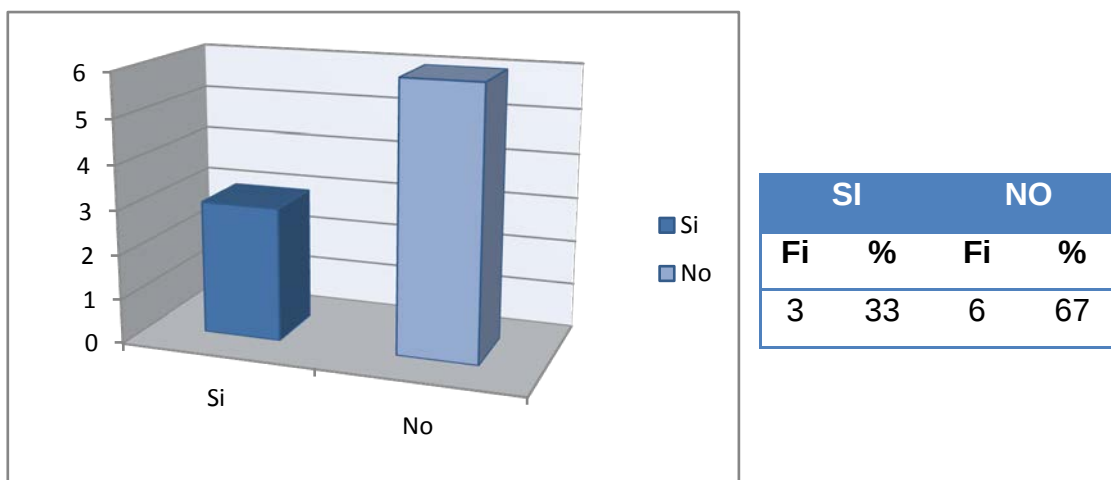
Interpretación:

Con respecto a este ítem, 56 por ciento de la población manifiesta que el departamento de recursos humanos (RRHH) de la Zona Educativa Carabobo no aporta soluciones pertinentes en la solución de problemas en cuanto al ingreso de los profesionales de la docencia, mientras que 44 por ciento considera lo contrario, por lo que se percibe cierta contradicción entre la opinión de la población, la cual puede estar incidiendo en la selección idónea del personal docente.

El hecho de que la mayoría de la población considere que el departamento de RRHH no aporta soluciones para el ingreso de docentes es significativo, ya que uno de los procesos fundamentales en una empresa es el ingreso de su personal, tal como lo indica Sheman (1998) “este paso no solo se refiere a la escogencia entre los candidatos más calificados, sino que permite mantener o aumentar la eficiencia y el alto desempeño del personal que labora y por ende contribuir con la eficacia de la organización” (p. 128) en este caso del departamento.

Ítems N°3

¿Considera usted que hay interdependencia con la aplicación de las normas y procedimientos en el proceso de selección de personal?



Fuente: Morales (2014)

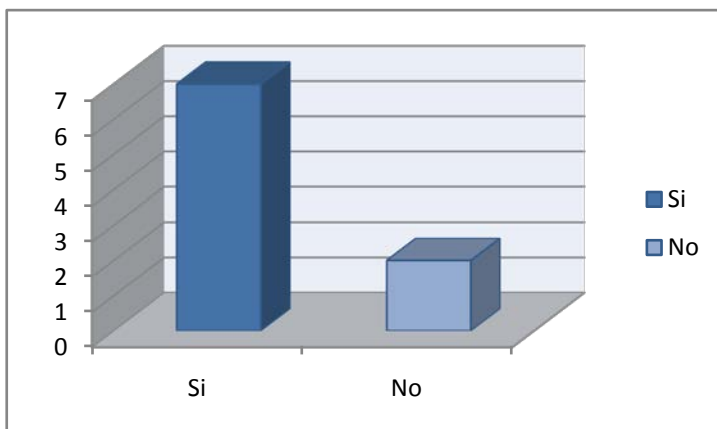
Interpretación:

67 por ciento de la población afirma que en el departamento de RRHH de zona educativa Carabobo no se aplican las normas y procedimientos en el proceso de selección de docentes, teniendo en cuenta que es de vital para cualquier organización, mientras que 33 por ciento manifiesta que si se aplican dichas normas y procedimientos. De acuerdo a los resultados arrojados, se evidencia que no se aplican normas ni procedimientos a la hora de realizar la selección del personal.

Con respecto a la selección de personal Sheman (1998), comenta que “es un proceso que incluye pasos estratégicos o específicos que se emplean para decidir cuál solicitante debe ser contratado” (p. 2), por lo que se manifiesta la importancia de que toda empresa posea unos lineamientos con respecto al tipo de selección para captar al personal más idóneo.

Ítems N°4

¿La organización desarrolla estrategias gerenciales para el logro de objetivos?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
7	78	2	22

Fuente: Morales (2014)

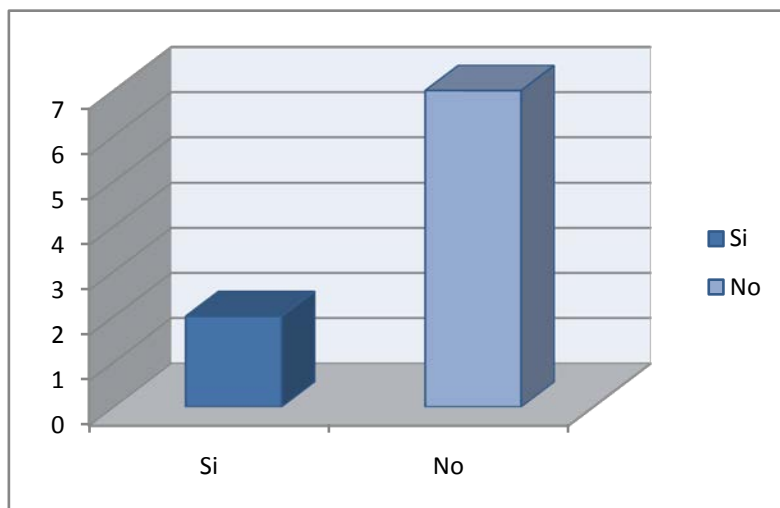
Interpretación:

78 por ciento de la población considera que en el departamento de RRHH de Zona Educativa Carabobo se desarrollan estrategias gerenciales para el logro de los objetivos, en contraposición 22 por ciento no está de acuerdo con esta realidad.

Con respecto a las estrategias gerenciales, Rodríguez, citado por Sideris (2011) comenta que el mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por lo que es imprescindible que toda organización desarrolle en base a sus necesidades y fortalezas objetivos claros para garantizar su calidad en el servicio que presta. Para la aplicación de dichos objetivos las organizaciones deben crear estrategias innovadoras que vuelvan cada vez más exigentes a sus empleados.

Ítems N°5

¿Usted como empleado del Dpto. de RRHH de la zona Educativa de Carabobo considera que se tiene una misión y una visión vinculadas a los objetivos y metas del mismo?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
2	22	7	78

Fuente: Morales (2014)

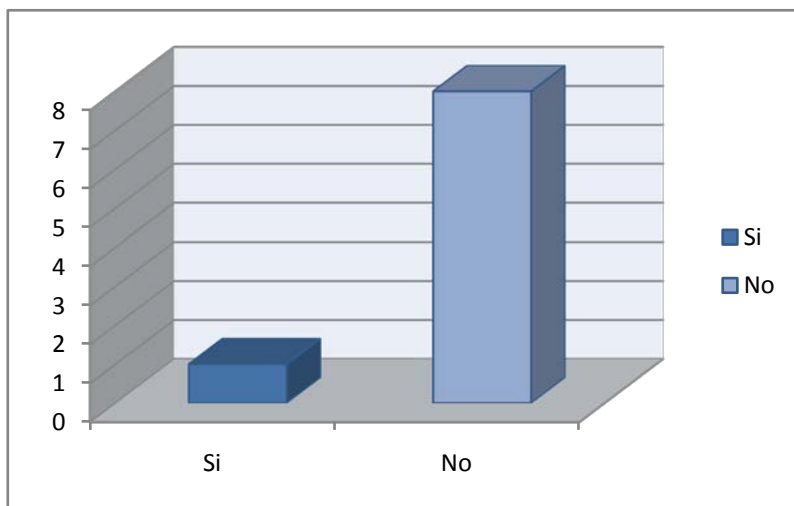
Interpretación:

78 por ciento de la población manifiesta que el departamento de RRHH de Zona Educativa Carabobo no posee una misión y una visión acorde con las acciones ejecutadas, mientras que 22 por ciento establece que por el contrario la misión y visión de la institución si están relacionadas; este resultado debe tomarse en cuenta para verificar cual es la razón de esta discrepancia de los participantes.

En tal sentido Werther (2000) indica que los objetivos de un departamento de recursos humanos “no solo deben reflejar los propósitos e interacciones de la capsula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del personal mismo y de todos los participantes involucrado” (p.10). por lo que vemos como el hecho de que en Zona educativa Carabobo esto no se cumpla es alarmante, ya que de una u otra forma afecta el desempeño del departamento de RRHH y por ende la selección del personal docente.

Ítems N°6

¿Según su opinión, actualmente se aplican técnicas idóneas para los procesos de Selección de Personal, a fin de garantizar una mejor gestión en el dpto. De RRHH?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
1	11	8	89

Fuente: Morales (2014)

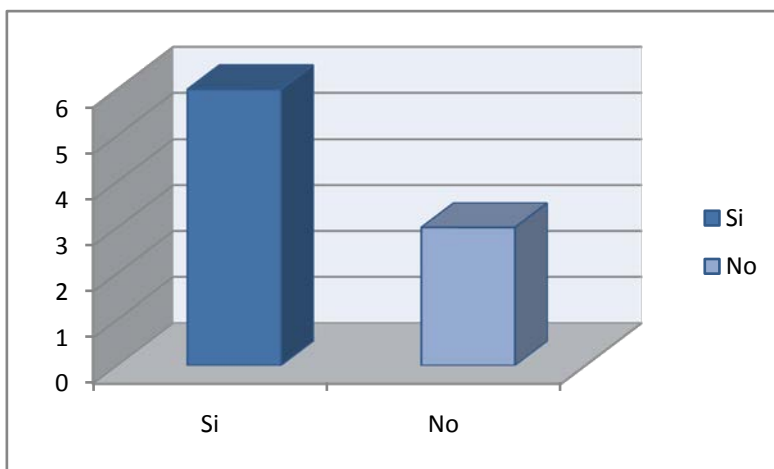
Interpretación:

89 por ciento de la población encuestada dice que el departamento de RRHH no aplica técnicas para los procesos de selección de personal y garantizar una mejor gestión, en contraposición 11 por ciento considera que si existen estas técnicas.

Para la escogencia del personal de una organización se requiere de una planificación, organización y supervisión que garantice la veracidad de la información suministrada por los aspirantes al cargo y posteriormente su desempeño laboral. Mondy (1997) dice que “es un proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico (...) siguen una serie pasos específicos (...)” (p125). El hecho de que actualmente en Zona Educativa Carabobo este proceso no se esté cumpliendo, coloca en duda la calidad del servicio que brindan y además la satisfacción de su personal.

Ítems N°7

¿Se informa a los aspirantes que hay vacantes a través de una convocatoria externa?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
6	67	3	33

Fuente: Morales (2014)

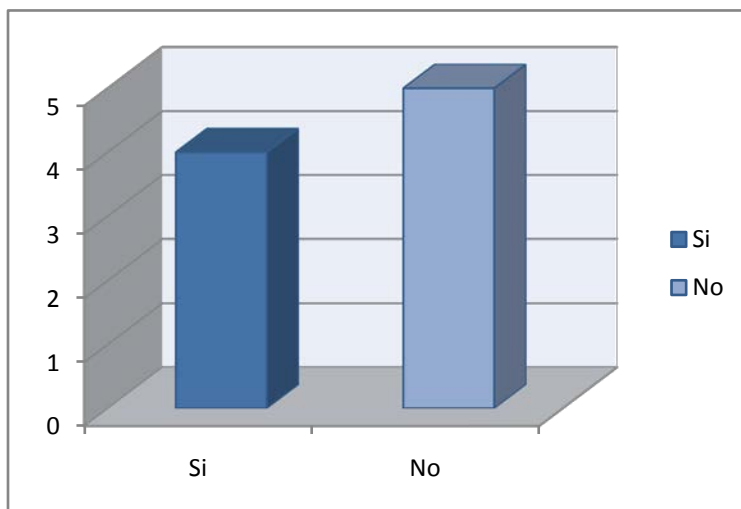
Interpretación:

El 67 por ciento de la población expresa que si se les informa a los aspirantes que hay vacantes a través de una convocatoria, mientras el 33 por ciento considera que no hay convocatoria para con ellos.

Para cada departamento de RRHH debe ser imprescindible mantener una comunicación constante a los aspirantes que desean obtener un cargo, ya que de esta forma se le muestra respeto, y se les da la importancia que merecen. Swerdlink (2000), comenta al respecto “es tarea de la comisión encargada comunicar el propósito y las características de la necesidad del personal a todas aquellas personas que lo requieran” (p.7)

Ítems N°8

¿Se toma en cuenta el perfil docente al momento de la selección?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
4	44	5	56

Fuente: Morales (2014)

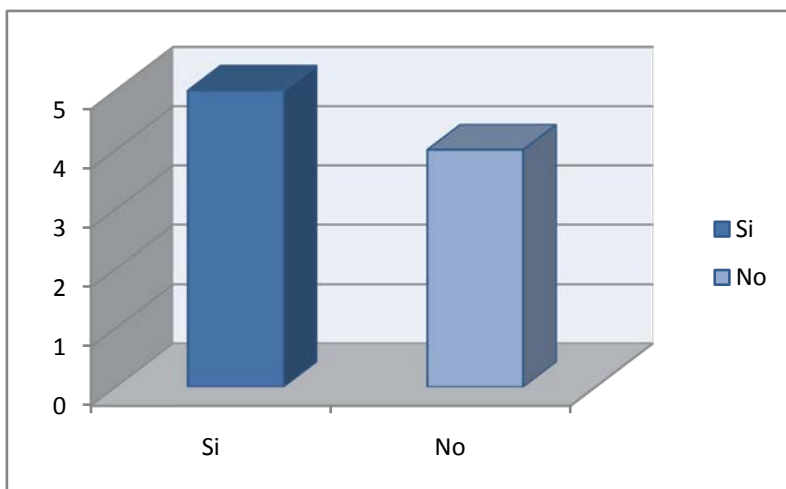
Interpretación:

De los empleados encuestados 56 por ciento indicó que el departamento de RRHH no se toma en cuenta los perfiles de cargos al momento de seleccionar al personal docente, mientras que 44 por ciento considera que si se realiza dicho proceso. Esto indica que no se toman en cuenta el perfil docente que deben poseer los aspirantes, a la hora de ser calificados para el puesto.

Al respecto Chiavenato (2000), manifiesta que al momento de seleccionar a un personal se requiere de la descripción y análisis de cargo, la aplicación de una técnica, la verificación de datos y el análisis del cargo en el mercado, ya que son estas herramientas la que permitirán garantizar un buen desempeño de los empleados en la organización.

Ítems N°9

¿Durante el proceso de selección se evalúan las debilidades y fortalezas del aspirante?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
5	56	4	44

Fuente: Morales (2014)

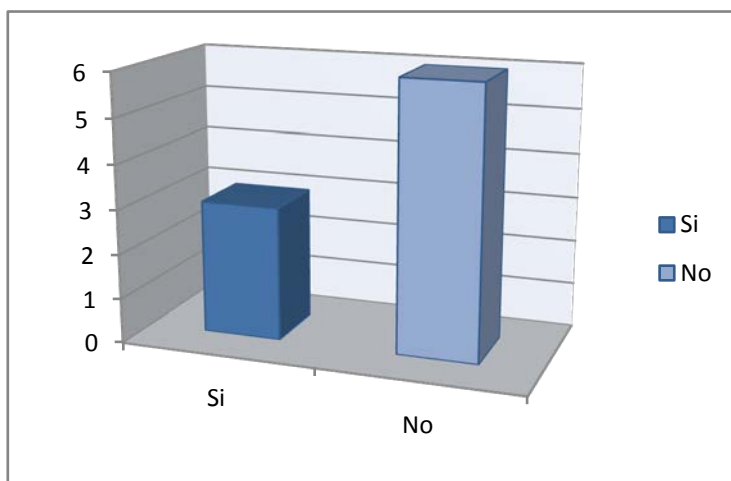
Interpretación:

De los empleados encuestados 56 por ciento indicó que el departamento de RRHH no toma en cuenta las debilidades y fortalezas de los aspirantes, mientras que 44 por ciento considera que si se toma en cuenta esta aspecto durante el proceso de ingreso. Se refleja entonces opiniones visiblemente divididas entre el personal encuestado.

Teniendo en cuenta que “las competencias básicas desarrolladas por un joven al finalizar la enseñanza formal se colocan en práctica al iniciar el ejercicio laboral, es necesario que se estudien las fortalezas y debilidades que éste posee antes de desempeñar un cargo” Arias, 1999 (p. 99). De esta forma es necesario que Zona Educativa Carabobo tome en cuenta este aspecto durante el proceso de selección de docentes.

Ítems N° 10

¿Durante el proceso de selección se evalúa el auto conocimiento que posee el aspirante al cargo?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
3	33	6	67

Fuente: Morales (2014)

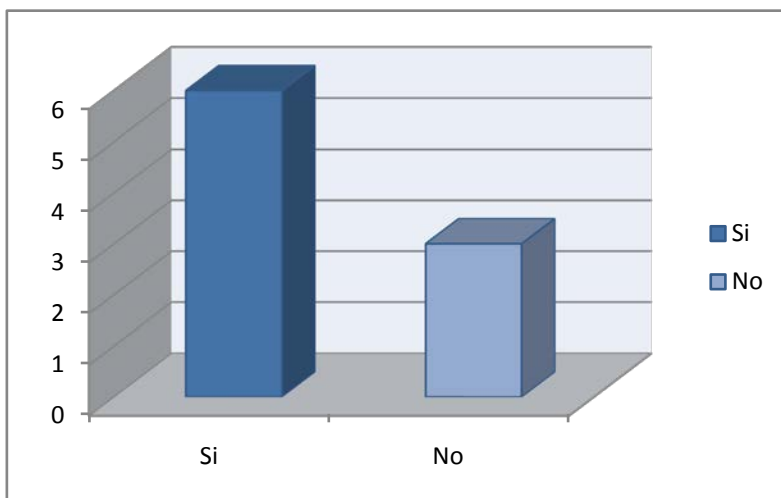
Interpretación:

De los empleados encuestados 67 por ciento indicó que el departamento de RRHH no evalúa el autoconocimiento, por el contrario 33 por ciento considera que si se toma en cuenta este aspecto durante el proceso de ingreso.

Toda organización debe generar pruebas de selección para evaluar el conocimiento de los aspirantes. En relación a esto, Arias (1999) plantea que estas pruebas “son instrumentos que deben evaluar conocimientos generales y específicos de los candidatos según el cargo vacante” (p.11). se determina entonces que el departamento de RRHH de la Zona educativa Carabobo esta presentando una debilidad en su proceso de ingreso de personal ya que no está asegurándose de que los aspirantes seleccionados posean las herramientas necesarias para desempeñarse como docente, lo que inclusive pudiera generar fallas e inconvenientes en las instituciones donde laboran.

Ítems N° 11

¿La institución efectúa un proceso de verificación de datos de los aspirantes en relación a los documentos exigidos para la selección?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
6	67	3	33

Fuente: Morales (2014)

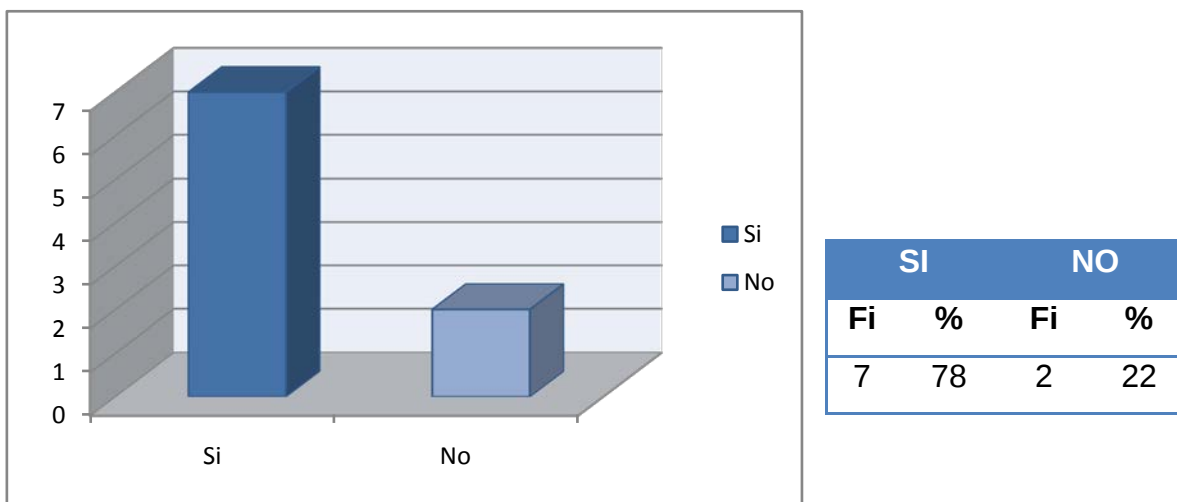
Interpretación:

De los empleados encuestados 67 por ciento indicó que el departamento de RRHH efectúa un proceso de verificación de datos de los aspirantes en relación a los documentos exigidos según el cargo, por el contrario 33 por ciento considera que no se toma en cuenta este aspecto durante el proceso de ingreso.

Una vez que cada organización establece sus necesidades en cuanto al personal, debe definir la información que requiere del aspirante para que éste los maneje al postularse. Chiaventao (2000) establece que uno de los requerimientos de cualquier organización debe ser el *requerimiento de personal* que consiste en el “establecimiento y verificación de los datos según el cargo, especificando dicha información al aspirante” (p.269). De esta forma se ve reflejado que el departamento de RRHH de zona educativa Carabobo está cumpliendo con este importante aspecto.

Ítems N° 12

¿El departamento de RRHH indaga la preparación psicotécnica del aspirante al cargo ofertado?



Fuente: Morales (2014)

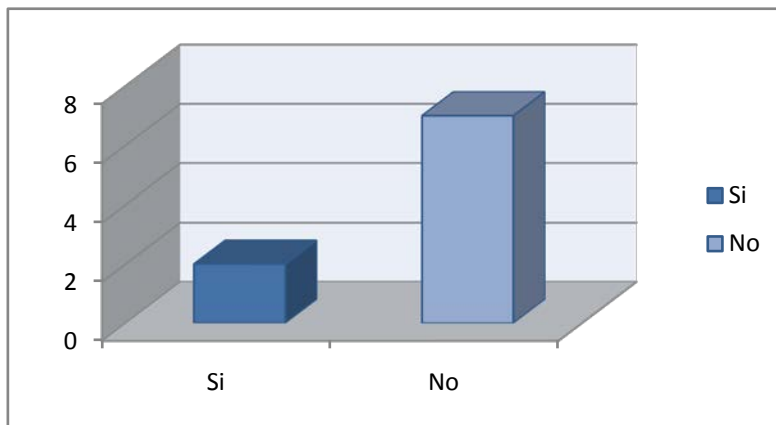
Interpretación:

De los empleados encuestados 78 por ciento indicó que el departamento de RRHH indaga con el aspirante sobre la función que va a ejercer, por el contrario 22 por ciento considera que no se toma en cuenta este aspecto al momento de atender al aspirante.

Otro de los requerimientos específicos planteados por Chiavenato (2000) es la descripción y análisis del cargo, el cual consiste en “realizar un inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo y posteriormente darlos a conocer al aspirante” (p.269). Es determinante entonces que la mayoría de la población encuestada manifieste que el departamento de RRHH de zona educativa Carabobo lo hace, ya que es fundamental en toda organización que sus aspirantes conozcan la realidad a la que se van enfrentar en su jornada laboral, y si el perfil responde a estos el aspirante está apto para el cargo.

Ítems N° 13

¿Existen pruebas prácticas para verificar el rango de dominio del aspirante al cargo que ejercerá?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
2	22	7	78

Fuente: Morales (2014)

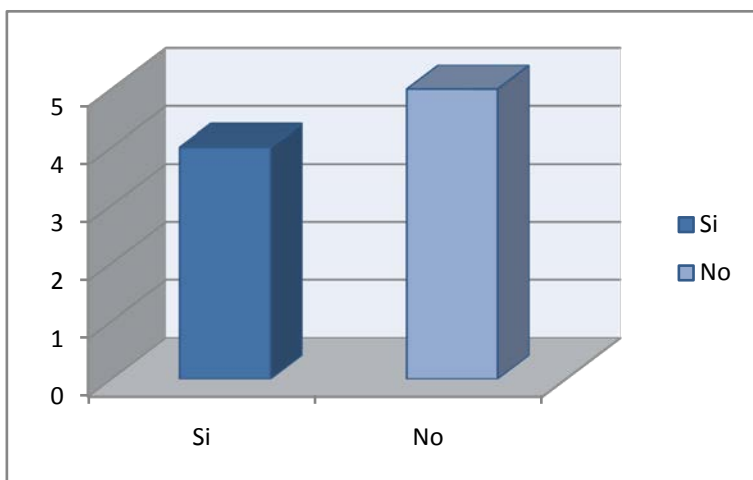
Interpretación:

De los empleados encuestados 78 por ciento indicó que el departamento de RRHH no aplica pruebas prácticas a los aspirantes para verificar el rango de dominio sobre el cargo que ejercerá, por el contrario 22 por ciento considera que si se toma en cuenta este aspecto al momento de evaluar al aspirante.

Con respecto a las pruebas prácticas, Arias (1999) da a conocer que evaluar el desempeño cognitivo, conductual y psicológico del aspirante permite obtener una mayor visión sobre él. Entre las pruebas que propone aplicar se destacan las de conocimientos, capacidades, psicométricas, personalidad y simulación. En este ítems se mencionan las practicas que se relacionan a su vez con las de capacidad, ya que “son las que contribuyen con muestras de trabajo utilizadas para comprobar de forma escrita u oral las capacidades de los aspirantes”Arias (1999). El hecho de que en zona educativa Carabobo no se realicen este tipo de pruebas refleja una debilidad en la estructura del proceso de selección de personal, ya que por su naturaleza, por trabajar con profesionales de la educación este tipo de pruebas permitiría obtener un mayor conocimiento del docente.

Ítems N° 14

¿Considera usted que el personal ingresado por el Dpto. de RRHH de la Zona Educativa de Carabobo, tiene las competencias docentes necesarias para ejercer el cargo ofertado?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
4	44	5	56

Fuente: Morales (2014)

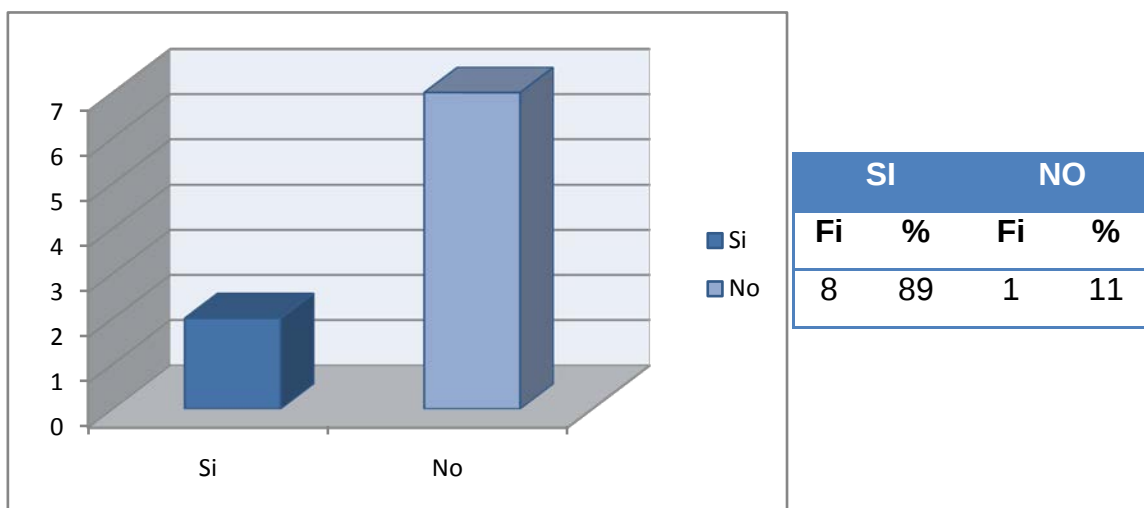
Interpretación:

De los empleados encuestados 56 por ciento indicó que el personal ingresado no posee las competencias necesarias para ejercer el cargo, por el contrario 44 por ciento considera que las posee.

En este ítem un pequeño porcentaje afirma que el personal ingresado no posee las competencias necesarias para ejercer un cargo en la zona educativa Carabobo, por lo que se refleja una debilidad en el trabajo realizado por el departamento de RRHH, ya que son ellos los que deben velar por la calidad del proceso de selección de personal. En relación a esto, Goodstein (1998), dice que no deben existir incongruencias en las organizaciones, es decir que debe reflejarse coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace, destacando además que éste es un factor determinante para concebir instituciones saludables, capaces de desarrollar y aplicar diversas estrategias para enfrentar cualquier situación.

Ítems N° 15

¿Piensa usted que el uso de las entrevistas es una herramienta de apoyo en el proceso de selección de personal?



Fuente: Morales (2014)

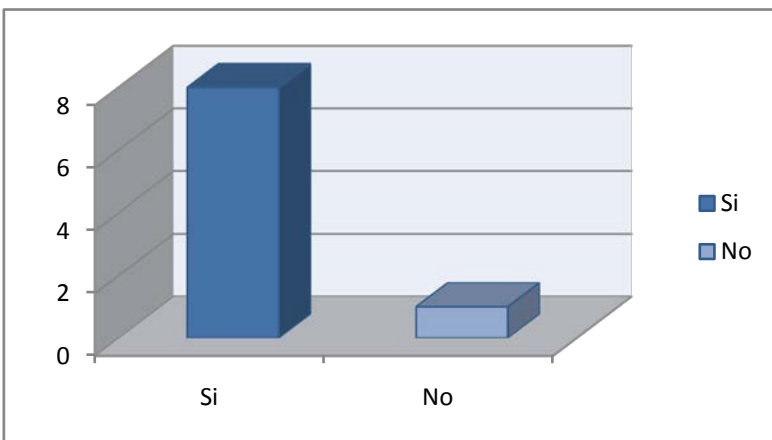
Interpretación:

De los empleados encuestados 89 por ciento indicó que las entrevistas son una herramienta de apoyo en el proceso de selección de personal, mientras que 11 por ciento considera lo contrario.

La población coincide con Wether (2000) al considerar que las entrevistas son una herramienta fundamental en los procesos de selección de personal. La misma es definida como “una plática formal y profunda conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto” Wether (2000), es significativo entonces que el personal de RRHH conozca sobre este instrumento y sus propósitos.

Ítems N° 16

¿El departamento realiza un seguimiento evaluativo posterior al ingreso del aspirante?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
2	22	7	78

Fuente: Morales (2014)

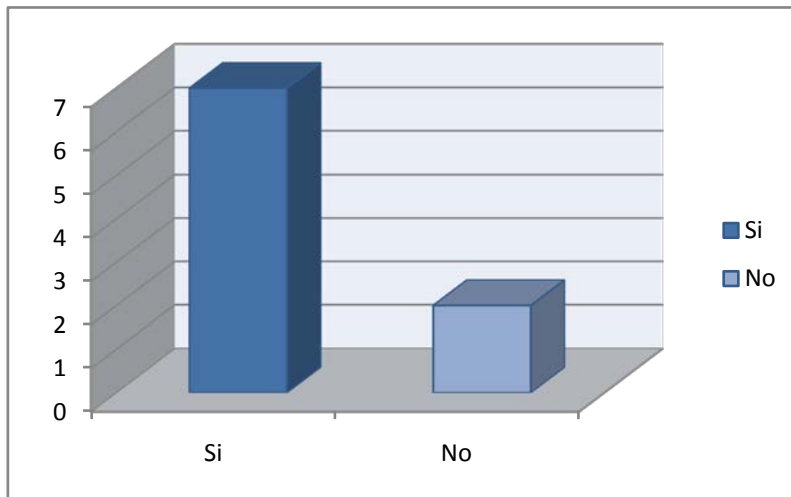
Interpretación:

De los empleados encuestados 78 por ciento indicó que el departamento de RRHH no realiza un seguimiento evaluativo posterior al ingreso del aspirante, por el contrario 22 por ciento considera que este procedimiento si se realiza.

Otra debilidad del departamento de RRHH surge en el análisis de este ítem, ya que toda organización es garante de evaluar el desempeño del personal, luego de aprobar su ingreso. Con respecto a esto, Kaufman (1973) comenta que la evaluación “es un componente esencial para el éxito de cualquier organización, por lo que es preciso realizarla exhaustivamente para determinar la efectividad y el desempeño de sus empleados” (p.18)

Ítems N° 17

¿Se la hace seguimiento al desempeño del docente dentro de la organización escolar para constatar su eficacia?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
7	78	2	22

Fuente: Morales (2014)

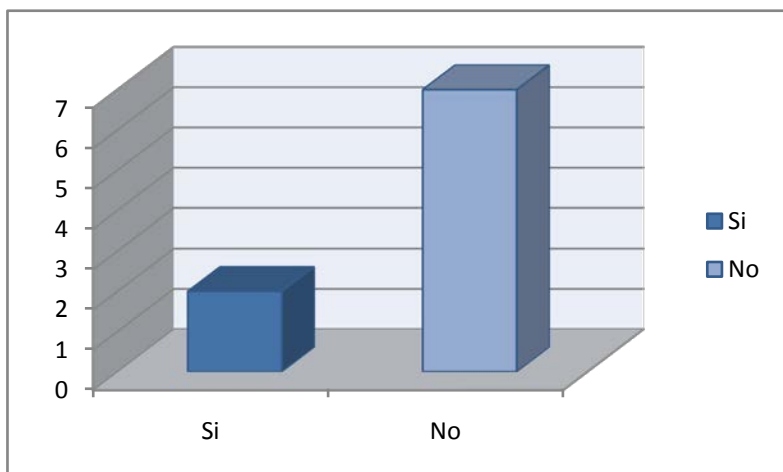
Interpretación:

De los empleados encuestados 78 por ciento indicó que existe un medio de información para comunicarles a los aspirantes los resultados finales del proceso, por el contrario 22por ciento considera que no se da esta etapa del proceso de selección.

Una vez realizado el proceso de selección en una empresa, es necesario comunicarles a los aspirantes los resultados de los instrumentos aplicados y los aspectos evaluados. En este ítem la mayoría de la población manifiesta que el departamento de RRHH de Zona Educativa Carabobo da a conocer esta información. Dolan (1999) considera que “es responsabilidad de la comisión o jurado, detallar el orden de méritos con los respectivos puntajes obtenidos en cada fase del proceso y posteriormente publicarlos” (p.99), por lo que es un aspecto positivo que está cumpliendo este departamento en cuanto al ingreso de docentes.

Ítems N° 18

¿Se hace una evaluación al nuevo ingreso desde la percepción de los estudiantes para constatar su calidad en el desempeño?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
3	33	6	67

Fuente: Morales (2014)

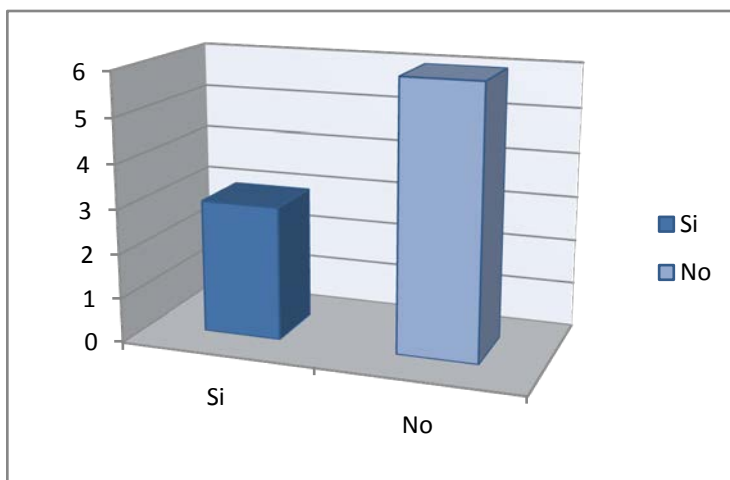
Interpretación:

De los empleados encuestados 67 por ciento indicó que el departamento de RRHH le hace un seguimiento al desempeño del docente dentro de la organización escolar, por el contrario 33 por ciento considera que este procedimiento no se realiza.

Toda organización es garante de evaluar el desempeño del personal, luego de aprobar su ingreso. Con respecto a esto, Kaufman (1973) comenta que la evaluación “es un componente esencial para el éxito de cualquier organización, por lo que es preciso realizarla exhaustivamente para determinar la efectividad y el desempeño de sus empleados” (p.18), por lo que es necesario que este departamento promueva la evaluación dentro de la organización escolar para garantizar una mejor educación en el sistema nacional de educación.

Ítems N° 19

¿Se evalúa el rendimiento del nuevo ingreso al final del año escolar?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
2	22	7	78

Fuente: Morales (2014)

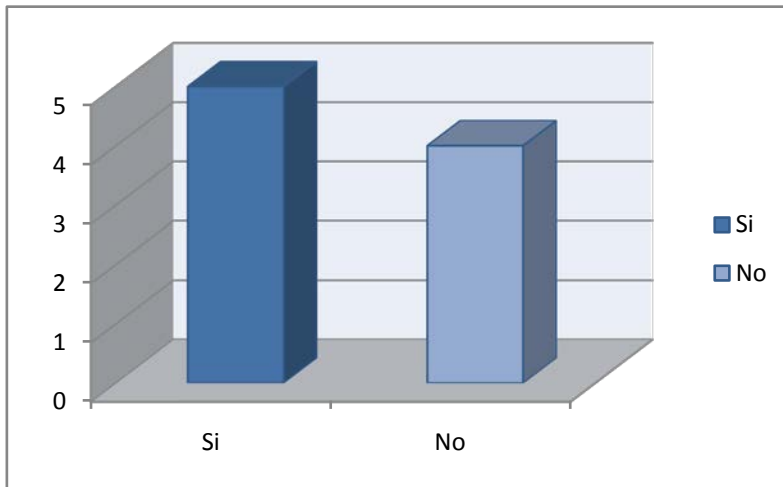
Interpretación:

De los empleados encuestados 78 por ciento indicó que el departamento de RRHH no aplica post pruebas a los aspirantes para evaluar su rendimiento dentro de la organización, por el contrario 22 por ciento considera que si se toma en cuenta este aspecto luego de su ingreso a la Zona Educativa Carabobo.

Con respecto a las post pruebas, Arias (1999) da a conocer que evaluar el desempeño cognitivo, conductual y psicológico del aspirante permite obtener una mayor visión sobre él. Entre las pruebas que propone aplicar se destacan las de conocimientos, capacidades, psicométricas, personalidad y simulación. En este ítems se mencionan las post pruebas que en el caso de la Zona Educativa Carabobo vienen a ser las de simulación, las cuales consisten en “centrarse en el tratamiento por la acción social, más que por su desempeño individual” (p.112). Es una gran debilidad que el personal de este departamento exprese que no se realicen a pesar de que se conoce que existe.

Ítems N° 20

¿Se aplican pruebas post ingreso al personal para evaluar su rendimiento del ingresado para verificar la pertinencia de la aplicación de los programas de capacitación?



SI		NO	
Fi	%	Fi	%
5	56	4	44

Fuente: Morales (2014)

Interpretación:

De los empleados encuestados 56 por ciento indicó que el departamento de RRHH realiza evaluaciones del desempeño del ingresado para dar respuestas a los objetivos planteados, por el contrario 44 por ciento considera que no se toma en cuenta este aspecto luego de su ingreso a la zona educativa Carabobo. De lo que se deduce que no se realiza ninguna evaluación para el desempeño docente.

Según Koufman (1973) la evaluación del desempeño personal “permite conocer las competencias manejadas o adquiridas sobre el dominio de su cargo” (p. 199). En este ítem la población ratifica que existe una evaluación al personal ingresado y por ende se cumple con los objetivos planteados, los cuales garantizan su buen funcionamiento, sin embargo se visualiza cierta incongruencia con respecto a las opiniones de los encuestados, y en cuanto al indicador “evaluación”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado la interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal encargado de seleccionar a los aspirantes docentes, se llega a la conclusión y recomendaciones. Diagnosticar las estrategias gerenciales usadas en la selección del personal docente en el Departamento de recursos humanos de la Zona Educativa Carabobo.

De acuerdo al objetivo número uno el cual era Diagnosticar las estrategias gerenciales usadas en la selección del personal docente en el Departamento de recursos humanos de la Zona Educativa Carabobo. Las estrategias o procedimientos que utilizan son escasos o no existen, hecho que impide capacitar al personal docente y trae como consecuencia el desconocimiento por parte de la población interesada en obtener un cargo en el Ministerio del Poder Popular para la Educación, esta conclusión se concretó gracias al manejo estratificado del segundo nivel de Kaufman, el cual señala que los resultados son los productos, servicios y valor generado por la actividad de la organización, evaluando en ese caso la competencia y el dominio del individuo o grupo sometido a la prueba en el ámbito del aula, caso del cual carece la zona educativa e incerta docentes sin previa evaluación, para luego del ingreso ser supervisados por algún agente encargado .

En el mismo orden de ideas el objetivo numero dos Describir el rendimiento de las organizaciones escolares de acuerdo al personal docente asignado por la Zona Educativa Carabobo. No aplica estrategias gerenciales para la selección de su personal, por lo que según los niveles de Kaufman, la organización y sus integrantes deben tener un nivel macro de planeación con el fin de definir los objetivos sociales de la performance en términos del impacto deseado dentro de la institución y así lograr un mejor rendimiento

Finalmente el objetivo número tres Describir el desarrollo del proceso de selección del personal docente en el departamento de recursos humanos de la zona educativa Carabobo con la aplicación del modelo de evaluación del proceso gerencial de Kaufman, se puede observar que en los diferentes ítems en cuanto al proceso de selección, las estrategias o procedimientos que utilizan son escasos o no existen, hecho que impide capacitar al personal docente y trae como consecuencia el desconocimiento por parte de la población interesada en obtener un cargo en el Ministerio del Poder Popular para la Educación, esta conclusión se concretó gracias al manejo estratificado del segundo nivel de Kaufman, el cual señala que los resultados son los productos, servicios y valor generado por la actividad de la organización, evaluando en ese caso la competencia y el dominio del individuo o grupo sometido a la prueba en el ámbito del aula, caso del cual carece la zona educativa e incerta docentes sin previa evaluación, para luego del ingreso ser supervisados por algún agente encargado.

Recomendaciones

Fortaleces la necesidad que existe en el proceso de selección de personal, para así lograr la calidad en el desempeño laboral, vital para la formación de niñas, niños y adolescentes venezolanos.

Por consiguiente, los requisitos para optar a un cargo no llegan de forma estructurada a través de formatos o instrumentos en donde se señalen las cualidades o destrezas del aspirante, por lo que durante el proceso de ingreso se pueden cometer cualquier cantidad de errores, impidiendo que ingrese quienes verdaderamente están capacitados.

Es evidente según los resultados obtenidos que no existen técnicas, ni análisis del puesto, ni una visión clara sobre la estructura organización del

departamento de recursos humanos, es decir visión, misión, propósitos y objetivos del mismo. Es importante señalar que el proceso de selección en cualquier empresa bien sea de índole pública o privada es primordial, debido a que se debe seleccionar al personal más idóneo que sea capaz de ejercer de forma adecuada las funciones de su cargo y además cumpla con los parámetros que estipula la organización, por lo que no se producirá un Rendimiento de la Organización de forma efectiva, que no contribuirá a resultados sociales de impacto esperados.

Debido a lo anteriormente expuesto, se recomienda al departamento de recursos humanos de la zona educativa Carabobo, que evalúe su desempeño actual con respecto al proceso de ingreso del personal y aprenda las técnicas y herramientas necesarias para garantizar la objetividad en dicho proceso, y además formule pruebas psicológicas, entrevistas estructuradas y pruebas prácticas para profundizar sobre las competencias de los aspirantes docentes que desean obtener un cargo.

Finalmente, se considera prudente sugerir elevar el perfil en los cargos de los empleados del departamento de recursos humanos, siguiendo parámetros como nivel de instrucción, habilidades, competencias, etc. para de esta forma cumplir con la estructura organizativa de la manera más idónea.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Argyris, C. (2002), *Congresos de Desarrollo Organizacional 2002*.
- Arias, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* quinta edición.
- Ávila y Marchan (2011), *Análisis de los procedimientos y reclutamiento de selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa EDIL internacional*. Maturín-Estado Monagas.
- Balestrini, M (2002) *cómo se elabora el proyecto de investigación BL consultores asociados*. 6ta edición caracas Venezuela
- Barriga, A.(2005). *Planificación Gerencial en las Organizaciones*. D.F. México.
- Blanco, N. (2005). *Instrumentos de Recolección de Datos Primarios*. Maracaibo, Dirección de Cultura de la Universidad del Zulia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Mc Granw Hill 5ta Edición.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999) Imprenta Nacional Gaceta Oficial N° 5.453. Caracas.
- Correa, S. y otros (2007) *investigación evaluativa*. Colombia
- Dolan, S. (1999) *.La Gestión De Recursos Humanos*.Mc Granw Hill
- Goodstein, L.(1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, L. y otros (2003) *Metodología de la Investigación*.tercera Edición México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, L (2006) *Metodología de la Investigación* .Mc Granw Hill México.
- Kautman, R.(1973).*Modelo de evaluación Roger Kaufman*.
- Koontz, H. Y Weihrich, H. (1999).*Una perspectiva global*. 12a. Edición México.

LEY ORGANICA DEL TRABAJO (2012) Imprenta Nacional de la República Bolivariana de Venezuela Decreto N° 8.938

Martínez (2008), Modelo de gestión estratégica para la administración de los recursos humanos de la contraloría general del Estado Falcón.

Mondy, W. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México. Edit. Prentice hall hispanoamericana, S.A.

Palella y otros (2003) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Editorial once Caracas Fedeupel.

Peter T., Y WatermanR. (1988). *Estrategias corporativas*. New York EEUU.

Poter, M. (1999). *Ser Competitivo*. Nuevas Aportaciones. Editorial Deusto, Bilbao, España.

Quispe, A. (2010), *Teoría del Liderazgo*. Universidad de Michigan. EEUU.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5496 caracas.

Sabino, C. (2001) *Metodología de la Investigación Educativa*. Edelvis, Caracas Venezuela.

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica. Edición original EEUU.

Sherman, A. (1998). Gestión de Recursos Humanos. Ohio: International Thomson Publishing. 10^a ed.

Swerdlink, M. (2000). *pruebas y evaluación psicológicas*. Cuarta Edición México. Editorial Mc Graw Hill.

Tyler, R. (2012). *El Modelo Curricular*. Edición original EEUU.

Velazquez(2008). *Indicadores de gestión humana para la cooperativa de Cooservicios*.

Veroes(2009), *Propuesta un sistema de indicadores de gestión para la evaluación de los procesos de reclutamiento y selección personal de la Gobernación del Estado Falcón*.

Werther, W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Granw Hill 5ta Edición.

ANEXOS

Confiabilidad del Instrumento (Anexo C)

Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
3	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	16
4	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	15
5	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	13
6	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	12
7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	11
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
9	1	0	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Sumatoria	5	6	5	6	5	6	6	6	4	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	127
P	0,71	0,86	0,71	0,86	0,71	0,86	0,86	0,86	0,57	0,86	0,86	0,71	0,71	0,71	0,86	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	12,86
Q	0,29	0,14	0,29	0,14	0,29	0,14	0,14	0,14	0,43	0,14	0,14	0,29	0,29	0,29	0,14	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	15,29
P*Q	0,20	0,12	0,20	0,12	0,20	0,12	0,12	0,12	0,24	0,12	0,12	0,20	0,20	0,20	0,12	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	3,47

$$K_r = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum p \cdot q}{\sum S^2} \right] = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{3,47}{12,86} \right] = 1.05 [1 - 0.27] = 1.05 * 0.73 = 0.777$$

Interpretación: El coeficiente de confiabilidad del instrumento es de 0,78, lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares se observaran resultados en la primera y segunda vez en grado alto.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN LA EDUCACION



Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas, marque con una equis las respuestas seleccionadas por usted considerando solo una alternativa y respondiendo de manera objetiva

Nº	PREGUNTA	SÍ	NO
01	¿Cree usted que la estrategia de planificación reduce los riesgos que se corren en una selección de personal?		
02	¿Usted considera que el dpto. De RRHH aporta soluciones pertinentes en la solución de problemas en cuanto al ingreso de los profesionales de la docencia?		
03	¿Considera usted que hay interdependencia con aplicación de las normas y procedimientos en el proceso de selección de personal?		
04	¿La organización desarrolla estrategias gerenciales para el logro de objetivos?		
05	¿Usted como empleado del dpto. De RRHH considera que se tiene una misión y una visión vinculadas a los objetivos y metas?		
06	¿Según su opinión, actualmente se aplican técnicas idóneas para los procesos de Selección de Personal, a fin de garantizar una mejor gestión en el dpto. De RRHH?		
07	¿Se informa a los aspirantes que hay vacantes a través de una convocatoria externa?		
08	¿Se toma en cuenta el perfil docente al momento de la selección?		
09	¿Durante el proceso de selección se evalúan las debilidades y fortalezas del aspirante?		
10	¿Durante el proceso de selección se evalúa el auto conocimiento que posee el aspirante al cargo?		
11	¿La institución efectúa un proceso de verificación de datos de los aspirantes en relación a los documentos exigidos para la selección?		
12	¿El departamento de RRHH indaga la preparación psicotécnica del aspirante al cargo ofertado?		
13	¿Existen pruebas prácticas para verificar el rango de dominio del aspirante al cargo que ejercerá?		

14	¿Considera usted que el personal ingresado tiene las competencias docentes necesarias para ejercer el cargo ofertado?		
15	¿Piensa usted que el uso de las entrevistas es una herramienta de apoyo en el proceso de selección de personal?		
16	¿El departamento realiza un seguimiento evaluativo posterior al ingreso del aspirante?		
17	¿Se le hace seguimiento al desempeño del docente dentro de la organización escolar para constar su eficacia?		
18	¿Se hace una evaluación desde la percepción de los estudiantes para constatar su calidad en el desempeño?		
19	¿Se evalúa el rendimiento del nuevo ingreso al final del año escolar?		
20	¿Se aplican pruebas post ingreso al personal para evaluar su rendimiento dentro de la organización para apreciar sus nuevos conocimientos en el área docente?		
21	¿Considera usted necesaria la evolución de desempeño del ingreso para verificar la pertinencia de la aplicación de los programas de capacitación?		