

PE-EU-50
R621
C.2

B. upano I-2.709-2008 C.2

**El Perfil del Puesto y su Repercusión
en la Rotación de Personal**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Sandra Eugenia Rivera Mejía

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes - Tutora
Msc. Sandra Concepción de León López - Revisora

Quetzaltenango, Mayo de 2008



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León
Examinadora

Licda. Mayra Jeannette Cobar Arriola
Examinadora

Licda. Mayra Leonor González Castro
Examinadora

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Asesor o Tutor

Msc. Sandra Concepción de León López
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Teléfax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico

facdec@unpan.edu.gt

REF.: C.C.E.E.0008-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 29 DE MARZO DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciada Silvia Recinos tutora, y Licenciada Sandra de León revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “EL PERFIL DEL PUESTO Y SU REPERCUSIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL. COLEGIO BILINGÜE MIXTO SUIZO QUETZALTENANGO”. Presentada por la estudiante Sandra Eugenia Rivera Mejía y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0024-2007 Quetgo. de fecha 01 de diciembre del 2007; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 19 de octubre de 2007.

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutora de la estudiante SANDRA EUGENIA RIVERA MEJÍA, carné número 0703503, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "EL PERFIL DEL PUESTO Y SU REPERCUSIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL, COLEGIO BILINGÜE MIXTO SUIZO QUETZALTENANGO", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

Msc. Silvia del Carmen Recinos C Fuentes
Colegiado 7675



LICENCIADA
Silvia del Carmen Recinos C Fuentes
Col. No. 7675

Quetzaltenango 22 de Octubre de 2007.

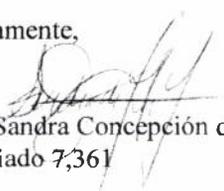
Licenciado:
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala.

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como Revisora de la estudiante: SANDRA EUGENIA RIVERA MEJIA, carné número 0703503, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "EL PERFIL DEL PUESTO Y SU REPERCUSION EN LA ROTACION DE PERSONAL, COLEGIO BILINGÜE MIXTO SUIZO QUETZALTENANGO", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,


Msc. Sandra Concepción de León López.
Colegiado 7,361



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0024-2007 QUETGO.

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **SANDRA EUGENIA RIVERA MEJIA**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Lic. Mayra Jeannette Cóbar Arriola

Área de Mercadotecnia: Licda. Mayra Leonor González Castro

Área de Finanzas: Licda. Nancy Gabriela Lam de León

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de:** 100

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **"El Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación de Personal"** habiendo obtenido la nota global de: 78.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día 01 Del mes de: Diciembre

del año: 2007 Iniciándose a las: 08:30

Con el resultado siguiente:

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita correspondiendo al 50% de la nota global de (100) = 50
La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (78) = 39
De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

Rivera Mejía, Sandra Eugenia

Ha sumado la nota final de: 89 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 89 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: 01 Del mes de: Diciembre

Del año: 2007


Área de Administración


Área de Mercadotecnia
Decano Facultad de Ciencias Económicas


Área de Finanzas




Vicerrectoría Académica




SECRETARÍA GENERAL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

INDICE

Resumen

Introducción

Capítulo I	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Justificación	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	2
1.4. Delimitaciones de la Investigación	3
1.4.1 Delimitación Espacial	3
1.4.2 Delimitación Temporal	3
1.4.3 Delimitación Teórica	3
1.5. Metodología	3
1.5.1 Sujetos	3
1.5.2 Instrumentos	4
1.5.3 Procedimiento	4
1.6. Marco Teórico	5
1.6.1 Antecedentes	5
1.7. Marco Contextual	5
1.7.1 Estructura del Sector Educativo Nacional	5
1.8. Marco Conceptual	8
1.8.1 La Administración	8
1.8.2 Perfil del Puesto	10
1.8.3 La Rotación del Personal	10
1.8.4 Descripción del Cargo	11
1.8.5 Análisis del Cargo.	11

Capítulo II	14
2.1. Perfil del Puesto	14
2.2. Proceso de Reclutamiento	28
2.2.1 Descripción	28
2.2.2 Importancia	28
2.2.3 Entorno del Reclutamiento	28
2.2.4 Formas Comunes de Reclutamiento	29
2.2.5 Canales de Reclutamiento	29
2.2.6 Reclutamiento Interno	30
2.2.7 Reclutamiento Externo	30
2.3. Proceso de Selección de Personal	30
2.4. Importancia del Proceso de Selección para el Docente	31
2.5. Quienes Intervienen en el Proceso de Selección	32
2.6. Pasos a seguir en el Proceso de Selección del Docente	32
2.6.1 Solicitud de Empleo	32
2.6.2 Recepción del Currículo	33
2.6.3 Entrevista Previa	33
2.6.4 Pruebas de Idoneidad	33
2.6.5 Entrevista Profunda de Selección	37
2.6.6 Verificación de Datos y Referencias	38
2.6.7 Contratación	39
2.7. Rotación de Personal Docente	41
2.8. Descripción de Rotación de Personal	41
2.9. Clasificación de Rotación de Personal	41
2.10. La Desvinculación Involuntaria	42
2.11. Causas que originan la Rotación	42
2.12. Forma de Medir la Rotación	44
2.13. Costos de la Rotación de Personal	45
2.13.1 Costos Primarios	46

2.13.2 Costos Secundarios	46
2.13.3 Costos Terciarios	46
Conclusiones	54
Capitulo III	56
Propuesta	55
Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	62
Estructura Organizacional del Colegio Suizo Quetzaltenango	65
Análisis y Descripción de puestos	67
Reclutamiento del Personal Docente	77
Contrato Individual de Trabajo	82
Inducción	85
Recomendaciones	86
Bibliografía	87
Anexos	89

Resumen.

El presente trabajo de investigación sobre “El Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación de Personal”, se fundamenta sobre la base de una evaluación de carácter integral, que consistió en la recolección de datos por medio de instrumentos previamente elaborados, de acuerdo a la estructura del recurso humano que coordina el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, se aplicaron diferentes técnicas, se realizaron visitas a la institución educativa, las cuales permitieron hacer la observación del personal docente, se realizaron entrevistas con el Gerente Administrativo, formulándole preguntas sobre aspectos relacionados a la rotación de personal y el perfil del puesto, consultándose documentos que permitieron obtener un diagnóstico de la institución educativa.

El diagnóstico reflejó, que en el año lectivo 2007 el personal docente es de nuevo ingreso y que para optar a trabajar en la institución, únicamente pasaron a la entrevista, después de solicitar empleo.

Luego de realizar el estudio se concluyó en lo siguiente: el colegio no cuenta con un Perfil del Puesto establecido para el Docente de nuevo ingreso, dando un Índice de Rotación del 18 % actualmente, lo que impacta en el rendimiento escolar y refleja poca estabilidad laboral, estas desvinculaciones son por varias causas que se describen en el Cuadro 1, página 13.

En el siguiente informe se expone el proceso de reclutamiento y selección de personal, en donde se analiza y sintetiza las variables de estudio, Análisis del Puesto, Descripción del Puesto, Perfil de Puesto y Rotación de Personal, las cuales fueron fundamentadas a través de la revisión bibliográfica, así como de la investigación de campo.

El informe se presenta en tres capítulos; el primero se refiere al Diseño de Investigación, el segundo capítulo contiene el sustento teórico de las variables de estudio en donde incluye el Análisis de la Investigación de Campo y el tercer capítulo presenta la propuesta titulada Manual de Puestos para llevar a cabo el Reclutamiento y Selección de Personal Docente del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Introducción.

El recurso humano en la administración juega un papel importante, coordinando a los trabajadores para que su desempeño sea eficaz en sus labores. En toda institución debe seleccionarse al personal idóneo y la persona encargada de hacer dicha actividad, debe de contar con habilidades para reclutar al personal y definir las funciones de los nuevos integrantes.

Los docentes en toda institución educativa son de importancia vital y cuando tienen un proceso administrativo eficiente, mejoran su rendimiento lo cuál les permite convertirse en la columna vertebral de la misma. Para obtener excelencia del docente y brindar un servicio de calidad al cliente de la educación formal, debe de tener la responsabilidad de someterse a los procesos de reclutamiento y selección del personal según el perfil del puesto requerido por la empresa educativa. Cuando se carece de estos procesos administrativos trae como consecuencia la rotación constante del personal docente y una salida prematura del puesto para el que fue contratado, lo que perjudica la imagen del prestador del servicio y sobre todo al consumidor final del proceso educativo que no recibe una educación de calidad.

Este informe de Práctica Empresarial Dirigida tiene como objetivo fundamental presentar de qué manera se manifiesta El Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación de Personal en el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango. Así mismo se analiza la investigación de campo y se hace una propuesta de un Manual de el Perfil del Puesto, Reclutamiento y Selección del Personal Docente del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango. Al aplicar el manual, tenga un impacto positivo, reduciendo la rotación del personal en el puesto que desempeña.

Capítulo I.

1.1 Planteamiento del Problema.

Al elaborar el perfil del puesto, inicia el proceso de reclutamiento del personal docente calificado, debido a que se define claramente las actividades del puesto a desempeñar, evitando de esta manera la rotación de personal, lo que beneficia al consumidor final de la educación que son los alumnos.

El perfil del puesto se define como la competencia en oposición de condiciones y requisitos que habilitan a una persona para desempeñar una profesión con habilidades, vocación, capacitación, aptitud y eficiencia en su trabajo.

En el caso del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, institución educativa en donde se realizó la investigación, se aprecia que no cuenta con un manual de perfil del puesto, generando la rotación de personal, situación que puede afectar el rendimiento académico de los alumnos. Por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿La falta de los perfiles de puesto, repercuten en la Rotación de Personal en el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango?

1.2 Justificación.

En virtud de ser una institución educativa de servicio, se hace necesario optar por el buen uso del recurso humano, elemento importante y

determinante en la educación de los alumnos que se forman en este colegio, es necesario a través de la investigación, proponer la solución a esta problemática.

La investigación tiene como propósito determinar el Perfil del Puesto y la Repercusión de la Rotación del personal del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango. Un docente que sabe cuál es el perfil del puesto en el que está trabajando, le permite tener claro cuales son sus funciones y propicia un clima agradable, asumiendo actitudes y conductas que favorezcan al estudiante.

En dicho colegio el personal docente en su mayoría no fue contratado siguiendo un perfil específico del puesto que desempeña, partiendo de lo anterior se consideró necesario realizar un estudio para determinar el Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación del Personal.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

- Reconocer el Perfil del Puesto como factor fundamental, que determina la selección de personal docente del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.
- Medir el nivel de Rotación del Personal Docente.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Fortalecer los procesos de Administración del Recurso Humano de la institución.

- Determinar la Repercusión de la Rotación del Personal Docente.
- El nivel de conocimiento de las funciones del personal en su respectiva área.

1.4 Delimitación de la Investigación.

1.4.1 Delimitación Espacial.

La investigación se realizó en el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, con el personal docente del área de Español e Inglés.

1.4.2 Delimitación Temporal.

El estudio se analizó en el año lectivo de enero a octubre de 2007.

1.4.3 Delimitación Teórica.

El estudio se basó principalmente en el área de Administración de Recursos Humanos, pero para garantizar la calidad del docente es necesario realizar estudios desde el punto de vista técnico y pedagógico.

1.5 Metodología.

1.5.1 Sujetos.

Para obtener la muestra de la investigación, se tomó el 100 % de la población docente del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, de dos áreas, Español e Inglés.

1.5.2 Instrumentos.

1.5.2.1 Formas.

Para elaborar el informe final se aplicó el uso de citas textuales, cuadros de resumen y gráficos estadísticos intercalados estratégicamente dentro del texto.

1.5.2.2 Instrumentos.

Se elaboró:

Dos boletas de encuesta. Una para docentes y la segunda para coordinadores de área.

1.5.2.3 Herramientas.

Se implementó.

- Formulas de muestreo estadístico.
- Gráficos de pastel para facilitar la interpretación y la explicación del fenómeno.
- Fichas bibliográficas.
- Fichas de resumen.

1.5.3 Procedimiento.

Se procedió a revisar y a elaborar citas textuales sobre la teoría de la Administración de Recursos Humanos, Perfil del Puesto, Rotación de Personal.

1.6 Marco Teórico.

1.6.1 Antecedentes.

Respecto al tema objeto de estudio, se consultaron los siguientes trabajos bibliográficos como referencia para ampliar los conocimientos teóricos.

- Tesis: “Didáctica de la Educación Estética y Contribución a la Formación del Perfil del Maestro de Educación Primaria”. Por Alvarado. (2004).
- Tesis: “Perfil Profesional de Directores y Docentes de Establecimientos en el Departamento de Chiquimula”. Por Tay Chojolan. (2004).
- Tesis: “Las Relaciones Interpersonales y la Selección de Personal en las Empresas”. Por Sánchez. (2000).
- Tesis: “Causas de la Rotación de Personal Operativo en la Empresa Alimentos Xelapan, S:A. de la ciudad de Quetzaltenango”. Por Ana Catalina Puac. (2005).

1.7 Marco Contextual.

1.7.1 Estructura del Sector Educativo Nacional.

El Sistema Educativo Nacional se integra con los componentes siguientes:

1. El Ministerio de Educación.
2. La Comunidad Educativa.
3. Los Centros Educativos.

1. Ministerio de Educación.

Es la dependencia oficial cuyas funciones son: organizar y realizar los planteamientos educativos que están dentro del sistema educativo del país.

2. Dirección Departamental de Educación de Quetzaltenango.¹

Es un órgano encargado de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas del departamento. Promueve la participación comunitaria a nivel local, municipal y departamental a través de la ejecución de las políticas del Ministerio de Educación.

3. Centros Educativos.

“Los Centros Educativos”, son establecimientos de carácter público, privado o por cooperativa, a través de los cuales se ejecutan los procesos de educación escolar.

Los centros educativos públicos, privados o por cooperativa están integrados por: educadores, padres de familia, personal técnico administrativo y de servicio.

¹ AG, 165-96, DIARIO DE CENTROAMERICA, Mayo 31, 1996, Número 7.

c.1 Centros Educativos Públicos.

Son establecimientos que administra y financia el Estado para ofrecer sin discriminación el servicio educacional a los habitantes del país, de acuerdo a las edades correspondientes de cada nivel y tipo de escuela, normados por el reglamento específico.

c.2 Centros Educativos por Cooperativa.

Los centros educativos por cooperativa son establecimientos educativos no lucrativos, en jurisdicción departamental y municipal, que responden a la demanda educacional en los diferentes niveles del subsistema de educación escolar.

c.3 Centros Educativos Privados.

Los centros educativos privados son establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quién a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento.

Dentro de estos colegios privados está el Colegio Mixto Bilingüe Suizo Quetzaltenango, ubicado en la 9ª. Calle 24-35, de la zona 3 de esta ciudad.

El colegio cuenta con diez y seis años de funcionamiento, en donde se observa la participación de los miembros del trípode educativo que son indispensables, siendo ellos: padres de familia-alumnos-maestros, dentro de los objetivos del establecimiento están, proyectar a la sociedad la formación de niños y jóvenes con carácter científico, humanístico y valores desde Nursery hasta Bachillerato.

1.8 Marco Conceptual.

1.8.1 La Administración.

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas alcancen con eficiencia metas específicas. (Monday Robert 1998)

La administración del recurso humano en un centro educativo es un área de vital importancia para crear ambientes escolares dinámicos, integrales y participativos. Para generar espacios que permitan organizar de forma inteligente a la comunidad educativa.

Para llegar a un mejor análisis de la administración del recurso humano de centros educativos, primero hay que comprender que una organización educativa no es un ente aislado si no más bien, es parte de un complejo sistema educativo.

El desarrollo organizacional, por su parte es una estrategia educativa que permite llevar a cabo el cambio planeado en la organización, tomando en cuenta los valores, las actitudes y las relaciones, el ambiente, las personas son el punto de partida y quienes orientan la misión, la visión y los objetivos de la comunidad educativa.

La persona tiene un valor en la institución educativa, porque la educación es un acto humano, porque el docente discierne, tiene juicio y es responsable de sus actos.

En las instituciones educativas es necesario poseer información sobre el análisis del puesto, para poder definir un perfil del puesto académico y puesto administrativo de un centro educativo.

Las principales actividades de gestión educativa que están vinculadas directamente con la información sobre el análisis y perfil del puesto son:

- Ubicar al personal en los puestos específicos según el perfil que requieren.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo del personal.
- Identificar el perfil adecuado para los candidatos de las vacantes.
- Evaluar como los cambios en el entorno educativo afectan el desempeño del personal.
- Conocer las necesidades reales del recurso humano en el centro educativo.

1.8.2 Perfil del Puesto.

El perfil del puesto es parte del análisis del mismo y comprende los aspectos cualitativos y cuantitativos con los cuales se califica la eficiencia y eficacia del docente. El perfil del puesto se refiere a las condiciones y requisitos que habilitan a una persona para desempeñar una profesión con habilidad, vocación, capacitación y aptitud en su trabajo.

1.8.3 La Rotación de Personal.

La rotación de personal se refiere al flujo de entradas y salidas de personas de la organización, a cada desvinculación, casi siempre corresponde a la admisión de un sustituto como reposición. Existen dos tipos de desvinculación.

- Desvinculación por iniciativa del empleado, es cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador.
- Desvinculación por iniciativa de la organización (despido) ocurre cuando la organización decide prescindir de los servicios del empleado, ya sea para sustituirlo por otro, que se adapte más a sus necesidades, para corregir errores de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral.

1.8.4 Descripción del cargo.

La descripción del cargo es un proceso que enumera las tareas o funciones específicas que lo conforman.

Los deberes y las responsabilidades de un cargo que corresponden al empleado que lo desempeña, es importante que la institución le proporcione los recursos adecuados para alcanzar los objetivos propuestos.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupar un lugar formal en el organigrama.

1.8.5 Análisis del Cargo.

El análisis del cargo se refiere a aspectos intrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis del cargo pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

El análisis del cargo comprende los siguientes aspectos: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y las condiciones de trabajo.

1.8.5.1 Requisitos Intelectuales.

Tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el Docente debe poseer para

desempeñar el cargo de manera adecuada, entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

- Instrucción académica que el cargo docente amerite.
- Experiencia en el mismo cargo desempeñado con anterioridad.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.

1.8.5.2 Requisitos Físicos.

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el docente para desempeñar el cargo adecuadamente, entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes:

- Esfuerzo físico necesario.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.
- Gozar de salud física y emocional.

1.8.5.3 Responsabilidades Implícitas.

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados.

1.8.5.4 Condiciones de Trabajo.

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores que afectan positiva o negativamente el nivel de rendimiento y productividad que pueden hacerlo desagradable, molesto, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

Capítulo II.

2.1. Perfil del Puesto.

El perfil del puesto es parte del análisis del puesto, que es una herramienta complementaria tanto para el proceso de reclutamiento como para el proceso de selección, por lo que se puede decir, el mismo es una investigación sistemática de los elementos que componen un puesto específico, buscando definir en forma cualitativa y analítica el contenido y los requisitos mínimos de la persona que ocupará determinado puesto.

La descripción y el análisis de puestos son importantes porque permiten lo siguiente:

- Definir el valor de cada puesto, ofrece información concreta para determinar el valor relativo de los puestos.
- Facilita la organización administrativa, proporciona datos que permiten una mejor división de trabajo.
- Reclutamiento y selección, permite una mejor promoción de las oportunidades de empleo y una selección científica, al proporcionar los requisitos exigidos por el cargo.
- Capacitación, al señalar las tareas, responsabilidades y funciones de los puestos y las condiciones de capacidad que deben reunir quienes lo ocupen.
- Ubicación del empleado activo, permite una mejor ubicación del empleado, acorde a sus conocimientos y aptitudes
- Promoción del personal, proporciona elementos para desarrollar las bases justas, la política de ascensos en la empresa.

La descripción del puesto constituye una herramienta básica que señala en forma resumida la experiencia, las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo.

El proceso sistemático del análisis y descripción de puestos en la práctica contiene los siguientes elementos:

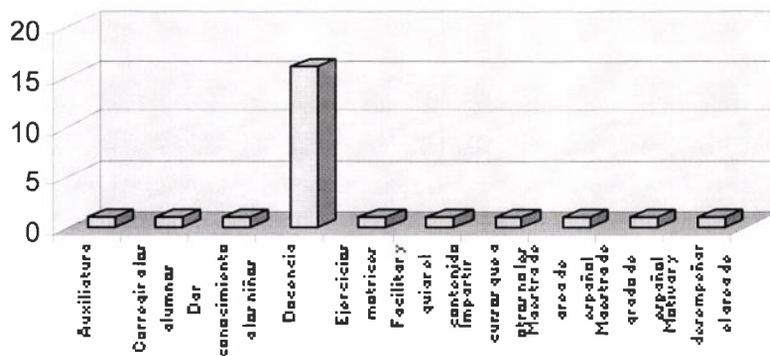
- a) Descripción del Puesto.
- Identificación del puesto.
 - Función principal.

Cuadro No. 1
Funciones que desempeña en su puesto laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Auxiliar de clase.	1	4.00%	4.00%
Corregir a los alumnos	1	4.00%	8.00%
Dar conocimiento a los niños	1	4.00%	12.00%
Docencia	16	64.00%	76.00%
Ejercicios motrices	1	4.00%	80.00%
Facilitar y guiar el contenido	1	4.00%	84.00%
Impartir cursos que a otros no les gustan	1	4.00%	88.00%
Maestra de área de español	1	4.00%	92.00%
Maestra de grado de español	1	4.00%	96.00%
Motivar y desempeñar el área de gramática	1	4.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo

Grafica No. 1 Función Principal



Fuente: Investigación de campo 2007

En la población estudio se determinó según el cuadro número uno, que el personal tiene conocimiento de función principal, la mayoría indica que es la docencia.

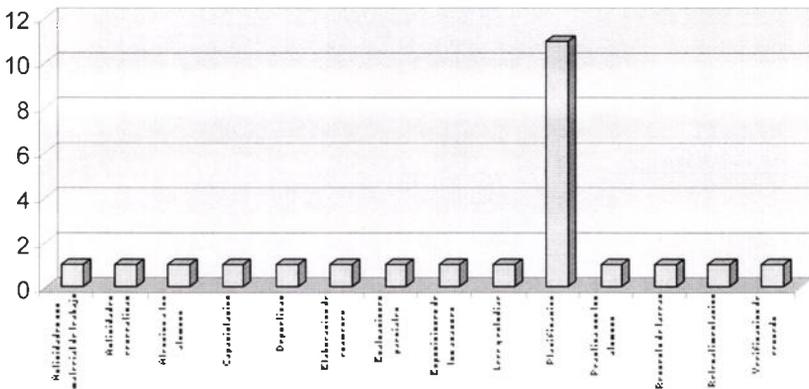
El cuadro número dos indica las actividades programadas y que realizan en forma mensual.

Cuadro No. 2
Actividad Principal Mensualmente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Actividades con material de trabajo	1	4.20%	4.20%
Actividades recreativas	1	4.20%	8.30%
Atención a los alumnos	1	4.20%	12.50%
Capacitación	1	4.20%	16.70%
Deportivas	1	4.20%	20.80%
Elaboración de exámenes	1	4.20%	25.00%
Evaluaciones parciales	1	4.20%	29.20%
Exposiciones de los avances	1	4.20%	33.30%
Leer y estudiar	1	4.20%	37.50%
Planificación	11	46.20%	83.80%
Práctica con los alumnos	1	4.20%	87.50%
Recuento de tareas	1	4.20%	91.70%
Retroalimentación	1	4.20%	95.80%
Verificación de informes	1	4.20%	100.00%
Total	24	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo 2007.

Gráfica No. 2 Actividad Principal Mensualmente



Fuente: Investigación de Campo 2007.

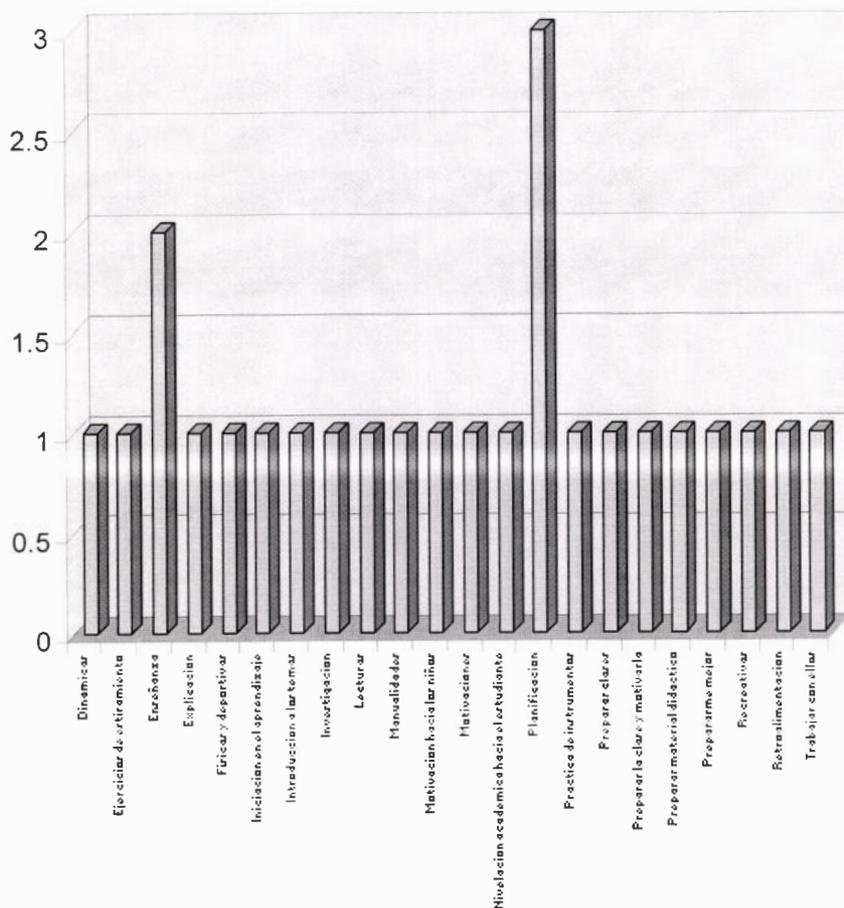
- Funciones específicas.

Cuadro No. 3
Actividad Diaria Principal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Dinámicas	1	4.00%	4.00%
Ejercicios de estiramiento	1	4.00%	8.00%
Enseñanza	2	8.00%	16.00%
Explicación	1	4.00%	20.00%
Físicas y deportivas	1	4.00%	24.00%
Iniciación en el aprendizaje	1	4.00%	28.00%
Introducción a los temas	1	4.00%	32.00%
Investigación	1	4.00%	36.00%
Lecturas	1	4.00%	40.00%
Manualidades	1	4.00%	44.00%
Motivación hacia los niños	1	4.00%	48.00%
Motivaciones	1	4.00%	52.00%
Nivelación académica hacia el estudiante	1	4.00%	56.00%
Planificación	3	12.00%	68.00%
Practica de instrumentos	1	4.00%	72.00%
Preparar clases	1	4.00%	76.00%
Preparar la clase y motivarla	1	4.00%	80.00%
Preparar material didáctico	1	4.00%	84.00%
Prepararme mejor	1	4.00%	88.00%
Recreativas	1	4.00%	92.00%
Retroalimentación	1	4.00%	96.00%
Trabajar con ellos	1	4.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo 2007.

Grafica No. 3 Actividad Diaria Principal



Fuente: Investigación de Campo 2007.

ANÁLISIS: Como actividad diaria principal se indica que es la planificación y como actividad secundaria la enseñanza.

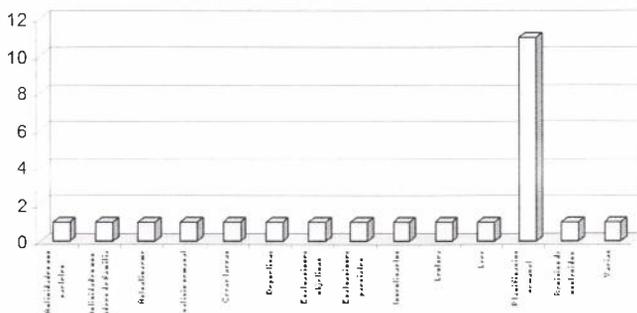
- Coordinación

Cuadro No. 4
Actividad semanal principal.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Actividades con carteles	1	4.20%	4.20%
Actividades con padres de familia	1	4.20%	8.30%
Actualizarme	1	4.20%	12.50%
Análisis semanal	1	4.20%	16.70%
Crear tareas	1	4.20%	20.80%
Deportivas	1	4.20%	25.00%
Evaluaciones objetivas	1	4.20%	29.20%
Evaluaciones parciales	1	4.20%	33.30%
Incentivarlos	1	4.20%	37.50%
Lectura	1	4.20%	41.70%
Leer	1	4.20%	45.80%
Planificación semanal	11	46.20%	91.70%
Revisión de contenidos	1	4.20%	95.80%
Varias	1	4.20%	100.00%
Total	24	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo 2007.

Grafica No. 4 Actividad Semanal Principal



Fuente: Investigación de Campo 2007.

ANALISIS: Un porcentaje de los docentes entrevistados indican que semanalmente tienen como actividad principal la Planificación, lo que intuye en una metodología idónea para el proceso enseñanza-aprendizaje.

- Supervisión.
- Relaciones con otros puestos.
- Contexto del puesto.

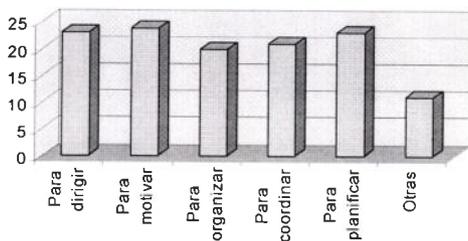
- a) Especificación del Cargo
- Requisito del Puesto.

Cuadro No. 5
Habilidades básicas del docente que responden a su perfil.

Habilidades	Frecuencia
Para dirigir	23
Para motivar	24
Para organizar	20
Para coordinar	21
Para planificar	23
Otras	11

Fuente. Investigación de Campo 2007.

Grafica No. 5



Fuente. Investigación de Campo 2007.

ANALISIS: La pregunta sobre habilidades básicas, casi la totalidad de entrevistados indicaron que las enumeradas en la boleta son las habilidades que se deberían de tener como perfil del docente.

a) Perfil del Trabajador.

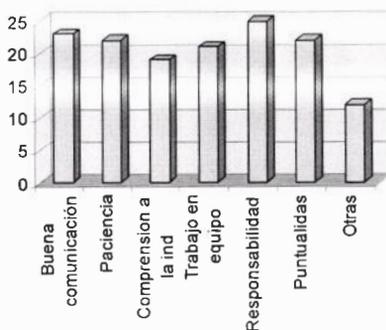
Trata de los aspectos cualitativos y cuantitativos con los cuales se califican la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

Cuadro No. 6
Actitudes del docente que responden a su perfil de acuerdo a su área.

Actitudes	Frecuencia
Buena comunicación	23
Paciencia	22
Comprensión a la individualidad.	19
Trabajo en equipo	21
Responsabilidad	25
Puntualidad	22
Otras	12

Fuente. Investigación de Campo 2007.

Grafica No. 6



Fuente. Investigación de Campo 2007.

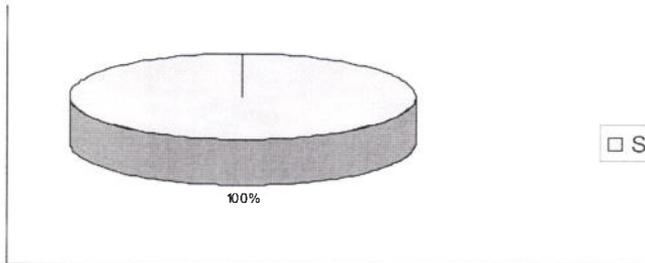
ANALISIS: En lo que se refiere a Actitudes las enumeradas en la boleta coincidieron casi en su totalidad como parte del perfil del docente dentro del colegio.

Cuadro No. 7

Cursos impartidos de acuerdo a la especialización del docente.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	25	100.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente. Investigación de Campo 2007.



Fuente. Investigación de Campo 2007.

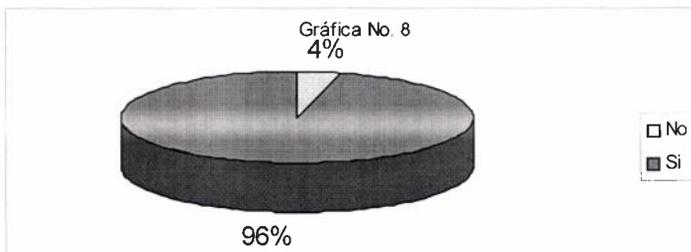
ANALISIS: Todos los entrevistados indicaron que el área en donde se desempeñan está de acuerdo a su especialización

Cuadro No. 8

Desempeño del docente de acuerdo a las necesidades del puesto.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
No	1	4.00%	4.00%
Si	24	96.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente. Investigación de Campo 2007.



Fuente. Investigación de Campo 2007.

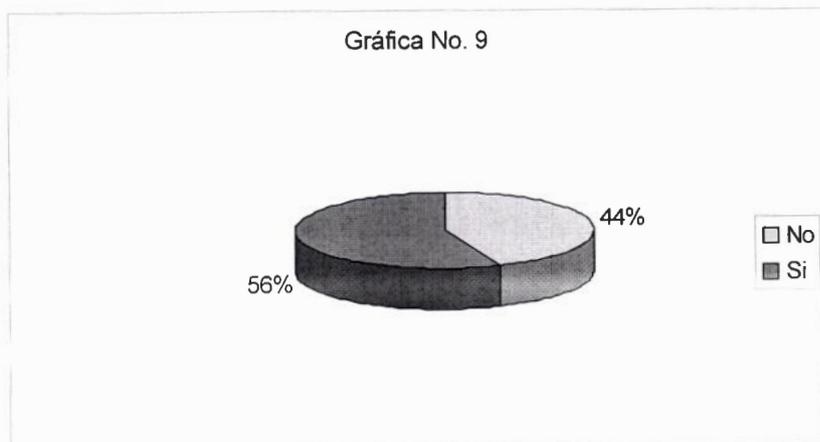
ANALISIS: El desempeño de los docentes responde en su mayoría a las necesidades del puesto.

Cuadro No. 9

Actualmente usted desempeña un puesto diferente al de su formación académica universitaria.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
No	11	44.00%	44.00%
Si	14	56.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente. Investigación de Campo 2007.



Fuente. Investigación de Campo 2007.

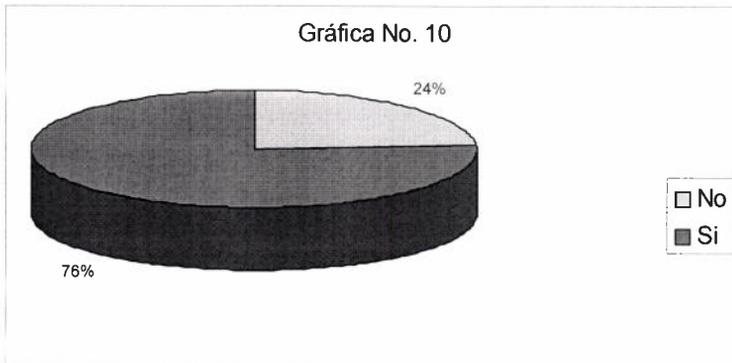
ANALISIS: Estos datos reflejan que la formación académica del maestro no está acorde al puesto desempeñado en más de la mitad de los docentes encuestados.

Cuadro No. 10

¿Conoce el Perfil del Puesto que usted desempeña?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
No	6	24.00%	24.00%
Si	19	76.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente. Investigación de Campo 2007.



Fuente. Investigación de Campo 2007.

ANALISIS: La mayoría de docentes encuestados conocen el perfil del puesto en el que se desempeñan, el resto de la muestra investigada no lo conoce.

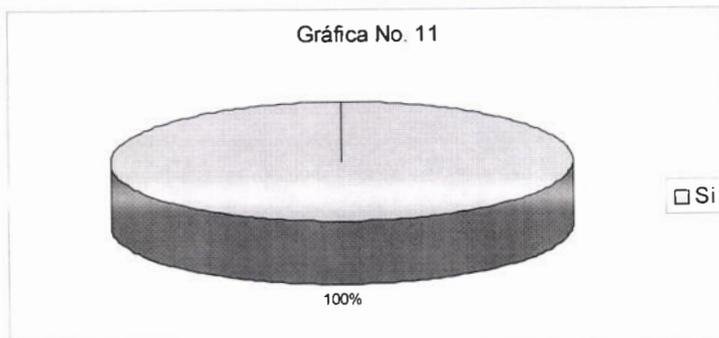


Cuadro No. 11

¿Creé usted que el docente debe tener un Perfil del Puesto bien definido?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	25	100.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente. Investigación de Campo 2007.



Fuente. Investigación de Campo 2007.

ANALISIS: La totalidad de docentes coinciden en que deben tener un perfil del puesto bien definido, al ser contratados por el colegio.

2.2. Proceso de Reclutamiento.

2.2.1 Descripción.

El proceso de reclutamiento en esencia es un Sistema de Información mediante el cual se divulga y ofrece al mercado del recurso humano las oportunidades de empleo que se pretende llenar. El propósito fundamental de reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados que necesitan.

2.2.2 Importancia.

El proceso de reclutamiento es importante ya que las decisiones que se tomen en torno al mismo no solo ayudan a precisar el tipo y número de solicitudes, si no que determinan las dificultades y los éxitos que puedan enfrentar dicho proceso, a través del reclutamiento se puede identificar:

- A quién reclutar.
- Cuáles serán los requisitos del puesto.

2.2.3 Entorno del Reclutamiento.

Es importante que los encargados del reclutamiento dentro de los Centros Educativos, consideren el entorno en que habrán de moverse para buscar a los candidatos, siendo conveniente que tomen en cuenta los siguientes elementos:

- Requisitos del puesto, el encargado del reclutamiento debe conocer todo lo referente al puesto, mediante la información proveniente del análisis del puesto.

2.2.4 Formas Comunes de Reclutamiento.

En la actualidad existen varias instituciones que se han apoyado en las formas más comunes de reclutar y esta conduce a errores como, contratar a personas ineficientes o menos indicadas, porque no poseen la preparación necesaria para ocupar los puestos, estan dentro de estas las siguientes:

- A través de recomendaciones.
- Usando la entrevista como único método.
- Impacto que causa la personalidad del solicitante.
- Impresiona la hoja de vida de la persona.

2.2.5 Canales de Reclutamiento.

Los canales de reclutamiento son los métodos que se utilizan para la identificación de candidatos, estas fuentes dependen del hecho de que la población local de candidatos que dispongan de las personas deseadas para ocupar el puesto.

Dentro de los canales para reclutar a los empleados de una institución están:

- Reclutamiento Interno.
- Reclutamiento Externo.

2.2.6 Reclutamiento Interno.

El reclutamiento interno se da cuando al presentarse determinada vacante, se intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados los cuáles pueden ser ascendidos o transferidos.

2.2.7 Reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo se da cuando al existir una vacante se intenta llenarla con personas externas a la institución. El reclutamiento externo cuenta con varias fuentes, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes.

- Agencia de Empleo. Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante la publicidad o mediante efectos publicitarios.
- Candidatos Recomendados. Se refiere a candidatos potenciales que pueden ser propuestos por varias fuentes o por los mismos empleados.
- Anuncios en la Prensa, Radio. Los avisos de estas fuentes pueden llegar a un mayor número de personas, lo importante es saber seleccionar el adecuado, para que llegue a la población que se requiere y en el momento preciso.

2.3. Proceso de Selección de Personal.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes que se han obtenido mediante el proceso de reclutamiento se da inicio la selección,

que implica una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, dicha etapa se inicia en el momento en cual varias personas solicitan un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Se puede decir que la selección de personal tiene importancia desde los siguientes puntos de vista:

- Eficiencia, el valor de una institución está dado por la capacidad de su personal , por eso es importante hacer una selección técnica.
- Costos, cada docente que fracasa y se reemplaza, origina gastos a la institución.
- Tiempo, al seleccionar al docente de una forma incorrecta, se pierde tiempo, tanto en la selección como en la capacitación.
- Calidad, la calidad del trabajo disminuye durante la adaptación del nuevo personal.

2.4. Importancia del Proceso de Selección para el Docente.

Cuando un programa de selección se lleva a cabo correctamente, tiene para los docentes los siguientes efectos:

- Estimula el desarrollo del docente al brindarle la oportunidad de que demuestre los conocimientos adquiridos.
- Eleva la moral, al usar imparcialmente normas definidas ayudando a atraer y retener a personas interesadas en una institución donde reconozcan sus aptitudes y desanimará a quienes traten de progresar con base en el exhibicionismo más que la habilidad.

2.5. Quienes Intervienen en el Proceso de Selección.

Al momento de efectuarse la selección de personal docente, deben de intervenir los siguientes departamentos.

- Departamento de Recursos Humanos.
- Coordinaciones de Inglés y Español.
- Departamento de Psicología.

2.6. Pasos a seguir en el Proceso de Selección del Docente.

2.6.1. Solicitud de Empleo.

Es necesario contar con un formato de solicitud de empleo, el cuál servirá de guía para contar con la información general de los candidatos a docentes. La solicitud debe de ser llenada por el solicitante a docente.

El responsable del proceso de reclutamiento debe tener especial cuidado de revisar que la solicitud de empleo, se llene de acuerdo a los parámetros establecidos por la institución y con letra legible, toda solicitud debe de llevar los siguientes datos:

- Datos generales.
- Documentación académica, (Título obtenido, cédula docente, número de registro dado por el Ministerio de Educación).
- Puesto a ocupar.
- Antecedentes laborales.
- Aspiración salarial.
- Referencias laborales.
- Firma del solicitante.

2.6.2. Recepción de la Hoja de Vida.

La recepción de las hojas de vida debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, quién nombrará a los integrantes de la comisión de selección de los nuevos candidatos a docentes de la institución educativa. La comisión debe de supervisar que los expedientes cumplan con los requisitos exigidos por el contratante.

2.6.3. Entrevista Previa.

La entrevista es en esencia un sistema de comunicación entre el empleador y el solicitante, al cuál se le aplican determinadas preguntas sobre sus datos generales y específicos respecto al puesto solicitado para verificar sus reacciones mediante sus respuestas. Los candidatos reclutados son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos anunciados por el Departamento de Recursos Humanos de la institución educativa y proporciona docentes adecuados para el proceso selectivo final de las vacantes.

2.6.4. Pruebas de Idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar, medir y cuantificar los rasgos de personalidad, habilidades, destrezas e inteligencia de los individuos, así como sus cualidades para determinar si se encuentra apto para realizar cierta actividad, con estas pruebas se puede identificar actitudes sobre los objetivos de la institución.

Existen gran variedad de pruebas de idoneidad a disposición, sin embargo deben emplearse conforme los requisitos del puesto, dentro de ellas están:

a) Pruebas Psicométricas.

Existen muchas pruebas psicométricas para apoyar el proceso de selección, es importante tener en cuenta que cada examen lleva un objetivo diferente, dentro de estas se pueden mencionar las siguientes:

- Prueba de Aprovechamiento: muestran y miden los logros, así como las habilidades desarrolladas por el solicitante. Revela lo que el candidato puede realizar y las tareas que puede desarrollar actualmente en forma satisfactoria.
- Pruebas de Inteligencia: estas proporcionan una medida del coeficiente de intelecto del docente, y evalúan varios tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, lenguaje y percepciones sociales.
- Pruebas de Aptitud: miden habilidades y capacidades potenciales, tales como aptitudes mecánicas ó musicales.
- Pruebas de Actitud: están diseñadas para modelos de intereses individuales, es decir, descubre que tipo de características tiene un individuo para ubicarlo en el trabajo que le corresponde, y ponerlo en práctica.

- Pruebas de Estabilidad y Ajuste Emocional o de Personalidad: indican el temperamento del docente, y lo que puede ser descrito como un estado de ánimo característico. La madurez emocional de las personas se analiza con esta prueba.
- Pruebas de Destreza: esta prueba sirve para determinar la coordinación de movimientos de tal manera que pueden realizarse de modo rápido y preciso.
- Pruebas de Interés: identifican la preferencia de una persona hacia una actividad profesional, técnica o vocacional, estas pruebas permiten ubicar al docente en el puesto adecuado.

b) Pruebas de Conocimiento.

Mediante estas pruebas se trata de comprobar la formación que posee cada docente a fin de ver si los conocimientos que tiene, responden a las exigencias del puesto de trabajo que desea ocupar.

Para que este tipo de pruebas resulten eficaces es indispensable que las preguntas sean de tal naturaleza que puedan ofrecer una diferenciación real del grado de conocimientos, experiencias e instrucciones que tenga cada candidato a través de la formulación de interrogantes y operaciones referentes a las materias que debe conocer por estudios o experiencia práctica.

Las pruebas técnicas de conocimientos, pueden ser teóricas, prácticas y mixtas.

- Examen Teórico: se puede realizar en forma oral o escrita y consiste en una serie de preguntas que permiten apreciar el nivel de conocimientos del aspirante, puede ser de carácter general, cuando se pretende conocer el nivel cultural de un docente o bien de carácter específico, centrado en los conocimientos exigidos por determinado puesto de trabajo.
- Examen Práctico: es una prueba orientada a medir los conocimientos a nivel de “experiencia” que el docente posee en determinada actividad.
- Examen Mixto: es una combinación del examen teórico con el práctico, por un lado se pretende comprobar la preparación técnica que el aspirante tiene sobre el nivel práctico de conocimientos y por otra parte su preparación de conocimientos teóricos sobre determinadas materias en relación con la tarea que habrá de realizar.

c) Pruebas de Desempeño.

Estas pruebas miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que incluyan las funciones del cargo.

Después de haber presentado las pruebas de idoneidad que existen se puede observar lo útil que es cada una de

ellas dentro del proceso de selección, su aplicación es recomendable para contratar al personal docente de las instituciones educativas.

2.6.5. Entrevista Profunda de Selección.

La Entrevista Profunda consiste en una plática formal previamente elaborada, con puntos definidos, en donde se puedan apreciar sus opiniones, modo de desenvolverse, motivaciones, madurez, sociabilidad entre otros.

Un factor importante para lograr éxito en una entrevista lo constituye la habilidad del entrevistador para conducirla y obtener de ella datos objetivos, para poder realizar una buena entrevista hay que considerar el siguiente proceso:

- **Creación de un Ambiente de Confianza:** el entrevistador debe de crear un ambiente agradable para el aspirante, proyectar una imagen de cortesía de la institución que representa.
- **Intercambio de Información:** este proceso de entrevista se basa en una conversación con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información del solicitante, establece la comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al docente con las preguntas que le haga.
- **Terminación:** la entrevista se considera que va acercándose al punto final, cuando el entrevistador ha preguntado lo planificado por él y el solicitante le responde lo que considera necesario, sin embargo hay

que hacer la pregunta: ¿Tiene usted alguna pregunta final?, y con esta se concluye la entrevista.

- Evaluación: después de concluida la entrevista, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

2.6.6. Verificación de Datos y Referencias.

Los objetivos de este paso es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el docente en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los datos proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

En relación con la investigación de referencias proporcionadas por el candidato, es usual en toda solicitud de empleo indicar al solicitante que anote dos nombres, direcciones, número de teléfono, correo electrónico y direcciones de las personas o instituciones de quienes le refieren, entre las principales referencias que proporciona el candidato se encuentran.

- Cartas de recomendación.
- Referencias por teléfono.
- Referencias por correo electrónico y correo convencional.

2.6.7. Contratación.

Una vez obtenidos los datos e información del docente durante el proceso de selección, se evalúan y comparan las características del candidato con los requisitos del puesto a ocupar, para consideración y decisión final.

Cuando los procesos de reclutamiento y selección se terminan y se ha tomado la decisión de contratar al docente se recomienda incluir los siguientes aspectos:

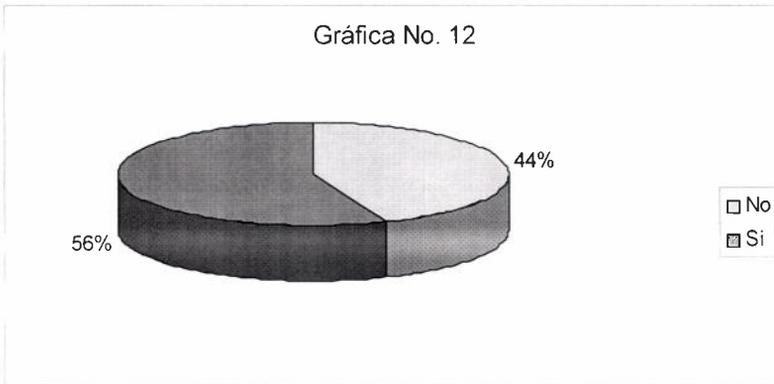
- Remuneración: se debe asegurar que el docente sepa cual va a ser su salario y como se le va a pagar, en base a las políticas salariales de la institución educativa.
- Reclamaciones: se debe señalar donde debe solicitar ayuda y orientación dentro de la institución.
- Inducción: la inducción, es un proceso que guía al nuevo docente a la incorporación de su puesto de trabajo. La inducción esta diseñada para ofrecer a los nuevos miembros del personal, la información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la institución, este proceso abarca los siguientes aspectos:
 - a) Información general sobre la rutina laboral.
 - b) Un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los servicios de la institución.
 - c) La orientación lógica y sistemática ayudará a preparar al docente y asegurar que la inducción prepare al docente en el puesto de trabajo. El tiempo que dure la inducción de los docentes es variado y depende de las políticas del centro educativo.

Cuadro No. 12

El colegio le proporciona capacitación adecuada al área, curso o especialidad en la que se desempeña.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
No	11	44.00%	44.00%
Si	14	56.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo 2007.



Fuente: Investigación de Campo 2007.

ANALISIS: El colegio como tal le proporciona al docente una capacitación adecuada en el área, porque se encuentra por encima de la media encuestada, probablemente porque el resto de personal es de reciente ingreso a la institución.

2.7. Rotación de Personal Docente.

La Rotación de Personal es un problema latente y constante para la Administración del Recurso Humano, de cualquier centro educativo, para evitar la desvinculación es necesario realizar en forma efectiva y técnicamente los procesos de reclutamiento y selección de personal docente, de lo contrario afecta la formación académica de los estudiantes.

2.8. Descripción de Rotación de Personal.

El término Rotación de Personal se designa al resultado de la salida de algunos empleados y la entrada a otros para sustituirlos en el trabajo. La Rotación de Personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto período de tiempo, casi siempre la rotación se calcula en índices mensuales o anuales que permite comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

2.9. Clasificación de Rotación de Personal.

La Rotación de Personal se clasifica en las siguientes formas:

1. Desvinculación por iniciativa del empleado.
2. Desvinculación por iniciativa de la organización.

La desvinculación voluntaria o por iniciativa propia, es cuando el docente decide retirarse de la institución por su propia cuenta, debido a factores que no satisfacen sus expectativas, tales como:

- Forma de compensación.
- Inestabilidad laboral.
- Ambiente laboral.
- Presión.

2.10. La Desvinculación Involuntaria.

Este tipo de desvinculaciones ocurre cuando un empleado es despedido, ya sea por sustituirlo por otro más adecuado a sus necesidades o para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral.

2.11. Causas que originan la Rotación.

Pueden ser varias las razones para que se de la rotación de personal y causar problemas para las instituciones principalmente de costos y de calidad de servicio, entre las causas se pueden mencionar: los docentes presentan deficiencias en el cargo, omitir normas de la institución, la impuntualidad, tanto en el horario como en el momento de impartir clases, otra causa es la mala relación docente-padres de familia, es algo que ocasiona problemas para la organización.

Cuadro No. 13. Causas de las Desvinculaciones.

DESVINCULACIONES VOLUNTARIAS INTERNAS.	No.	%	DESVINCULACIONES INVOLUNTARIAS.	No.	%
BAJAS POR FORMAS DE COMPENSACION.			BAJAS POR DECISION DE		
a) Menor al promedio de pago,			a) Omisión de normas.		
b) Atraso en el pago de planilla.			b) Promoción		
c) Incumplimiento de prestaciones.			alumnado.	3	100
BAJAS POR INESTABILIDAD LABORAL.			c) Deficiencia en cargo.		%
a) Despidos frecuentes.			d) Impuntualidad.		
BAJAS POR AMBIENTE LABORAL.			- A la institución.		
a) Malas relaciones.			- Impartir docencia.		
- Autoridad-Docente.			- Inasistencias		
- Docente-Docente.	1	50%	injustificadas.		
- Docente-Alumnos.					
- Docente-Padres de Familia.					
BAJAS POR FALTA DE INCENTIVOS.					
a) Bonos extraordinarios.					
b) Incremento salarial.					
c) Reconocimiento por nivel académico.					
d) Créditos por capacitaciones.					
e) Reconocimientos por labor docente.					
EXTERNAS.					
BAJAS POR SUPERACION.					
a) Salario mayor al promedio de pago.					
b) Mayores incentivos.	1	50%			
c) Ambiente agradable.					
d) Crecimiento Profesional.					
TOTALES.	2	100		3	100
		%			%

Fuente: Investigación de Campo 2007.

2.12. Forma de Medir la Rotación.

Existen varias formas de medir la rotación de personal, el cálculo se basa conforme la relación que existe entre el número de ingresos y egresos del personal y los recursos disponibles en la institución durante cierto tiempo.

Para calcular el índice de rotación de personal existen varias ecuaciones, pero se debe emplear la que se ajuste a los resultados que se estén investigando.

Para determinar específicamente el índice de rotación de personal de una institución se utiliza la siguiente fórmula;

$$\text{INDICE DE ROTACION DE PERSONAL} = \frac{D * 100}{P E}$$

Simbología:

D = Desvinculación de personal, (por iniciativa de la institución o por decisión de los docentes), durante un período considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo del período considerado. El resultado se obtiene sumando el número de colaboradores existentes al comienzo y al final del período y se divide entre dos.²

² Fuente: Idalberto Chiavenato: Administración de Recursos Humanos, Página, 191.

2.13 Costos de la Rotación de Personal.

PROMEDIO DE DESVINCULACIONES. COLEGIO BILINGÜE MIXTO SUIZO QUETZALTENANGO.

Número de Docentes al inicio del año.	Número de Docentes al final del año.	Promedio efectivo de Docentes del periodo.	Desvinculaciones anuales.	%
30	25	28	5	18

$$I R P = \frac{D * 100}{P E} = \frac{5 * 100}{30 + 25 / 2} = \frac{500}{27.5} = 18.18$$

La rotación de personal para las instituciones involucra una serie de costos, primarios, secundarios y terciarios, los cuáles se describen a continuación:

- Costos de Rotación Primarios: entre estos costos están, costos de reclutamiento, costos de selección, costos de entrenamiento, costos de desvinculación.
- Costos de Rotación Secundarios: este costo se refiere al extra laboral.
- Costos de Rotación Terciarios: entre estos costos esta la pérdida de credibilidad.

Tomando en cuenta los costos primarios, secundarios y terciarios, estos se desembolsan de la siguiente manera:

2.13.1 Costos Primarios.

- De Reclutamiento: pago en canales de reclutamiento como radio, televisión, prensa, Internet.
- De Selección: recurso humano, tiempo, papelería y útiles de oficina.
- De Desvinculación: prestaciones laborales, papelería, personal interino.

2.13.2 Costos Secundarios.

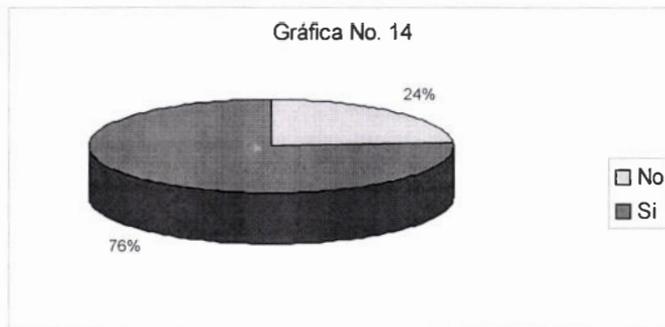
Extra Laboral, este se refiere al tiempo adicional que se invierte en la integración y el entrenamiento del nuevo personal.

2.13.3. Costos Terciarios.

Pérdida de Credibilidad, se refiere a la imagen de la institución educativa ocasionado por la falta de calidad en los servicios prestados por el personal.

Cuadro No. 14			
La rotación del personal docente y su repercusión en el rendimiento escolar.			
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
No	6	24.00%	24.00%
Si	19	76.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente. Investigación de Campo 2007.



Fuente. Investigación de Campo 2007.

ANALISIS: La rotación de personal en dos áreas puntuales como son Español e Inglés, si repercute negativamente en el rendimiento escolar del alumno.

A continuación se enumeran los costos primarios para reclutar personal docente de nuevo ingreso a la institución educativa, según el canal utilizado.

CUADRO. 15. Costos Primarios.

Radio.	
Pauta.	Reclutamiento de Personal Docente.
Estación.	Radios Locales con cobertura en el Departamento de Quetzaltenango.
Duración del Spot.	30 segundos.
Frecuencia	23 menciones por día.
Transmisión.	De lunes a Domingo.
Total de la Inversión.	Q. 1,035.00

Televisión.	
Pauta.	Reclutamiento de Personal Docente.
Empresa.	Cable DX, canales locales de Quetzaltenango.
Duración del Spot.	Una semana.
Frecuencia	672 anuncios, 4 anuncios por hora.
Total de la Inversión.	Q 460.00

Prensa Escrita.	
Pauta.	Reclutamiento personal docente.
Empresa.	“El Quetzalteco”.
Duración del Spot.	Una edición los días: Martes, Jueves y Sábado.
Total de	Un cuarto de página. Q. 1,269.00

Internet.	
Pauta.	Reclutamiento de personal docente.
Empresa.	Cable DX, Internet.
Duración del Spot.	8 veces el anuncio por hora. Durante una semana.
Total de la Inversión.	Q. 700.00 por una semana.

Resultados de la Información recopilada de Coordinadores:

- Concuerdan con la respuesta de los docentes en relación a que el personal que ellos manejan al 100% esta de acuerdo a su especialización.
- A la respuesta de si se tienen docentes con preparación diferente al área en que se desempeña, se puede notar que mientras casi la totalidad de docentes indican que SI, los coordinadores se dividen al hacer esta mención.
- El desempeño de los docentes indican los coordinadores que si responden a su formación profesional al 100%, en una mayoría a la que respondieron los docentes.
- Como Coordinares ellos indican que si han atendido en su totalidad a padres de familia cuando así se requiera, no como eventualmente lo harían los docentes
- Discrepan los dos coordinadores en relación a la capacitación que los docentes han recibido alguna vez.
- Dentro de las cualidades que debe de tener el docente, los coordinadores enumeran algunas muy parecidas a las de los docentes

- Ellos indican totalmente que si ha habido total rotación en las áreas del personal docente, lo que concuerda con los maestros encuestados que indican que afectaría ese tipo de rotación.
- Los docentes indican que si debe de haber un perfil de cada puesto, mientras que los coordinadores indican que no existe ningún manual al respecto.
- Caen en contradicción los Coordinadores al indicar que no existe un manual de perfiles, al indicar que si conocen los dos el de ellos.
- Indican que SI deben de tener como coordinadores un perfil definido.

El recurso humano en la administración juega un papel importante, coordinando a los docentes del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, para que su desempeño sea eficaz en sus labores de enseñanza.

El análisis de la investigación efectuada da la siguiente información: El grado académico debe de guardar relación con el puesto desempeñado, en el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango el 80% de sus docentes son Maestros de Educación Primaria. (Cuadro No. 16).

Cuadro No. 16

Título de los Docentes del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Título	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bachiller en Ciencias y Letras.	1	4.00%	4.00%
Bachiller en Computación.	1	4.00%	8.00%
Bachiller en Turismo.	1	4.00%	12.00%
Ingeniero Agrónomo.	1	4.00%	16.00%
Maestra de Educación para el Hogar.	1	4.00%	20.00%
Maestra de Educación Pre Primaria.	2	8.00%	28.00%
Maestra de Educación Primaria.	2	8.00%	36.00%
Maestro de Artes Plásticas.	1	4.00%	40.00%
Maestro de Educación Física.	2	8.00%	48.00%
Maestro de Educación Primaria.	3	12.00%	60.00%
Maestro de Educación Primaria Urbana.	3	12.00%	72.00%
Maestro de Formación Musical.	1	4.00%	76.00%
PEM en Biología, Matemática y Física.	1	4.00%	80.00%
Perito Contador.	1	4.00%	84.00%
Profesora de Enseñanza Media/Fitotecnia	1	4.00%	88.00%
Profesora de Enseñanza Media.	1	4.00%	92.00%
Secretaria Bilingüe.	1	4.00%	96.00%
Terapia del Lenguaje y Educación Especial.	1	4.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo 2007.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo, en tanto las especificaciones del puesto se ocupan de la preparación académica de los docentes. Por lo tanto, el docente ocupa su puesto de acuerdo a su formación profesional, por lo que su desempeño en el mismo es bueno. (Cuadros 17).

Cuadro No. 17

Área de trabajo de los docentes del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Básico y bachillerato.	1	4.00%	4.00%
Computación.	1	4.00%	8.00%
Español	14	56.00%	64.00%
Inglés	3	12.00%	76.00%
Matemática	1	4.00%	80.00%
Matemática y Física	1	4.00%	84.00%
Práctica	4	16.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente. Investigación de Campo 2007.

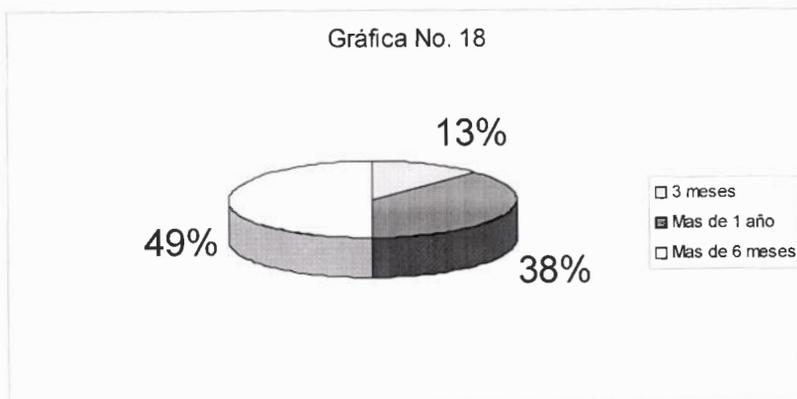
La capacitación es un proceso educativo a corto, mediano y largo plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los docentes aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, para que lo transmitan a sus educandos. Es un área que el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango debe fortalecer, porque solo el 56% de su población de docentes refieren que son capacitados de acuerdo a objetivos establecidos.

La rotación de recursos humanos define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Esto significa que el intercambio de docentes y el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango es alto (76%), lo que impacta negativamente en la formación de los alumnos, se ve reforzada esta variable, porque la mayoría del personal docente tiene menos de un año de laborar en la institución (62.50%), lo que refleja poca estabilidad laboral. (Cuadros 18).

Cuadro No. 18
Permanencia de los docentes del Colegio Bilingüe Mixto Suizo
Quetzaltenango.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
3 meses	3	12.50%	12.50%
Mas de 6 meses	12	50.00%	62.50%
Mas de 1 año	9	37.50%	100.00%
Total	24	100.00%	100.00%

Fuente. Investigación de Campo 2007.



Fuente. Investigación de Campo 2007.

Debido a la división de trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas del recurso humano para la institución, sea en cantidad o calidad, se establece mediante un Perfil del Puesto. En el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, el 76% de los docentes conoce el Perfil del Puesto, y el 100% cree que el docente debería tener un perfil bien definido. (Cuadro 11).

El índice de Rotación de Personal en el colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango es del 18%. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sin embargo puede decirse que el índice ideal para el Colegio, sería aquel que permitiera a la institución retener un personal docente de alta calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico.

Se puede observar que en el cuadro de la pagina 25 Titulado Causas que origina las Desvinculaciones del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, son varias y las mismas se concentran en mayor porcentaje en las desvinculaciones involuntarias, porque el Colegio se ve en la necesidad de despedir a los docentes por la siguiente causa: un 100% es despedido porque presentan deficiencias en el cargo, lo que es consecuencia de una inefectiva selección y el no tener un perfil establecido para el puesto requerido.

Por otro lado se dan las desvinculaciones voluntarias, siendo las principales causas: Malas Relaciones; Docente-Padres de Familia y Bajas por Superación; Crecimiento Profesional que para los docentes es importante y renuncian para ir en busca de esa superación profesional que la institución actual no le ofrece.

Conclusiones.

1. Actualmente el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, no tiene un Perfil del Puesto establecido para cada docente, lo que indica que el Proceso de Selección del personal no se aplica de manera técnica, esto ocasiona las desvinculaciones tanto voluntarias como involuntarias.

2. El índice promedio de Rotación de Personal docente es de 18 % lo cuál es originado por:
 - a) Desvinculaciones Voluntarias en un 7% que se dan por varias causas entre las cuáles están:
 - Bajas por ambiente laboral.
 - Malas relaciones, docentes-padres de familia.
 - Bajas por superación y crecimiento profesional.
 - b) Desvinculaciones Involuntarias en un 11%, ocasionadas por las siguientes razones:
 - Bajas por decisión de la institución
 - Por deficiencia en el cargo.

3. Esta institución educativa no cuenta con un Manual del Perfil del Puesto, que describa el proceso administrativo de la Selección de Personal que pueda minimizar la Rotación del mismo, así tener una mejor estabilidad laboral.

**PROPUESTA
EXCLUSIVAMENTE PARA EL COLEGIO
BILINGÜE MIXTO
SUIZO QUETZALTENANGO**

**ELABORADA POR
SANDRA EUGENIA RIVERA MEJIA**

Capítulo III.

Propuesta.

Introducción.

Al haber realizado el análisis del presente informe a través de la investigación de campo relacionada al Perfil del Puesto y su Repercusión en la Rotación de Personal del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango y la importancia que tiene la aplicación de procesos técnico-científicos de Reclutamiento y Selección de Personal, y evitar la constante Rotación de Personal, se hace necesario proponer un Manual de Puestos que describa en forma clara el Perfil del Puesto del docente según su área de trabajo, que de respuesta a problemas que se dan en la selección de personal, brindando así un servicio de calidad, que responda a los fines de la educación y sobretodo a la demanda del servicio educativo.

El manual constituye una guía para los encargados de realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, proponiendo que pasos pueden llevarse a cabo en forma sistemática y con objetividad.

El manual incluye instrucciones, pasos, lineamientos y formatos necesarios para poder realizar los procesos en forma ordenada, objetiva y técnica.

Justificación.

El Manual de Reclutamiento y Selección, es una guía que tiene como objetivo llevar en forma correcta los procesos de Selección de Personal, formando parte de la Administración del Recurso Humano, evitando la Rotación de Personal que perjudica la estabilidad de la institución.

Al no existir en el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango un Manual de Perfil del Puesto, se propone estructurar uno que sirva como herramienta para hacer la selección en forma sistemática siguiendo el procedimiento sugerido.

Objetivo.

Elaborar e Implementar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal Docente especificando el Perfil del Puesto requerido en cada cargo evitando así el porcentaje alto de la Rotación del mismo y buscándole solución al problema.

Beneficiados.

- Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.
- Personal Docente.
- Población Estudiantil.

Comprometidos.

- Dirección Administrativa.
- Dirección Técnica.

Beneficios.

- Contar con una herramienta profesional.
- Ofrecer un servicio de calidad a la población estudiantil.
- Evitar retrasos en la formación académica.
- Disminuir el índice de rotación.
- Proporcionar estabilidad laboral al personal docente.

Cobertura: Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Fundamento Teórico.

El presente fundamento teórico, da a conocer los elementos que debe contener un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, para que sea una herramienta que le facilite el proceso al responsable de la Selección de Personal del Colegio.

3.8.1 Aspectos Generales del Colegio.

Se debe dar a conocer los aspectos generales del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, para que desde el inicio se tenga un panorama amplio, entre estos están:

- Visión.
- Misión.
- Estructura Institucional.
- Prestaciones que se brindan.

Análisis y Descripción del Puesto.

Para iniciar los procesos de Reclutamiento y Selección, es necesario contar con el Análisis y Descripción de Puestos, para tener la idea general de lo que se requiere del personal docente.

A) Descripción del Puesto.

La descripción del puesto debe de contener:

- **Identificación del Puesto:** aquí se debe describir los aspectos generales del puesto, entre ellos, nombre del cargo, área a la que pertenece, de quién depende.
- **Funciones específicas:** son las que se derivan de la función principal.
- **Coordinación:** especificar con quien debe coordinar para llevar a cabo sus actividades.
- **Supervisión:** especificar a quien debe supervisar y por quien ser supervisado.
- **Contexto del puesto:** indicar la información con respecto al horario de trabajo.

B) Especificación del Cargo.

Requisitos del puesto, indicar aspectos como, estudios, especialidades, experiencia mínima, habilidades, capacidad, logros, edad, sexo, etc.

C) Perfil del Docente.

Es necesario que para el perfil del puesto se considere lo siguiente:

- Actitudes: ¿Qué tipo de persona se necesita para el trabajo?. ¿Cuál debería de ser su actitud?.
- Habilidades: ¿Cuáles son las tareas y funciones específicas que deben realizar?. ¿Qué habilidades manuales se requieren?. ¿Qué capacidad mental es necesaria?.
- Conocimientos: ¿Qué nivel de información, conocimientos y comprensión requiere el trabajo?. ¿Qué clase de antecedentes educacionales son necesarios?. ¿Qué experiencia se requiere?.
- Personalidad: ¿Qué rasgos son necesarios?. Conocer su nivel de adaptación, emociones y temperamento de la persona que debe de ocupar el puesto.

3.8.3 Reclutamiento de Personal.

En este proceso es necesario establecer que canales y medios se van a utilizar, dependiendo del recurso económico con los que se cuenta en la institución y de las personas que se desean que acudan al llamado.

3.8.4. Selección de Personal.

La selección de personal conlleva una serie de pasos para los cuales se necesita contar con diferentes formatos que contribuyen a dejar el registro de la información y esta sirve para la decisión de a quien se va a contratar en un momento dado.

A continuación se presenta un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, para que sea utilizado por el personal administrativo del Colegio Bilingüe Suizo Quetzaltenango.

Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.

Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Introducción.

El presente manual pretende minimizar riesgos de contratar personal docente ineficiente y proveer al Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango de mentores idóneos a través de una forma sistemática basada en la Filosofía de la institución.

En el mismo se estipulan los pasos, lineamientos y formatos necesarios para llevar a cabo los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal Docente.

Nombre de la Institución Educativa.

Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Filosofía.

Institución educativa que tiene por finalidad formar individuos capaces de afrontar retos, aprobar soluciones a los problemas sociales, científicos y ser una respuesta a las necesidades de nuestra sociedad. La malla curricular por sus contenidos, impulsa a los estudiantes que se forman en sus aulas a ser activos y positivos a los desafíos, contribuyendo al desarrollo del conocimiento, diseñando estrategias adecuadas con impacto tecnológico para un mundo competitivo.

El currículo que se ofrece permite que los estudiantes alcancen un alto nivel académico, fundamentados en una Metodología Participativa y en la Pedagogía de Piaget, que respalda la tarea cognitiva con el razonamiento lógico, logrando un profesional eficiente y eficaz, extendiendo el proceso hacia la familia modeladora de actitudes y valores positivos, formando así el trípode educativo: Colegio-Alumno-Familia.

La Visión del Colegio.

El Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango tiene como reto en el nuevo milenio formar ciudadanos responsables convirtiéndolos en adultos conscientes y capaces de desenvolverse óptimamente en los distintos ambientes en que se encuentren, las carreras que se ofrecen proporcionan a los alumnos conocimientos necesarios para triunfar científicamente, humana y técnicamente en la vida.

La Misión es:

Establecer un sistema educativo adecuado a los estudiantes, proporcionando un alto nivel académico con un sistema que permita desarrollar conocimientos, aptitudes y destrezas en los alumnos, basado en la libertad e independencia.

Políticas.

- Profesionalismo.
- Dinamismo.
- Especialización.
- Eficiencia y eficacia.
- Actualización.

- Desarrollo.

Valores.

- Perseverancia.
- Honestidad.
- Respeto.
- Puntualidad.
- Servicio.
- Ética.

El Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Cuenta con las siguientes áreas.

Área Administrativa.

- Dirección Administrativa.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Secretaria.

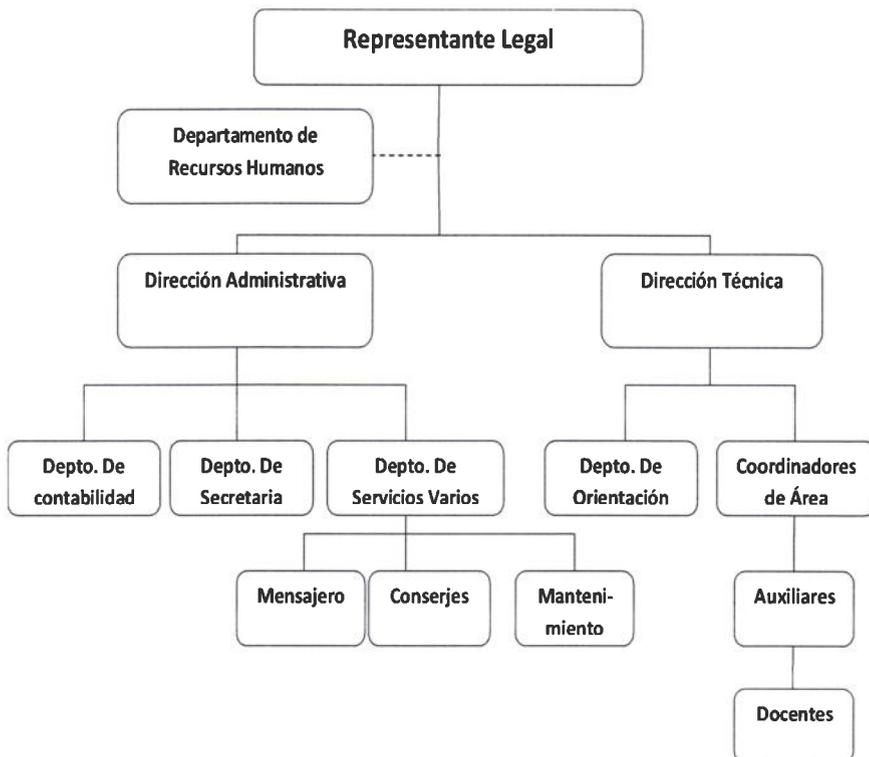
Área Académica.

- Dirección Técnica.
- Coordinadores de área de Español.
- Coordinadores de área de Ingles.
- Docentes.
- Auxiliares.

Área de Servicio.

- Mantenimiento.
- Conserjes.
- Mensajero.

Estructura Organizacional del Colegio Suizo Quetzaltenango



El organigrama es la representación grafica de la estructura organizacional de la institución, en la que se muestra las relaciones que guardan entre si los órganos, departamentos o áreas que la componen.

El organigrama es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma grafica y objetiva la composición de una organización.

Al formar parte del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango el personal puede gozar de lo siguiente:

- Prestaciones de ley, el colegio le ofrece todas las prestaciones como: aguinaldo, bono catorce, vacaciones.
- Vacaciones: el personal docente del colegio cuenta con un mes calendario de vacaciones con su respectivo salario.
- I.G.S.S. como el colegio esta afiliado al régimen de Seguridad Social, el personal goza de este beneficio.
- I.R.T.R.A. el colegio esta inscrito en este programa, por lo que sus trabajadores gozan del beneficio de la recreación.

Análisis y Descripción de Puestos, Nivel Preprimario.

Puesto.	Docente del nivel Preprimario, Nursery, Prekinder, Kinder y Preparatoria.
Area a la que pertenece.	Español e Ingles.
Depende Jerárquicamente de.	Dirección Técnica---Coordinador de Area----- Docente.
Función Principal del Puesto.	Impartir clases a los alumnos del nivel preprimario, cumpliendo con los requisitos de la educación, asegurando los estándares de calidad exigidos por la institución.
Funciones Específicas, Docentes Preprimaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes de contenido y presentarlos a la dirección académica. • Realizar material didáctico. • Impartir clases. • Realizar pruebas de evaluación objetivas. • Presentar calificaciones. • Asistir en sus necesidades a los alumnos por ser de corta edad. • Asistir a las reuniones que convoque la dirección administrativa o técnica. • Colaborar con las actividades que el colegio organice y formar parte de las comisiones que se integren. • Convocar reuniones con padres, entrega de calificaciones, atender dudas de los padres.

Coordinación del Puesto de Docente de Preprimaria.

Coordina con:	Para:
Coordinadores del área específica.	Determinar el contenido de los planes de trabajo, la forma y el tiempo en que han de ejecutarse dichos planes, así como la programación de las evaluaciones.
Departamento de Orientación	Para conocer de un comportamiento no adecuado de los alumnos en general ó problemas de rendimiento escolar, para poderles brindar la atención debida.

Supervisión del Puesto de Docente de Preprimaria.

Supervisar A:	Es Supervisado por:
Alumnos.	Coordinadores de Area.

Contexto del Puesto de Docente de Preprimaria.

Lugar Físico.	Horario.
El cargo se desarrolla en el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.	El puesto contempla una jornada de trabajo, distribuida en seis periodos de clases, de lunes a viernes. Hora de Entrada: Hora de Salida:

Especificaciones del Cargo y Perfil del Puesto de los Docentes del Nivel Preprimario.

Nombre del Puesto.	Docente del Nivel Preprimario, Nursery, Prekinder, Kinder y Preparatoria.
Especificación del Puesto.	Profesional de la educación del nivel preprimario, con experiencia mínima de dos años comprobables en puestos similares.
Edad.	Mayor de 22 años.
Actitudes.	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad para impartir clases. • Sociabilizar para involucrar al niño en su entorno. • Mantener la atención de los alumnos. • Ser asertivo en el manejo de los alumnos y padres de familia.
Habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a la individualidad del niño. • Manejar los conflictos de los niños. • Habilidad para organizar grupos. • Habilidad para elaborar material didáctico. • Habilidad para comprender la susceptibilidad del niño.
Cualidades Personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Extrovertido y dinámico. • Responsable e inteligente. • Sociable y sensible. • Flexible.
Responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del uso apropiado de la infraestructura y mobiliario del aula. • El buen uso del material que se le proporcione por parte de la institución para impartir clases. • El resguardo de textos que están bajo su cargo. • Puntualidad. • Disciplina en los alumnos.

Relaciones del Puesto.

Interna.	Con la coordinadora de su área y con los otros docentes del colegio, con sus alumnos, personal administrativo, personal de mantenimiento.
Externa.	Con padres de familia.

Análisis y Descripción del Puesto, Nivel Primario.

Identificación del Puesto.	Docente del Nivel Primario. (1°.-6°.)
Area a la que pertenece.	Español e Ingles.
Depende jerárquicamente de:	Dirección Técnica--Coordinador del área----- ---Docente.
Función principal del puesto.	Impartir clases a los alumnos del nivel primario, cumpliendo con los requisitos de la educación, asegurando los estándares de calidad exigidos por la institución.
Funciones específicas de los docentes del nivel primario.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes de contenido docente y presentarlos a la dirección académica. • Realizar material didáctico. • Impartir clases. • Realizar pruebas objetivas. • Llevar cuadros de registro evaluativo. • Calificar tareas y evaluaciones. • Mantener la disciplina del aula. • Vigilancia en recreos, entrada y salida de alumnos. • Cumplir el reglamento interno de trabajo.

Coordinación del Puesto.

Coordina con:	Para.
Coordinadores del área específica.	Determinar el contenido de los planes de trabajo, en forma y tiempo en que han de ejecutarse. Así como la programación de las evaluaciones.
Departamento de Orientación.	Dar a conocer de un comportamiento adecuado de los alumnos, problemas de rendimiento escolar para que se les brinde la atención que ameriten.

Supervisión del Puesto del Nivel Primario.

Supervisar a:	Es supervisado por:
Alumnos.	Coordinación de área específica.

Contexto del Puesto del Nivel Primario.

Lugar físico.	Horario.
El cargo se desarrolla en el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.	El puesto contempla una jornada de trabajo distribuida en periodos de lunes a viernes. Horario de entrada: Horario de salida:

Especificaciones del Cargo y Perfil del Puesto de Docentes del Nivel Primario.

Nombre del Puesto.	Docente del nivel primario urbano de primero a sexto grado.
Especificación del Puesto.	Profesional de la educación del nivel primario urbano, con experiencia mínima de dos años, comprobables en puestos similares.
Edad:	Veintidós años en adelante.
Actitudes.	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad con los alumnos respecto a sus reacciones. • Confianza a los cuestionamientos de los niños. • Cordialidad ante las actitudes de los demás. • Ser asertivo ante las situaciones imprevistas.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando. • Habilidad numérica. • Habilidad para organizar. • Habilidad memorística. • Habilidad para las relaciones interpersonales.
Cualidades Personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Sociable y sensible. • Dinámico e inteligente. • Estable emocionalmente. • Imaginativo y extrovertido.
Responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad. • Disciplina en el grado con sus alumnos. • Supervisión del uso apropiado de la infraestructura y mobiliario del aula. • Uso adecuado del material docente proporcionado por el colegio. • Resguardo de textos que estén a su cargo.

Relación del Puesto.

Interno:	Con los coordinadores de su área y con el resto del personal docente, área administrativa, mantenimiento y con sus alumnos.
Externos:	Padres de familia.

Análisis y Descripción del Puesto Nivel Medio.

Identificación del Puesto.	Docente del Nivel Medio (Básico y Bachillerato).
Area a la que pertenece.	Español e Ingles.
Depende jerárquicamente de:	Dirección Técnica--Coordinador del área--Docente.
Función Principal del Puesto.	Impartir clases a los alumnos del nivel medio, con los requisitos de educación, asegurando los estándares de calidad exigidos por el colegio.
Funciones Específicas del Puesto.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar planes de contenido académico y presentarlos a la dirección técnica.• Realizar material didáctico.• Impartir clases.• Realizar pruebas objetivas.• Llevar cuadros de registro evaluativo.• Calificar tareas y evaluaciones.• Mantener la disciplina en el aula.• Vigilancia en recreos, entradas y salidas de los alumnos.• Cumplimiento del reglamento interno de trabajo.

Coordinación del Puesto del Nivel Medio.

Coordina con:	Para:
Coordinador área específica.	Determinar el contenido de los planes de trabajo en forma y tiempo en que han de ejecutarse dichos planes, así como la programación de las unidades de evaluación.
Departamento de Orientación.	Este departamento apoya al docente sobre el comportamiento de los alumnos y también apoya por problemas de rendimiento escolar.

Supervisión del Puesto del Nivel Medio.

Supervisa A:	Es supervisado Por:
Alumnos.	Coordinador del área específica.

Contexto del Puesto del Nivel Medio.

Lugar Físico.	Horario.
El cargo se desarrolla en el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.	El puesto contempla una jornada de trabajo distribuida en periodos de lunes a viernes. Hora de entrada: Hora de salida.

Especificaciones del Cargo y Perfil del Puesto de Trabajo, Docentes del Nivel Medio.

Nombre del Puesto.	Docente del Nivel Medio. (Básico y Bachillerato.)
Especificaciones del Puesto.	Maestro de segunda enseñanza con especialización en el curso que va a impartir, con experiencia mínima de dos años comprobable en puestos similares.
Edad.	Veinticuatro años en adelante.
Actitudes.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Puntualidad al iniciar sus labores. • Responsabilidad al preparar sus clases. • Respetuoso de la individualidad del alumno. • Solidaridad con sus compañeros de trabajo.
Habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando. • Habilidad lingüística y para exponer en público. • Habilidad numérica. • Habilidad para las relaciones interpersonales. • Habilidad para formar y transmitir conocimientos.
Cualidades Personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Inteligente e imaginativo. • Estable emocionalmente. • Extrovertido y sociable. • Dinámico. • Ético. • Leal y servicial. • Puntual.
Responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad. • Disciplina en el grado con sus alumnos. • Supervisión del uso adecuado de la infraestructura y mobiliario del aula. • Buen uso del material didáctico que le proporciona el colegio para su labor docente. • Resguardo de textos que estén bajo su cargo. • Mantener y elevar la imagen de la institución en base a la calidad del servicio docente y formativo que brinda al estudiante.

Relaciones del Puesto del Docente del Nivel Medio.

Interna.	Externa.
Con los coordinadores del área respectiva, con el personal docente, administrativo y de mantenimiento, alumnos.	Padres de familia y Autoridades educativas.

Reclutamiento del Personal Docente del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Para reclutar al personal docente se puede realizar de dos formas:

Reclutamiento Interno.

- Se colocan rótulos en lugares estratégicos y visibles dentro de la institución, dando a conocer las vacantes.
- Notificación personal a los docentes que laboran en la institución y llenen los requisitos que exige el Perfil del Puesto.

Reclutamiento Externo.

- Se realiza a través de los diferentes medios de comunicación para anunciar las plazas vacantes, prensa escrita regional, radio con cobertura a nivel local, Internet, medios televisivos locales.
- Cotizar precios y elegir el que le convenga a la institución.

Requisitos Mínimos para el Anuncio.

- Identificación del centro educativo.
- Argumentos para el reclutamiento de personal.
- Descripción del puesto.
- Especificaciones del puesto.
- El Perfil del puesto.
- Salario y prestaciones
- Dirección clara y exacta en donde deben presentarse los expedientes.

Selección y Contratación del Personal Docente.

Se deben seguir todos los pasos descritos en capítulo II.

La persona responsable de llevar a cabo los procesos de Selección de Personal Docente del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, deberá reunir los informes y resultados de las distintas pruebas a las que el solicitante se sometió, para así poder concluir con la contratación del nuevo docente.

El proceso de selección estará a cargo de la Dirección Técnica, Coordinación de Inglés y Español, Sección de Orientación a cargo de un Psicólogo Clínico. Se sugiere la siguiente escala de evaluación del candidato docente a la vacante:

- Calificación de Hoja de Vida:
50 Puntos.
- Calificación de Entrevista:
30 Puntos.
- Calificación de Pruebas Psicométricas:
20 Puntos.
- Total:
100 Puntos.

Los candidatos a las vacantes, deberán tener una nota de promoción de setenta y cinco puntos (75) en adelante, para seleccionar las notas más altas.

Instrumento de Evaluación Propuesto Para Calificación de la hoja de vida en la Selección de Docentes del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Instrucciones:

Este procedimiento es otro indicador para que sumado a los otros componentes del proceso de selección, permita decidir quienes ingresan con mayor posibilidad de éxito para ocupar las vacantes de docentes, se sugiere analizar detenidamente la información a calificar.

Nombre del Candidato a la Vacante _____

Criterios.	Punteo.	Factor de corrección..	Nota.
Promedio de calificación hasta el sexto grado, carrera de magisterio.		0.50	
Nota obtenida durante la práctica docente de la carrera de magisterio.		0.25	
Actividades Extracurriculares. (Asistencia a talleres, capacitaciones, seminarios relacionados con el magisterio.)		0.15	
Habla, lee y escribe otro idioma diferente al español, comprobarlo con credenciales o certificaciones.		0.10	
Nota Total.			

Nota: tomando en cuenta el número de actividades extracurriculares, la nota máxima asignada es para el candidato que presente más eventos debidamente comprobados, se seguirá en forma descendente al menor número de actividades extracurriculares.

Debe de incluir, nombres y firmas de los integrantes del Comité de Selección y Evaluación de candidatos a las vacantes.

Nombre y firma Director (a) Técnico. _____.

Nombre y firma de Coordinador (a) de Español _____.

Nombre y firma Coordinador (a) de Inglés. _____.

Instrumento para la Realización de la Entrevista.

Proceso de Selección de Docentes.

Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Instrucciones:

En esta Entrevista es importante establecer información sobre nombre, edad, integración familiar, motivación e inclinaciones sobre la docencia, como su relación interpersonal, conducta, valores, para que todo esto pueda reflejar bienestar y seguridad, al momento de desarrollar su labor docente.

Normas para el desarrollo de la Entrevista.

- Debe ser efectuada por el Comité de Evaluación y Selección en pleno.
- Quién conducirá la entrevista será el director (a) técnico.
- Informar al entrevistado los objetivos de la misma, en un ambiente de tranquilidad y de cordialidad.
- Informar al entrevistado, que la entrevista solo es una parte del proceso de selección.
- Formular a todos los participantes la entrevista en los mismos términos.

- Propiciar la expresión libre y sincera del entrevistado.
- Repetir la pregunta en caso necesario de que el entrevistado no comprenda o evada la misma.
- No sugerir respuesta.
- Establecer consenso del Comité de Evaluación y Selección sobre la información proporcionada por el entrevistado.

Guía de Preguntas sugeridas para el entrevistado.

- ¿Qué le motivo a escoger la carrera de magisterio?
- ¿Qué aptitudes tiene para ejercer la profesión de magisterio?
- ¿Qué funciones, atribuciones y responsabilidades adquiere al ser seleccionado?
- ¿Qué o cuáles habilidades o conductas estima que debe tener un docente al ejercer su profesión?
- ¿De acuerdo a su fecha de graduación, que ha estado haciendo en este periodo de tiempo?
- ¿En donde realizó su formación de docente?
- ¿Ha asistido a talleres, congresos y seminarios relacionados con la labor docente?
- ¿Estudia en la universidad y que profesión seleccionó?
- ¿Le gusta la Pedagogía?
- ¿Qué conocimiento y concepto tiene del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.?

Nombre y firma del Director (a) Técnico _____

Nombre y firma del Coordinador (a) de Español _____

Nombre y firma del Coordinador (a) de Inglés _____

Nombre del Solicitante a la vacante _____

Proceso de Contratación del Docente del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

En la contratación deberá sostener una última conversación con el candidato, para poder dejar claro y definido los aspectos de:

- Remuneración.
- Beneficios.
- Responsabilidades.
- Derechos y Obligaciones.

Después del proceso de contratación se hace el Contrato de Trabajo, para lo cual se presenta el siguiente formato:

Contrato Individual de Trabajo.

Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango y el Docente.

En la ciudad de Quetzaltenango a los _____ días del mes de _____ del año _____, Yo _____ Director Administrativo del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango _____, de _____ años de edad, sexo _____, estado civil _____, de nacionalidad _____, con cédula de vecindad, número de orden _____, número de registro _____, extendida en _____ en representación de la institución denominada _____, por una parte y por la otra _____, de _____ años de edad, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____, con domicilio en _____, número de teléfono _____, correo electrónico _____, con cédula de vecindad número de orden _____, número de registro _____, extendida en _____, quienes para efectos de este contrato se denominarán “PATRONO Y TRABAJADOR” contenido en las siguientes cláusulas

1. La relación de trabajo se inicia el día _____ del mes de _____ del año _____.
2. El trabajador prestará los servicios como _____ siendo el principal objetivo de su puesto _____, deberá cumplir con las funciones, atribuciones y obligaciones específicas descritas en el Manual de Funciones de Trabajo, las cuáles no son limitaciones.

3. Los servicios serán prestados en las instalaciones del Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, en la 9ª. Calle 24-35, zona 3. Quetzaltenango.
4. La duración del presente contrato es de un año, a partir de la fecha de firmas por ambas partes interesadas.
5. La jornada de trabajo es diurna, de lunes a viernes, de: _____ a las _____ horas.
6. El salario es de _____, pagándose cada treinta de mes a través de cheque en el lugar de trabajo.
7. El presente contrato se suscribe con tres ejemplares, una para cada parte firmante y otra que el patrono remitirá a la Coordinación de Establecimientos Privados de la Dirección Departamental de Educación.

_____ Firma del Docente

_____ Firma del Jefe Administrativo.

Inducción.

Después de la contratación, viene la inducción del nuevo docente, con el objetivo de integrarlo a la institución, a través de proporcionarle la información sistemática de cómo funciona el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

Recomendaciones.

- 1 Operativizar el Manual elaborado que contiene El Perfil del Puesto del Docente del nivel Preprimaria, Primaria, Básico y Diversificado, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para disminuir La Rotación del Puesto y mejorar la estabilidad laboral.
- 2 Capacitar el personal docente en forma continua con objetivos bien definidos y acorde al puesto desempeñado.
- 3 Las personas que realicen el reclutamiento y selección de personal docente deben tener conocimientos de Administración del Recurso Humano para poder realizar la selección en forma correcta.

Bibliografía.

1. Amaya, J. Manuales de Normas y Procedimientos. Editorial E.V.C. Colombia 2004.
2. Barquero Corrales Alfredo. Administración de Recursos Humanos Primer Parte Módulos 1, 2, y 3 Editorial Universidad Estatal A Distancia. Primer Edición, San José Costa Rica 2005.
3. Barquero Corrales Alfredo. Reclutamiento y Selección de Personal Segunda Parte Módulos 4, 5, y 6 Editorial Universidad Estatal A Distancia. Primer Edición, San José Costa Rica 2003.
4. Barquero Corrales Alfredo. Documentación, Trámites y Registro, Tercer Parte Módulos 7, 8, y 9 Editorial Universidad Estatal A Distancia, Primer Edición San José Costa Rica 2003.
5. Chen Quesada Evelyn. Administración de Recursos Institucionales En Centros Educativos. Editorial Universidad Nacional Heredia Costa Rica, Primer Edición 2007.
6. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano Editorial Mc Graw Hill. 4ª. Edición.
7. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición México 2005.
8. J.M. Rosenberg. Diccionario de Administración y Finanzas Editorial Grupo Océano Centrum España 1998.
9. Lechuga Santillana Efraín. Estrategias para Optimización de los Recursos Humanos. Segunda Edición 2003.
10. Lynch P, Manso J, Sepúlveda F. Liderazgo, Inversión y Forma de Decisiones en Educación, Clima Organizacional. Universidad de Concepción Chile 1999.
11. Ministerio de Educación, Dirección Departamental de Quetzaltenango, Instructivo de Integración de Expedientes de

Servicios Educativos Privados en el Departamento de Quetzaltenango.

12. Mondy Robert. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, México 1998.
13. Sherman Arthur Bohlander, George, Scout. **Administración de Recursos Humanos.** Décima Primera Edición México 1999.

ANEXOS

Anexo No. 1
Universidad Panamericana.
Facultad de Ciencias Económicas.
Administración de Empresas
Programa ACA.

Encuesta dirigida a:
Personal Docente Área Español e Inglés
Colegio Suizo Quetzaltenango.

El propósito de esta encuesta es conocer su opinión sobre el “Perfil del Puesto y la Repercusión en la Rotación de Personal”, información que se utilizará en forma confidencial para la investigación del programa ACA que se desarrollará en el Colegio Suizo Quetzaltenango.

Título _____ Área _____
Puesto _____ Tiempo en el curso _____

1. ¿Los cursos del área en los que usted se desempeña actualmente, están de acuerdo a su especialización?

Sí ()

No ()

¿Cuáles? _____

2. ¿Considera que su desempeño se ajusta a las necesidades del puesto?

Sí ()

No ()

¿Cómo? _____

3. En el curso (s) de su área en la que está trabajando, el tiempo de permanencia en el mismo es de:

3 meses _____ Más de 6 meses _____ Más de un año _____

4. Actualmente usted desempeña un puesto diferente al de su formación académica universitaria.

Sí () _____ No () _____

¿Por qué? _____

5. ¿Creé usted que su desempeño en el puesto responde a su formación profesional?

Sí () _____ No () _____

¿Por qué? _____

6. El colegio le proporciona capacitación adecuada al área, curso o especialidad en la que se desempeña.

Sí () _____ No () _____

¿Cuál? _____

7. Ha atendido a padres de familia que requieren información directa con problemas de bajo rendimiento escolar.

Eventualmente _____ Constantemente _____

¿Por qué? _____

8. ¿Cuáles cree usted que deben de ser las características básicas de un docente para el desempeño de su trabajo?

9. ¿Creé usted que la rotación de personal en cualquiera de las dos áreas, Español e Ingles repercute en el rendimiento de los alumnos?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

10. ¿Conoce el perfil del puesto que usted desempeña?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

11. ¿Creé usted que el docente debe tener un perfil del puesto bien definido?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

12. ¿Qué experiencia en tiempo tiene usted en su trabajo como docente?

De: 1 a 2 años 3 a 4 años más de 5 años

13. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su puesto laboral?

14. ¿Qué actividades realiza diariamente para el desarrollo de sus funciones?

15. ¿Qué actividades realiza semanalmente para el desarrollo de sus funciones?

16. ¿Qué actividades realiza mensualmente para el desarrollo de sus funciones?

17. ¿Qué habilidades básicas necesita el docente en su área, para que responda a su perfil?

- a)Habilidad para dirigir b)Habilidad para motivar
c)Habilidad para organizar d)Habilidad para coordinar
e)Habilidad para planificar

Otras

18. ¿Qué actitudes cree usted, que necesita el docente para que responda a un perfil de su área?

- a)Buena comunicación b)Paciencia
c)Comprensión a la individualidad d)Trabajo en equipo

e)Responsabilidad

f)Puntualidad

Otras: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION.

Anexo No. 2
Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Programa ACA

Encuesta Dirigida a
Coordinadores de Español e Inglés.
Colegio Suizo Quetzaltenango.

El propósito de esta encuesta es conocer sobre el “Perfil del Puesto y la Repercusión en la Rotación de Personal”, en las dos áreas, información que se utilizará en forma confidencial para la investigación en el Programa ACA, dicha encuesta se realizará en el Colegio Suizo Quetzaltenango.

Título _____

Área _____

Puesto _____ Tiempo laboral en el mismo _____

1. ¿El personal que maneja en su área, está de acuerdo a su especialización?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

2. ¿Tiene usted docentes en su área con preparación académica diferente, pero que su desempeño se ajusta a las necesidades del puesto?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

3. ¿Creé usted que el desempeño de los docentes que tiene a su cargo, responde a su formación profesional?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

4. ¿Ha atendido a padrea de familia en su área, que requieren información por problemas de rendimiento escolar?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

5. ¿Los docentes de su área reciben capacitación constante del curso específico que imparte?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

6. ¿Cuáles cree usted que deben ser las cualidades básicas del docente que se desempeña en su área?

7. ¿Se ha dado rotación de personal en su área?

Sí ()

No ()

¿Cuáles?

8. ¿Cree usted que la estabilidad de la coordinadora repercute en la estabilidad del personal docente?

Sí ()

No ()

¿Por qué?

9. ¿Existe en el Colegio Suizo Quetzaltenango, un manual del perfil del puesto?

Sí ()

No ()

¿Por qué?

10. ¿Conoce el perfil del puesto que usted desempeña como coordinadora?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

11. ¿Cree usted que el docente que tiene a su cargo, debe tener un perfil definido?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

12. ¿Cuáles son las funciones como coordinadora que usted realiza?

13. ¿Qué actividades diarias requiere la coordinación que tiene a su cargo?

14. ¿Qué actividades semanales realiza en la coordinación que tiene a su cargo?

15. ¿Qué habilidades básicas necesita el docente de su área para que responda a su perfil?

a) Habilidad numérica

b) Habilidad de organizar

c) Habilidad gramatical

d) Habilidad para enseñar

d) Habilidad memorística f) Habilidad para planificar

GRACIAS POR SU COLABORACION.

Anexo No. 3

Puesto que desempeña el docente en el Colegio Mixto Suizo Quetzaltenango.

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Auxiliar	1	4.00%	4.00%
Maestra	7	28.00%	32.00%
Maestra de Kinder Garden.	2	8.00%	40.00%
Maestra guía nursery	1	4.00%	44.00%
Maestro	12	48.00%	92.00%
Maestro P-1	1	4.00%	96.00%
Maestro P3	1	4.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo. 2007.

Anexo No. 4

Tiempo en el curso impartido.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 año	2	9.50%	9.50%
18 meses	1	4.80%	14.30%
2 años	1	4.80%	19.00%
3 años.	1	4.80%	23.80%
4 años	2	9.50%	33.30%
4 años y meses.	1	4.80%	38.10%
5 meses	1	4.80%	42.90%
6 años	3	14.30%	57.10%
7 años	1	4.80%	61.90%
8 años	1	4.80%	66.70%
8 meses	6	28.60%	95.20%
9 años	1	4.80%	100.00%
Total	21	100.00%	100.00%

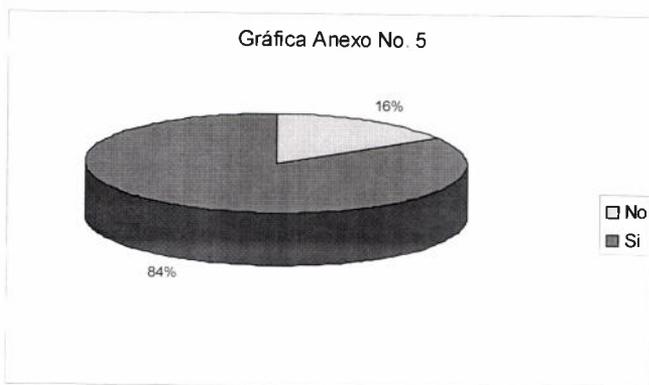
Fuente. Investigación de Campo 2007.

Anexo No. 5

¿Creó usted que su desempeño en el puesto responde a su formación profesional?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
No	4	16.00%	16.00%
Si	21	84.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo. 2007.



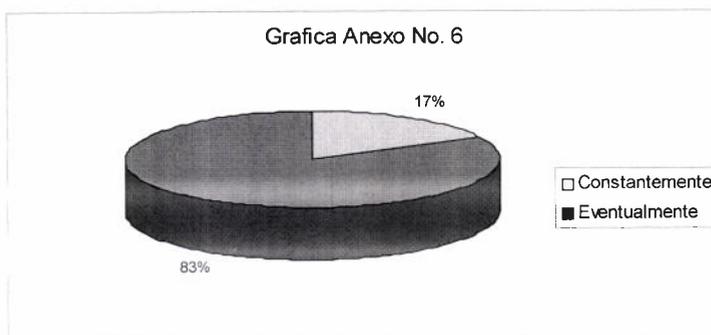
Fuente. Investigación de Campo 2007.

Anexo No. 6

Ha atendido a padres de familia que requieren información directa con problemas de bajo rendimiento escolar.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Constantemente	4	17.40%	17.40%
Eventualmente	19	82.60%	100.00%
Total	23	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo 2007



Fuente: Investigación de Campo 2007.

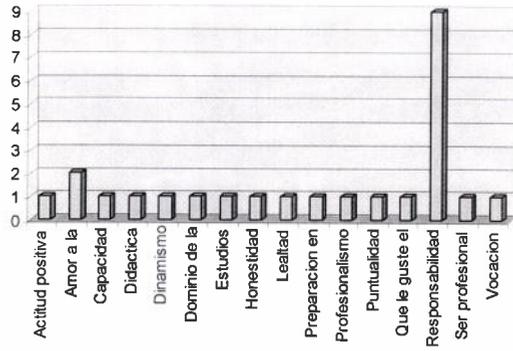
Anexo No. 7

¿Cuáles cree usted que deben de ser las características básicas de un docente para el desempeño de su trabajo?

Característica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Actitud positiva	1	4.00%	4.00%
Amor a la docencia	2	8.00%	12.00%
Capacidad	1	4.00%	16.00%
Didáctica	1	4.00%	20.00%
Dinamismo	1	4.00%	24.00%
Dominio de la materia	1	4.00%	28.00%
Estudios adecuados al curso	1	4.00%	32.00%
Honestidad	1	4.00%	36.00%
Lealtad	1	4.00%	40.00%
Preparación en el área	1	4.00%	44.00%
Profesionalismo	1	4.00%	48.00%
Puntualidad	1	4.00%	52.00%
Que le guste el área en que trabaja	1	4.00%	56.00%
Responsabilidad	9	36.00%	92.00%
Ser profesional ético	1	4.00%	96.00%
Vocación	1	4.00%	100.00%
Total	25	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo 2007.

Gráfica Anexo No. 7



Fuente. Investigación de Campo 2007.

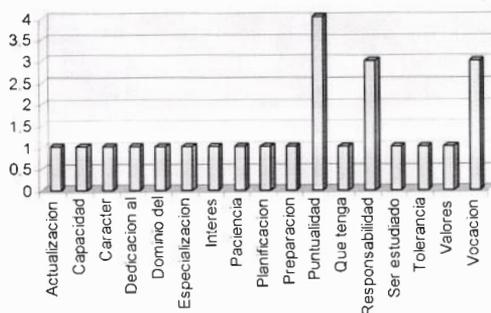
Anexo No. 8.

Característica Secundaria del docente para el desempeño de su trabajo.

Característica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Actualización	1	4.20%	4.20%
Capacidad	1	4.20%	8.30%
Carácter	1	4.20%	12.50%
Dedicación al trabajo	1	4.20%	16.70%
Dominio del curso	1	4.20%	20.80%
Especialización	1	4.20%	25.00%
Interés	1	4.20%	29.20%
Paciencia	1	4.20%	33.30%
Planificación	1	4.20%	37.50%
Preparación	1	4.20%	41.70%
Puntualidad	4	16.70%	58.30%
Que tenga conocimientos	1	4.20%	62.50%
Responsabilidad	3	12.50%	75.00%
Ser estudiado	1	4.20%	79.20%
Tolerancia	1	4.20%	83.30%
Valores	1	4.20%	87.50%
Vocación	3	12.50%	100.00%
Total	24	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo 2007.

Gráfica Anexo No. 8



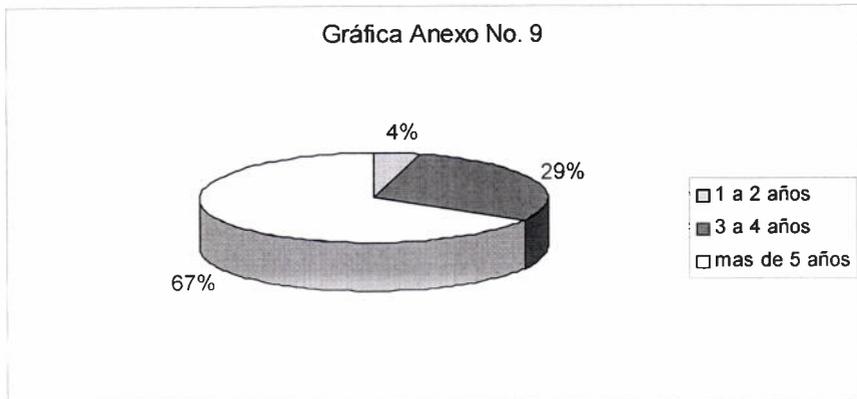
Fuente: Investigación de Campo 2007.

Anexo No. 9

¿Qué experiencia en tiempo tiene usted en su trabajo como docente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
2 años	1	4.20%	4.20%
4 años	7	29.20%	33.30%
mas de 5 años	16	66.70%	100.00%
Total	24	100.00%	100.00%

Fuente: Investigación de Campo



Fuente. Investigación de Campo 2007.

Anexo Número 10.

FODA.

Área Administrativa.

Fortalezas.	Oportunidades.	Debilidades.	Amenazas.
Estabilidad laboral de , más de un año en el puesto que desempeña.	Aprovechar la experiencia administrativa en el puesto de Directora Técnica.	La constante rotación del Director Técnico del Colegio.	Propicia poca estabilidad laboral y poca credibilidad del padre de familia.
La separación de funciones administrativas.	Establecer funciones específicas del puesto.	Duplicidad de mando cuando no se especifican las funciones.	No hay coordinación de las funciones de los subordinados.
Funciona por separado de Español e Inglés.	Busca ayuda específica en y Dirección Administrativa para llevar a cabo sus proyectos.	No coordinar las actividades afines.	Al no haber coordinación se produce anarquía.
La existencia de un puesto de administración en el colegio (Licenciada en Administración de Empresas).	Existe conocimiento técnico del proceso administrativo.	Dependencia de decisiones con los propietarios del colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.	Desintegración entre dirección técnica y dirección administrativa.

Fuente. Investigación de Campo 2007.

Anexo Número 11.

FODA.

Área de Recursos Humanos.

Fortalezas.	Oportunidades.	Debilidades.	Amenazas.
Capacidad para sufragar costos de reclutamiento de personal docente.	Llevar un proceso de reclutamiento y selección del personal docente.	Selecciona a su personal docente únicamente con una entrevista.	Contratar al personal docente que no llena los requisitos establecidos por el Perfil del Puesto.
Tiene la capacidad económica de ofrecer prestaciones.	Al recibir el docente incentivos, se motiva, rinde mejor y es más productivo.	No contar con un sueldo que responda a la especialidad del docente y a sus expectativas.	El no tener incentivos, provoca en el docente las desvinculaciones voluntarias, dándose así la rotación del personal.
Implementar un Manual que establezca el perfil del puesto del docente que se requiere en el colegio.	Al tener establecido un Perfil del Puesto de los Docentes, estos responderán a sus funciones específicas.	La no existencia de un perfil, hace realizar la contratación de personal docente, en forma empírica.	Provoca la desvinculación del docente.
Uso adecuado de la jornada de trabajo de los docentes.	Administrar eficientemente su tiempo como docente.	Falta de coordinación en la administración del tiempo en los diferentes horarios de clases.	No cumplir con el horario establecido.

Fuente. Investigación de Campo 2007.

Anexo Número 12.

FODA. Área Financiera.

Fortalezas.	Oportunidades.	Debilidades.	Amenazas.
Solvencia financiera.	Invertir el recurso financiero para mejorar el proceso administrativo y educativo del colegio.	El no invertir el recurso financiero en la creación de nuevas carreras.	Estancamiento como empresa prestadora de servicios educativos.
Existencia de solvencia financiera.	Credibilidad del colegio ante la sociedad sobre el aspecto financiero.	Caer en el incumplimiento de las responsabilidades legales tributarias.	Desprestigio de la institución ante la sociedad y los entes financieros gubernamentales.
Institución lucrativa con metas definidas.	Administrar los recursos financieros en forma eficiente y tener un máximo rendimiento de los mismos.	No invertir el recurso financiero en el proceso de selección y reclutamiento del personal docente.	Pagar prestaciones al personal saliente y crear costos al personal de nuevo ingreso.
Optima producción de la inversión, integrando la misión y la visión al patrimonio.	Generar capital, fuente de empleo y bienestar comunal.	Poco crecimiento de la institución por falta de ampliación de nuevas carreras.	Falta de generación de ingresos.

Fuente. Investigación de Campo 2007.

Anexo Número 13.

FODA.

Área de Infraestructura.

Fortalezas.	Oportunidades.	Debilidades.	Amenazas.
Contará con un terreno para la futura construcción del edificio del colegio.	Contar con infraestructura adecuada que llene los requisitos pedagógicos exigidos por el Ministerio de Educación Pública, atractiva para los estudiantes y que satisfagan las expectativas de los padres de familia.	Actualmente la sección Pedagógica como Administrativa comparten un mismo ambiente en el edificio.	Limita el proceso enseñanza-aprendizaje.
Cupo limitado de alumnos por aula.	Instalaciones nuevas del colegio, las aulas tendrán un espacio amplio, lo que fortalece la enseñanza.	Actualmente no se cuenta con infraestructura adecuada para un colegio.	Debilita el prestigio del colegio.
Objetivos definidos que contemplan la formación de la educación física de los alumnos.	Con nuevas instalaciones, contará con espacios amplios y adecuados para la enseñanza integral.	No contar con instalaciones de canchas para la práctica de las diferentes disciplinas deportivas.	Hay limitación del estudiante para desarrollarse en una determinada disciplina deportiva.
Delimitación espacial de los ambientes administrativos.	Reacondicionar eficientemente los ambientes administrativos evitando el hacinamiento.	Hacinamiento de los ambientes administrativos.	Poca privacidad para atender asuntos administrativos.

Fuente: Investigación de Campo 2007.

Anexo Número 14.

Conclusiones.

Área Administrativa.

- Cambio constante de la Dirección Técnica y Administrativa, lo que trae como consecuencia inestabilidad laboral en la institución educativa.
- Al existir duplicidad de mando cuando no se delimitan las funciones, no se logra una eficiente coordinación.

Área de Recursos Humanos.

- Al no tener un Perfil del Puesto establecido para cada docente según su área, cuando se lleva a cabo el proceso de selección de personal docente, se selecciona un docente que no reúne los requisitos mínimos que exige el perfil del puesto, lo que trae como consecuencia la Rotación de Personal.
- La falta de incentivos de los docentes provoca desmotivación y lleva en algunos casos a la desvinculación laboral, buscando en otra institución mejores oportunidades.

Área Financiera.

- La mala administración financiera, conduce a la poca o nula atención del crecimiento financiero, al no invertir en la empresa educativa.

Área de Infraestructura.

- El acondicionamiento accidental dificulta la ejecución de las funciones docentes, así como las labores administrativas.
- Al no existir una infraestructura adecuada, los elementos didácticos como alumnos, maestros, personal administrativo, personal operativo y padres de familia, no les permite interrelacionarse óptimamente.

Anexo Número 15.

Diagnóstico de la Empresa Educativa. Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango.

A continuación se presenta el diagnóstico de las siguientes áreas.

- Administrativa.
- Recursos Humanos.
- Financiera.
- Infraestructura.

Área Administrativa.

El colegio actualmente cuenta con una permanencia en la Dirección Técnica de dos años, lo que indica que hay estabilidad laboral en la misma.

Área de Recursos Humanos.

Al no existir un Perfil del Puesto establecido para cada docente según su área, da como resultado las desvinculaciones, provocadas por deficiencias en el cargo.

Área Financiera.

El colegio cuenta con solvencia financiera institucional y legal, lo que le permite llevar a cabo la labor educativa, debido a que recientemente el Colegio Bilingüe Mixto Suizo Quetzaltenango, pasó a propiedad de La Corporación Cifuentes.

Área de Infraestructura.

En la actualidad existe acondicionamiento de los diferentes ambientes físicos de trabajo, tanto administrativos como pedagógicos.

