

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TESIS LIBRE

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**CASO: COLEGIOS PRIVADOS DE LA CIUDAD DE LA PAZ
(COLEGIO SANTA TERESA)**

POSTULANTE:

FERNANDO VIDAL FLORES SARMIENTO

**LA PAZ-BOLIVIA
2009**

CONTENIDO

CAPITULO I TEMA

- 1.1.- INTRODUCCION
- 1.2.- JUSTIFICACION DEL TEMA
- 1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 1.4.- HIPOTESIS
 - 1.4.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE
 - 1.4.2.- VARIABLE DEPENDIENTE
 - 1.4.3.- VARIABLE MODERANTE
- 1.5.- OBJETIVO
 - 1.5.1.- OBJETIVO GENERAL
 - 1.5.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS
- 1.6.- ALCANCE DE LA INVESTIGACION
- 1.7.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION

CAPITULO II MARCO TEORICO

- 2.1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
 - 2.1.1. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
 - 2.1.2. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
 - 2.1.3. SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
 - 2.1.4. TECNICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
- 2.2. GESTION DEL TALENTO HUMANO
- 2.3. EVOLUCION DEL ESTUDIO DE LA INTELIGENCIA HUMANA
- 2.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
 - 2.4.1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO
 - 2.4.2. HABILIDADES TECNICAS COGNOSCITIVAS Y EMOCIONALES
 - 2.4.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EDUCACION
- 2.5. CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE ESTUIO
 - 2.5.1. ENTIDADES DE EDUCACION DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LA PAZ

CAPITULO III METODO DE INVESTIGACION

3.1.- TIPO DE INVESTIGACION

3.2.- PROCEDIMIENTO

3.3.- DISEÑO MUESTRAL

3.3.1.- UNIDAD DE INVESTIGACION

3.3.2.- UNIVERSO

3.3.3.- DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.4.- MEDIOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

CAPITULO IV MARCO PRACTICO

4.1.- INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.2.- DOCIMA O PRUEBA DE HIPOTESIS

4.3.- CONCLUSIONES

CAPITULO V PROPUESTA

5.1.- INTRODUCCION

5.2.- FORMULACION DEL MODELO

5.3.- DISEÑO DEL MODELO

5.3.1.- CONTEXTO

5.3.2.- ESTRUCTURA DEL MODELO

5.4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI ANEXOS

6.1. ANEXOS

6.2 BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

TEMA

CAPITULO I

I.- TEMA: LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL CASO: COLEGIOS PRIVADOS DE LA CIUDAD DE LA PAZ (CASO: COLEGIO SANTA TERESA)

1.1) INTRODUCCION

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

El motor de toda organización y su razón de ser se da a través y por el talento humano siendo el recurso más importante para su funcionamiento. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

La administración de Recursos Humanos en los últimos años ha cobrado vital importancia puesto que sin la misma no podría administrarse el recurso más valioso de cualquier organización.

Su concepción ha ido cambiando también alrededor del tiempo, siendo que sus prácticas y políticas son tareas de importancia significativa.

Si se analiza la gestión de Recursos Humanos como tal, descubriremos que existen procesos que hacen a la misma; para cualquier administrador el proceso más importante es el de reclutamiento y selección de personal.

Todos sabemos que el éxito de una organización depende del recurso humano, de su calidad, pero lo más importante es como ha sido el proceso de reclutamiento y selección de este.

Este proceso se torna importante porque cada persona tiene capacidades y virtudes diferentes de otras, para enfrentar sus responsabilidades y su trabajo en su conjunto, cada persona ejercerá una influencia determinante en la organización de modo que sea benéfico o destructivo.

“El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad y experiencia además) a los requisitos del puesto”¹

Por otra parte, las organizaciones hoy en día se encuentran en búsqueda de competitividad y eficacia organizativa, recurriendo a diversidad de métodos, formas y descubrimientos científicos que la lleven a la consecución de ese objetivo, ó por lo menos que le acerquen a él.

Una de las teorías científicas con bastante aceptación en la última década es “la inteligencia emocional”, ya que hace referencia a uno de los elementos que mayor influencia tienen en el éxito de una organización.

“La inteligencia emocional está vinculada a las aptitudes que implican habilidad a la hora de gestionar y regular las emociones de uno mismo y en los demás, que a su vez pronostican un rendimiento superior en el entorno laboral, son un conjunto de aptitudes o competencias, como confianza en si mismo, iniciativa y trabajo en equipo, por ejemplo, que influyen de manera significativa en el rendimientos de los individuos y las organizaciones”²

Resulta significativo que se estudie la inteligencia emocional en el ámbito educativo; la calidad de la educación de las nuevas generaciones son el futuro para nuestro país y, se ha visto que en éste ámbito los procesos de reclutamiento y selección de personal no tienen mucha importancia, reclutando profesores por afinidad, amistad o confianza, sin medir la cualidades y requerimientos necesarios para trabajar formando personas.

¹ ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, Sexta Edición México 1994, Pág. 575

² GOLEMAN Daniel, CHERNISS Cary, Inteligencia Emocional en el Trabajo, Editorial Kairos, Barcelona España 2005, Pág 17 y ss.

“Una de las razones por las que el docente debería poseer ciertas habilidades emocionales es porque tiene marcado cariz altruista y una finalidad claramente educativa. Para que el alumno aprenda y desarrolle las habilidades emocionales y afectivas relacionadas con el uso inteligente de sus emociones necesita de un educador emocional”³

El alumno pasa en las aulas gran parte de su infancia y adolescencia y del tiempo de formación, períodos en los que principalmente se encuentra en juego el desarrollo emocional del niño, de forma que el entorno escolar se configura como un entorno privilegiado de socialización emocional y el profesor/tutor se convierte en un referente importante en cuanto a actitudes, comportamientos, emociones y sentimiento. El docente lo quiera o no es un agente activo de desarrollo afectivo y deberá hacer uso racional y consciente de estas habilidades en su trabajo.

Estos cambios vertiginosos también deben incorporarse a la estructura de educación formal es por esta razón que la presente investigación hará un análisis del proceso de reclutamiento y selección de los profesores de primaria y secundaria de los Colegios privados de la ciudad de La Paz, utilizando como caso de estudio el Colegio Santa Teresa.

1.2) JUSTIFICACION DEL TEMA

1.2.1. Justificación teórica

La **inteligencia emocional** es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones aportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida. Cada individuo tiene la necesidad de establecer prioridades, de mirar positivamente hacia el futuro y reparar los sentimientos negativos antes de que le hagan caer en la ansiedad y

³ FERNANDEZ BERROCAL Pablo, EXTREMERA Natalio, Extractado de un artículo de la Revista Iberoamericana de Educación Principal OEI (Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) Pág. 1

la depresión. En el ámbito de la psicología se admite la consideración de inteligencia porque es cuantificable: Constituye un aspecto mensurable de la capacidad individual para llevar a cabo razonamiento abstracto y adaptación al entorno; la inteligencia emocional se pone de manifiesto cuando operamos con información emocional.⁴

Hoy en día nos encontramos atravesando una etapa muy importante en el desarrollo de los Recursos Humanos y su ciencia como tal, en Bolivia hemos visto que se le ha ido dando la importancia necesaria, en su desarrollo y avance cada día se hace más imprescindible contar con instrumentos que ayuden su proceso y que ayuden a administrar los recursos humanos en tiempos y época de cambio como la que estamos viviendo.

Dentro de la estructura y procesos de Recursos Humanos, la selección de personal se hace cada vez más importante por ser ésta una de los principales que, coadyuvan en el arranque del proceso en sí y, pilar para que la gente que se incorpora a la organización sea la adecuada y sea la que se ha estado buscando.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo dé su talento sino que, además, lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita primero, que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero, que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.⁵

En este enfoque las políticas y prácticas de Recursos Humanos son elementos fundamentales en la actividad de un Administrador independientemente de la organización en la que trabaje.

La inteligencia emocional nace como una herramienta más dentro de la administración de Recursos Humanos, el enfocar y el entender a una persona,

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional, 12/05/2008

no como parte de un ciclo de producción sino como una “herramienta” fundamental de la organización y sus resultados, hace que se mire y se haga hincapié en la parte humana, en la parte psicológica.

Por esta razón la inteligencia emocional cumple un papel fundamental dentro de los procesos de Administración de Recursos Humanos, y ahora será enfocada dentro del proceso de selección de personal.

Las instituciones educativas como en cualquier país son fundamentales para el desarrollo de una sociedad, de ellas dependerá la calidad humana de las futuras generaciones, es por ésta razón la inquietud y la necesidad de analizar a la inteligencia emocional como una herramienta dentro del proceso de selección de las entidades educativas privadas.

1.1.2) Justificación Metodológica

Para alcanzar los objetivos del presente estudio de investigación utilizaremos el método deductivo, partiendo de una hipótesis relacionada al efecto que podría tener la incorporación de la inteligencia emocional en el proceso de selección, la toma de decisiones adecuada en la fase de contratación y por ende sobre la calidad del servicio.

Para esta investigación se utilizarán instrumentos como: entrevistas, tests, bibliografía correspondiente al tema de estudio y artículos de Internet. Lo cual validará los resultados y se podrá dar una respuesta a la problemática planteada.

1.1.3) Justificación Práctica

Desde el punto de vista de la conveniencia o no de la presente investigación, la misma servirá para mejorar los procesos de selección de personal e implícitamente el desempeño laboral y eficiencia y eficacia organizacional de las organizaciones objeto de estudio.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional, 12/05/2008

De esta manera las instituciones educativas de la ciudad de La Paz, podrán:

- Llenar un vacío existente en nuestro medio respecto al tema de inteligencia emocional.
- Podrán generalizar los resultados a principios más amplios a partir de la presente investigación.
- Obtener información útil, para aportar como evidencia al desarrollo de la teoría de la Inteligencia Emocional.
- Conocer de mejor manera la relación entre las variables: competencias emocionales y desempeño laboral.
- Sugerir ideas e hipótesis a futuros estudios relacionados con el tema.
- Ayudar a la creación de un instrumento de recolección y análisis de datos referidos al tema de estudio.

1.1.4) Justificación Social

Este trabajo de investigación será beneficioso para la entidad en cuestión, y para el resto de los Colegios Particulares de la ciudad de La Paz, ya que la misma podrá hacer uso de los resultados de esta investigación, desarrollando directrices para un mejor proceso de selección y por ende de administración de personal.

Por ende los beneficiarios directos serán los estudiantes de primaria y secundaria de las instituciones educativas privadas de la ciudad de La Paz, enfocándose a la mejora de la calidad educativa que se les brindará a los estudiantes.

1.3) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la inteligencia emocional en el proceso de selección en el rendimiento laboral? ¿Cuál es su efectividad frente a otros instrumentos de selección de personal?

¿Son las pruebas y entrevistas de selección de personal basadas en la inteligencia emocional mejores pronosticadores del desempeño laboral?

¿Cómo se vinculan el desempeño laboral con las competencias de Inteligencia Emocional en profesores de enseñanza primaria y secundaria?

¿Cuál es la relación entre las competencias emocionales de los profesores en el desempeño de sus alumnos?

El proceso de selección garantiza la calidad del personal con el que contará la organización, y por ende la calidad de los resultados y objetivos alcanzados, sin embargo existen una serie de factores que fundamentan la presente investigación y respaldan las interrogantes planteadas:

- El grado de satisfacción en el servicio que presta, este tipo de entidades en los últimos dos años.
- La necesidad de ser competitivos y de satisfacer las demandas de prestar un “servicio de calidad”, ha hecho que sus directivos descuiden el factor humano, y se utilicen prácticas que no garantizan los resultados a alcanzarse.
- Muchas de estas instituciones han sacrificado sus procedimientos de administración de personal y factores motivacionales frente a la presión que enfrentan todos los días.
- Hoy en día las instituciones educativas en el contexto mundial tienden a la optimización de sus recursos, ya sean estos materiales, humanos o económicos.

1.4) HIPOTESIS

La hipótesis que guiará la presente investigación es la siguiente:

LA CALIDAD DEL RECURSO HUMANO CONTRATADO POR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ, DEPENDE, DIRECTAMENTE DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN SU PROCESO DE CONTRATACIÓN.

1.4.1. Variable Independiente

Instrumentos utilizados en el proceso de contratación.

1.4.2- Variable Dependiente

La calidad del recurso humano contratado.

1.4.3.- Variable Moderante

Instituciones Privadas Educativas de la ciudad de La Paz.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

La presente investigación tiene como objetivo general, evaluar la inteligencia emocional como herramienta en el proceso de selección de las entidades educativas privadas estudiadas, para que a partir de este análisis se pueda ver si podrá incorporarse al sus procesos de selección de manera tal que, garantice la calidad del servicio.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar las actuales políticas y factores de recursos humanos que están utilizando este tipo de entidades.

- Establecer aquellos factores que son relevantes para la teoría de la inteligencia emocional.
- Determinar si el grado de desarrollo de competencias emocionales de una persona (candidato laboral) influye en un desempeño laboral más alto.
- Evaluar que competencias emocionales tiene mayor valoración en la selección de profesores de enseñanza primaria y secundaria.
- Analizar las diferencias de valor asignadas a ciertas competencias emocionales entre profesores de enseñanza primaria y secundaria.

1.6) ALCANCE DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación, esta dirigido al estudio de las entidades educativas privadas de la ciudad de La Paz, tomando como estudio de caso el Colegio Santa Teresa.

Se investigará a los profesores de primaria y secundaria de las mencionadas entidades.

1.7) METODO DE INVESTIGACION

El método de investigación a ser utilizado en la presente investigación es el método inductivo ya que, con el estudio de las técnicas del proceso de selección, se podrá determinar la influencia que tienen sobre la calidad del servicio, como resultado reflejado en logro de los objetivos institucionales.

CAPITULO II

MARCO

TEORICO

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

“Casi todos los expertos están de acuerdo en que todos los gerentes cumplen con cinco funciones básicas: planear, organizar, dotar de personal, dirigir, y controlar. Estas funciones representan el proceso de administración”⁶. En este entendido la Administración de Personal, consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Personal consiste en generar políticas, estrategias y tácticas que nos lleven a proveer personas a la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas y, que las lleven a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de Administración de Personal, hay muchas cosas en juego, la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y, la clase de miembros que la organización pretende modelar, entre estos:

- Análisis de puestos.
- Planificación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos al puesto.
- Selección de los candidatos al puesto.
- Orientación y capacitación a nuevos empleados.
- Administración de sueldos y salarios (como compensar a los empleados).
- Proveer incentivos y prestaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación (entrevistas, asesoramiento y disciplina).
- Capacitación y desarrollo.
- La formación del compromiso del empleado.

⁶ DESSLER GARY, Administración de Personal, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Octava Edición, México 2001, Pág. 2

El autor Gary Dressler ⁷ sostiene que para comprender de una mejor forma el concepto de la Administración de Personal, primero es necesario comprender la labor de los gerentes y resume que existen funciones básicas las mismas que se concentran en la planificación, organización, formación de equipos de trabajo, dirección y control.

La Administración de Recursos Humanos cuenta con técnicas que, deberán ser aplicadas tomando en cuenta los ámbitos internos y externos a la organización, con el propósito de captar y mantener un elemento humano dinámico, motivado, que se sienta integrado y satisfecho por las condiciones de desarrollo que le brinda, tanto, para su vida particular como en su permanencia en la empresa y que en retribución a la situación positiva que percibe, la gerencia espera que este elemento responda desempeñando una eficaz y eficiente labor en el desarrollo de las funciones que le fueron confiadas para el logro de los objetivos empresariales.

“La empresa comercial o industrial tiene un solo recurso auténtico: el hombre”⁸. En este entendido los gerentes pueden realizar correctamente las funciones de planificación, organización, finanzas además de contar con maquinaria sofisticada, materia prima de buena calidad, infraestructura adecuada, pero de todas maneras fallar como administradores por no contar con gente adecuada, o no mantener al personal motivado, organizado, contento con su salario u otras situaciones negativas que pudieran presentarse, llegando en algunos casos al fracaso de la empresa.

2.1.1. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

“Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de los objetivos la elaboración y la distribución de algún producto o la prestación de algún servicio. Paralelos a los de la empresa, la Administración de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros”⁸.

Los principales objetivos son:

⁷ DESSLER GARY, Administración de Personal, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Cuarta Edición, 1991, México 2001, Pág. 3

- Contribuir a las necesidades y demandas de la sociedad cuidando que no afecten en forma negativa a la organización.
- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización.
- Contribuir al logro de los objetivos que cada persona busca alcanzar, de esta forma los objetivos individuales deberán contribuir al logro de los objetivos generales de la organización.

Como todo sistema organizado las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener su fuerza laboral adecuada a la organización⁹.

2.1.2. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El trabajo persistente y cotidiano del administrador es hacer que las cosas se hagan, manteniendo junta la organización, mantener en curso la firma o la dependencia, haciendo que progrese hacia objetivos y metas. Los administradores son además planificadores y organizadores; buscan desarrollar planes y operar dentro del marco de trabajo de las reglas, políticas y procedimientos establecidos por la organización en marcha.

La administración es el proceso y la práctica del liderazgo organizacional. La administración implica el estilo con el cual operan los administradores; expresan sus teorías acerca de cómo pueden ser mejor dirigidas y llevadas las personas de una organización o dependencia.¹⁰

La administración de personal también se ocupa del desarrollo del personal donde podrá capacitarse y satisfacer sus legítimas acciones de progreso, con este propósito, se procederá a realizar la evaluación del desempeño, que no solo indicará la contribución y confiabilidad de las

⁸ CHIAVENATO IDALBERTIO, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Octubre 1993, Pág 123

⁹ CHIAVENATO IDALBERTO, op cit Pág. 11

¹⁰ YODER Dale, "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" México, 1990, Décima Edición, Editorial Continental S.A de C.V Pág 160

actividades de los recursos humanos. El aporte que produce el personal a la organización produce una compensación la cual puede traducirse en salarios, sueldos y prestaciones legales.

Otra actividad de la administración de personal es la de ejercer control para evaluar la efectividad del sistema y garantizar la continuación del logro de los objetivos, de esta manera cada una de las actividades que sean desarrolladas permitirán alcanzar los objetivos de administración de personal. Estas actividades pueden resumirse en:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficiente para alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena del personal y el logro de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia con el personal disponible.
- Evitar la obsolescencia del personal, mediante el desarrollo de sus capacidades.
- Evaluar y controlar el sistema con la finalidad de determinar si han sido o no alcanzados los objetivos.
- Mantener la motivación del personal y mantener aquel que sea talentoso en el desempeño de sus actividades.

2.1.3. SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

“La administración de Personal está compuesta de subsistemas interdependientes e interrelacionados que cobijan diferentes tópicos (Cuadro # 1).

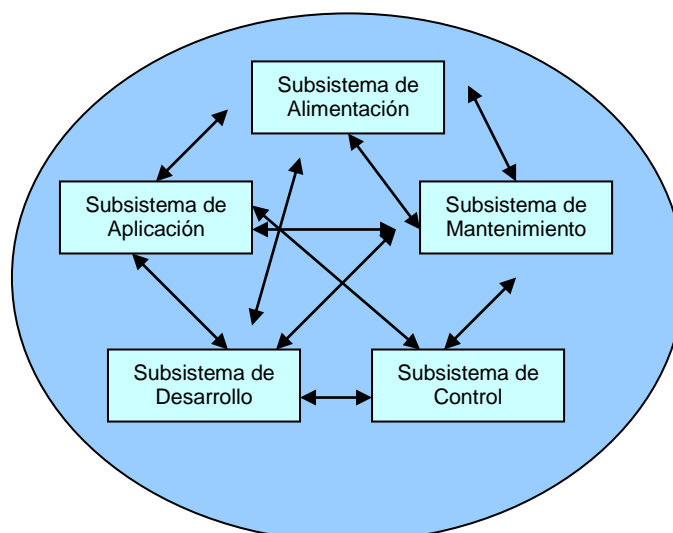
CUADRO #1

SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

| SUBSISTEMAS | PRINCIPALES TEMAS COBIJADOS |
|---------------|--|
| PROVISIÓN | <ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento de personal• Selección de personal |
| APLICACIÓN | <ul style="list-style-type: none">• Descripción y análisis de cargos• Evaluación del desempeño humano |
| MANTENIMIENTO | <ul style="list-style-type: none">• Compensación• Beneficios sociales• Higiene y seguridad |
| DESARROLLO | <ul style="list-style-type: none">• Entrenamiento y desarrollo de las personas• Desarrollo organizacional |
| CONTROL | <ul style="list-style-type: none">• Sistema de información• Auditoria de recursos humanos |

FUENTE: Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc. Graw Hill, México 1986, Pág. 131.

Estos sistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes, la misma que hace que cualquier cambio que se produzca entre ellos tenga influencia en los otros, como se muestra en el Gráfico # 1



SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección son dos fases que se complementan en un mismo proceso. Para operativizar ambos procesos es necesario que sean conducidos por personal altamente calificado de la organización y que estén regidos por procedimientos lógicos que permitan resaltar los atributos meritorios de los postulantes, para luego realizar el proceso de selección que será una consecuencia de la forma como se lleve a cabo el reclutamiento, para posteriormente concluir en la contratación de los que resultarán elegidos.

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal se constituye en un proceso importante para el sistema de personal, puesto que considera el modo en que se va a encontrar a los candidatos potencialmente idóneos que requiere la organización y la forma de reclutarlos. El reclutamiento “es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos principalmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”¹¹

Selección de personal

Después de haber realizado un adecuado reclutamiento, la selección de personal se constituye en la base para un adecuado funcionamiento de los subsistemas que componen el sistema de administración de personal.

Chiavenato señala “puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado”¹²

¹¹ Ibidem, Pág. 173

¹² Ibidem, pá'g. 201

El proceso de selección de personal, significa una actividad que merece atención y cuidado, puesto que de la forma en que se realice ésta, dependerá el futuro de la organización, como se manifestó anteriormente el elemento humano a contratarse cumplirá un papel que está íntimamente ligada al desempeño de la Administración de Personal.

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE PERSONAL

Está comprendido por la descripción de cargos, la evaluación del mérito o del desempeño y el movimiento de personal.

Descripción de Cargos

Es un sistema de información que permite dar a conocer en detalle las responsabilidades, obligaciones y requisitos que tiene cada uno de los cargos de una organización.

Cuando se tiene una descripción de cargos adecuada, ordenada y clara se facilita el desenvolvimiento de los demás subsistemas del sistema de personal, una vez que los individuos se encuentran ya realizando tareas en la empresa, o así mismo cuando ingresen a ella puedan aportar sus conocimientos, experiencias y motivación de trabajo.

Existen métodos que son aplicables para poder llevar a cabo la descripción de cargos tanto de las funciones técnicas como administrativas, entre ellos se mencionan los siguientes:

1. Método de observación directa, consiste en observar al trabajador cuando realiza su labor, anotando los aspectos más sobresalientes. Se registran los puntos clave en la hoja de análisis de cargos.

2. Método del cuestionario, consiste en entregar un cuestionario al funcionario y a los supervisores más cercanos a él, quienes presentan por escrito la información sobre el cargo, su contenido y sus características.
3. Método de Entrevista Directa, consiste en entrevistar al trabajador con el propósito de obtener toda la información con referencia al cargo que desempeña. También se realizan consultas al supervisor acerca de la entrevista, para dar más validez a esta. Es flexible y productivo.
4. Método mixto, se pueden aplicar dos de los métodos anteriores, el orden es indistinto.

Evaluación del Desempeño

“La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados como un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa”¹³

La evaluación de personal sirve de control, permite conceder ascensos, premios, incentivos y otros, de manera tal que detectan a los mejores elementos para recompensarlos en la medida de su rendimiento. Detectar al personal de poco rendimiento, también permitirá aplicar medidas correctivas como ser: capacitarlos o entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

¹³ Ibidem, Pág. 10

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”¹⁴

Los sistemas de evaluación deben ser flexibles, por ello es necesario que se lleve a cabo el seguimiento. Las adaptaciones y ajustes son necesarios para lograr el desarrollo de la organización.

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE PERSONAL

Después de haber realizado el reclutamiento y haber incorporado al personal el sistema de administración de personal debe ocuparse de mantenerlo dentro de la empresa, el cual necesitará de cuidados especiales tales como la compensación monetaria, beneficios sociales, y administración de salarios.

Es necesario que el personal que desarrolla sus actividades dentro de la empresa se sienta motivado y recompensado, esa será una forma de alentar la consecución de los resultados y que se sienta identificado con la organización.

Administración de salarios

En cualquier organización cada cargo tiene un valor, el mismo que es valorado por la administración de salarios como el conjunto de normas y procedimientos que tienden a establecer salarios equitativos y justos en relación a los salarios de los demás y con los de otras empresas del mercado.

Entonces puede hablarse de un equilibrio interno que se alcanza a través de la evaluación y clasificación de cargos y un equilibrio externo obtenido por la investigación de salarios, estas dos informaciones sirven de bases para poder conformar la política salarial.

¹⁴ CHIAVENATO IDALBERTO, Op Cit. Pág. 305

Evaluación y clasificación de Cargos

La evaluación y clasificación de cargos se constituye en un medio para determinar el valor relativo de cada cargo en la organización y la posición relativa del cargo dentro de la estructura de cargos. La evaluación de cargos intenta determinar la posición de cada cargo con los demás.

Los métodos utilizados para la evaluación de cargos son diversos siendo los más importantes:

- Métodos no cuantitativos, que comprenden el escalonamiento de cargos y las categorías predeterminadas.
- Métodos cuantitativos que comprenden la comparación de factores y la evaluación por puntos.

La información obtenida del análisis de cargos sirve de base para la evaluación de cargos. Dentro de los métodos descritos (cuantitativos y no cuantitativos) encontramos:

- Método de escalonamiento, que consiste en poner en orden creciente o decreciente los cargos con relación a algún criterio de consideración.
- Método de categorías predeterminadas, conocido también como escalonamientos simultáneos, este método necesita dividir los cargos en conjunto de cargos formando categorías.
- Método de comparación de factores, se constituye en una técnica analítica donde los cargos se comparan con factores de evaluación, en primer lugar se deberán elegir dichos factores en los cargos de referencia y por último la construcción de la matriz de escalonamiento.
- Método de evaluación por puntos, se caracteriza por ser una técnica analítica y cuantitativa.

Investigación Salarial

En busca de obtener un equilibrio externo la empresa deberá realizar una investigación salarial en el mercado de trabajo, tomando en cuenta los cargos investigados, las compañías participantes y el tiempo de investigación. Dicha investigación podrá realizarse mediante cuestionarios, visitas a empresas, etc.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Después de haber realizado la evaluación del desempeño podremos haber detectado algunas fallas en nuestro personal que pueden ser solucionadas con el entrenamiento y capacitación, sin duda esta puede ser una de las razones por las cuales sea necesario fortalecer o desarrollar las aptitudes del personal de la organización.

Sin embargo el desarrollo del personal se convierte en una necesidad pese a que no se hubiese realizado una evaluación del personal: Se necesita desarrollar habilidades y aptitudes, aprender y modificar nuevas actitudes o comportamientos entre otros.

Capacitación y desarrollo de personal

La capacitación es un proceso educativo que utiliza un procedimiento planeado sistemático y organizado mediante el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar la eficacia en el logro de los objetivos organizacionales.

El desarrollo se refiere al proceso educativo a largo plazo que también utiliza procedimientos planeados y sistemáticos mediante el cual el personal adquiere conocimientos conceptuales y técnicos para mejorar las habilidades administrativas.

La capacitación y desarrollo del personal se encuentran encaminados al aumento del rendimiento y la productividad, incrementar la calidad, satisfacer las necesidades futuras de personal en la organización preveer la

obsolescencia y mayor de desarrollo de personal.

La ejecución de la capacitación y desarrollo se llevará a cabo mediante diferentes técnicas, donde se siempre se supondrá una relación instrucción-aprendizaje .Sin embargo esta ejecución dependerá de las necesidades de la organización, calidad del material, la calidad de los instructores y la de los aprendices.

Una vez realizada la capacitación y desarrollo del personal será necesario evaluar al personal para ver hasta que punto se produjeron modificaciones, y con los resultados conseguidos deberá realizarse una evaluación a nivel empresarial a nivel de recursos humanos y a nivel de tareas y operaciones.

SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

El control como parte del proceso administrativo, se constituye en un sistema automático, este mecanismo detecta cualquier desvío de los patrones normales. La información que recibe el proceso de control es la base para realizar una acción correctiva.

El control implica la comparación con patrones ya establecidos para poder realizar la acción correctiva, cuando esta es la apropiada puede haber la revisión y alteración de los patrones existentes.

2.1.4. TECNICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que la Unidad de Recursos Humanos cuenta con la demanda del personal se procede a emplear las herramientas, técnicas y procedimientos para atraer a postulantes idóneos y que se adecuen al perfil que se está buscando.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en

un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación.

Recolección de información acerca del cargo

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

1- Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo.

El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

2- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato.

3- Análisis de la solicitud de empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

4- Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

- 5- Hipótesis de trabajo: en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, solo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado.

Elección de las técnicas de selección:

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos bien definidos:

1º) Entrevista de selección

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

1- La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc.

En este elemento se origina el mensaje.

2- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.

3- El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.

4- El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.

5- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

Etapas de la entrevista de selección:

a) Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar: • Los objetivos específicos de la entrevista; • El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y • La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

b) Ambiente: puede ser de dos tipos. • Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin; • Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

c) Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean. • La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas, lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrente los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

d) Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante. • El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. • El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

e) Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

2º) Pruebas de conocimiento o de capacidad:

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

1- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser: • Orales: preguntas y respuestas verbales;

- Escritas: preguntas y respuestas escritas;

- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

2- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

2- En cuanto a la manera como se elaboran: • Tradicionales: disertativo, expositivo; • Objetivas: mediante pruebas objetivas; • Mixtas.

3º) Pruebas psicométricas:

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud

del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud: • predisposición natural para determinado trabajo o tarea, • existe sin ejercicio, • se evalúa por medio de comparaciones, • permite pronosticar el futuro del candidato, • con el ejercicio se transforma en capacidad, • es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la practica.

Capacidad: • habilidad para realizar determinado trabajo, • surge del entrenamiento o del aprendizaje, • se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo, • se refiere a la habilidad real del individuo, • es el resultado de ejercitar la aptitud, • es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnostico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronostico futuro de su potencial de desarrollo.

4º) Pruebas de personalidad:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando

investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

5º) Técnicas de simulación:

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

2.2. GESTION DEL TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos

gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Aunque el capital y la tecnología son factores necesarios, no son suficientes para sobrevivir en el entorno actual, porque no diferencian a las empresas. Sin embargo el talento que posea una empresa y su capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no sólo le permitirá perdurar en el tiempo, sino también cambiar las reglas de juego.

2.3. EVOLUCION DEL ESTUDIO DE LA INTELIGENCIA HUMANA

El estudio de la inteligencia ha sido uno de los apartados más característicos de la Psicología a lo largo del siglo XX. Desde los trabajos de los pioneros Ch. Spearman, A. Binet, y L.L. Thurstone hasta la actualidad los avances en este terreno han sido constantes y también polémicos. Como en cualquier otra disciplina científica el debate en torno a los modelos, el contraste de las predicciones y de aplicaciones ha sido intenso y a veces ha superado el estricto marco de la Psicología para convertirse en un debate sociopolítico debido a la importancia de este fenómeno en la vida cotidiana.

Todo el mundo estaría de acuerdo en decir que los humanos somos "más inteligentes que el resto de los primates. El problema reside en determinar cómo y por qué esto es así. Una posible explicación es la que recoge la llamada hipótesis de la inteligencia general que postula que el mayor tamaño cerebral del ser humano es el que le capacita para realizar de una manera más rápida, y mejor que el resto de las especies, todo tipo de actividades cognitivas: más memoria, mayor capacidad para establecer inferencias, para aprender, para planificar, etc. Una explicación alternativa es la que postula la hipótesis de la inteligencia cultural que sostiene que los humanos han desarrollado habilidades socio-cognitivas especializadas para poder vivir e intercambiar información en grupos culturales, y es esta dimensión colectiva, que se desarrolla en fases muy tempranas, la que hace al ser humano tan "inteligente. Crecer dentro de un grupo cultural permite a los niños beneficiarse de las habilidades y del conocimiento adquirido por el resto de la especie, acceder al uso de herramientas y símbolos, incluido el lenguaje, que otros ya han desarrollado.

Si los niños simplemente tuvieran más inteligencia general que los grandes simios, se habría encontrado diferencias de forma sistemática en todas las tareas. Sin embargo, esto no fue así. Las mayores capacidades de los niños en cognición social y en aprendizaje social a esa edad tan temprana, cuando sus capacidades de cognición física son como las de los grandes simios, sugieren una adaptación biológica específica para la vida social y la cultura, tal como plantea la hipótesis de la inteligencia cultural. Con estas habilidades socio-cognitivas especializadas, los niños en edad temprana están preparados para adquirir, en interacción con los otros, habilidades cognitivas complejas y gran cantidad de información a través tanto de la imitación como de la instrucción. Sin esas capacidades socio-cognitivas especializadas los niños avanzarían muy poco con respecto a los grandes simios en sus capacidades, por ejemplo, numéricas (al no poder beneficiarse de la enseñanza de los adultos no podrían utilizar los símbolos numéricos, lo que les impediría el uso y manejo de las matemáticas).

2.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Desde siempre hemos oído que el Coeficiente Intelectual era determinante para saber si una persona tendría éxito en la vida, un test podría marcar el futuro de su éxito académico y profesional. Sin embargo, hace ya varios años que desde el ámbito empresarial se dieron cuenta de que son otras capacidades las necesarias para el éxito en la vida. Y esas no las medía ningún test de inteligencia.

Hay que admitir que hay gente con un dominio de su vida emocional mucho mayor que otra. Y es curioso ver que poca correlación hay entre la Inteligencia clásica y la Inteligencia Emocional. Un caso extremo sería el típico "empollón" , que llevado al límite es una máquina intelectual pero con una vida emocional desastrosa. Por otro lado podemos encontrarnos con gente que no paso de la escuela primaria pero que llevan una vida exitosa y poseen una vida ordenada y envidiable. Estos casos extremos no son lo común, pero es necesario darse cuenta de que hay que prestar mayor atención a este tipo de habilidades que pueden marcar nuestra vida tanto o más que el Coeficiente Intelectual.

La inteligencia socio emocional es una multirrelación de mociones, competencias sociales y personales, habilidades no cognitivas e interconectadas, que posibilitan actuar sobre nuestro medio ambiente.

Para la medición de la inteligencia socio emocional se desarrolló Inventario del Coeficiente Emocional con cinco categorías de habilidades: intrapersonal, interpersonal, manejo de estrés, adaptabilidad y estado general de ánimo. Estos instrumentos evolucionan al cociente emocional cuya normatividad ha sido trabajada en países como Estados Unidos, Australia, Reino Unido y sectores como el de salud, educación, gobierno, negocios, etc.

Las competencias emocionales son aprendidas, desarrolladas se mantienen en el tiempo y son fundamentales para el éxito en el trabajo y en las relaciones personales.

Un líder con inteligencia emocional muestra cinco competencias: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.

Según Daniel Goleman los principales componentes de la inteligencia emocional son:

* **Autoconocimiento emocional (o conciencia de uno mismo):** Se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y cómo nos afectan. Es muy importante conocer el modo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuales son nuestras virtudes y nuestros puntos débiles. Nos sorprenderíamos al saber cuan poco sabemos de nosotros mismos.

* **Autocontrol emocional (o autorregulación):** El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Es saber reconocer que es pasajero en una crisis y qué perdura. Es posible que nos enfademos con nuestra pareja, pero si nos dejásemos siempre llevar por el calor del momento estaríamos continuamente actuando irresponsablemente y luego pidiendo perdón por ello.

* **Automotivación:** Dirigir las emociones hacia un objetivo nos permite mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas en lugar de en los

obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos emprendedores y actuemos de forma positiva ante los contratiempos.

* **Reconocimiento de emociones ajenas (o empatía):** Las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede expresar por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación, nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas.

* **Relaciones interpersonales (o habilidades sociales):** Cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes para nuestras vidas y para nuestro trabajo. Y no solo tratar a los que nos parecen simpáticos, a nuestros, amigos, a nuestra familia. Sino saber tratar también exitosamente con aquellos que están en una posición superior, con nuestros jefes, con nuestros enemigos...

2.4.1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Actualmente son muchas las empresas que están invirtiendo mucho dinero en formar a sus trabajadores en Inteligencia Emocional. Y esto es así porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, la clave de las ventas, está en el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones y sepan reconocer los sentimientos de los clientes.

En las selecciones de personal se tiende cada vez más a poner al candidato en situaciones incómodas o estresantes para ver su reacción. Los tiempos del simple test y curriculum pasaron a la historia, puesto que es necesario ver cómo reacciona el individuo ante las situaciones clave que se encontrará en su trabajo.

El autor de Inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), (citado por Fernando Sánchez 2000) determina que las condiciones intelectuales no son la

única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita primero, que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero, que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Se requieren cinco poderes para enfrentar exitosamente una cambiante sociedad y un exigente mercado de compradores, donde desde adquirir víveres, pasando por servicios médicos, financieros, domésticos, hasta llegar a la compra de información, el mercado realmente se mueve hacia donde están las mejores opciones sin reparar en dónde se encuentre el proveedor, dado el acortamiento de las distancias por la incorporación de tecnologías de conexión, como el Internet.

Una vez que la Organización tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como la gente se beneficia. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son "destrezas de un gerente", porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente. Entonces, el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando digo influir en la conducta de otros ¿qué quiero decir? Que nosotros como personas tenemos ciertas necesidades y preferencias, y que yo como gerente debo estar en capacidad de entender aquello y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás y de esta forma se sentirán más a gusto conmigo.

La inteligencia Emocional: La inteligencia emocional, según Goleman "es la capacidad para reconocer sentimientos en si mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros.

Principios de la Inteligencia Emocional:

1.- Recepción: Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.

2.- Retención: Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.

3.- Análisis: Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.

4.- Emisión: Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.

5.- Control: Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

2.4.2. HABILIDADES TECNICAS COGNOSCITIVAS Y EMOCIONALES

Es notorio y evidente que dentro del entorno, existe un alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema , tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a través de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales.

La insatisfacción apunta tanto a la calidad como a la cantidad, a las condiciones ambientales, conocimientos, Procedimientos, capacidades y destrezas, técnicas como conjunto que se emplean en el arte y ciencia, por

medio de la educación ,formación y entretenimiento. Según los grandes filósofos Platón, Marco Fabio, Juan Amós y otros determinan la Educación como: _ "El objeto de la educación es proporcionar al cuerpo y al alma toda la perfección y belleza de que uno y otra son susceptibles". _"La educación tiene por fin el perfeccionamiento y el bienestar de la humanidad". _"La educación verdadera y natural conduce a la perfección, la gracia y la plenitud, de las capacidades humanas".Estos grandes cerebros no se equivocaron cuando escribieron estas grandes verdades, por que para que la sociedad trasmita la herencia cultural y emocional a la demás sociedad y los contenidos de una buena educación cognoscitiva, en ideas, sentimientos, tradiciones, costumbres, hábitos, técnicas, podríamos definir la educación como la suma total de procesos por medio de los cuales una sociedad o grupo social trasmite sus capacidades y poderes reorganizando y reconstruyendo las emociones para adaptar el individuo a las tareas que desempeñara en el proceso psicológico, potencial y social, este proceso consiste en abarcar la vida entera del hombre en toda su extensión, la cual es cambiante al pasar por una serie de etapas sucesivas, infancia, adolescencia, juventud, madurez y senectud.

Es así como se forma el sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural, por está razón es importante mejorar nuestras habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con gracia, amor, paciencia y tolerancia las tareas, funciones, toma de decisiones en el organismo, empresa o institución donde servimos como entes receptores y trasmisores de Valores Humanos Universales.

2.4.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EDUCACIÓN

Las emociones juegan un papel muy importante en nuestros estudios y nuestro aprendizaje, en todas las etapas de la vida -la escolar, la universitaria y la del aprendizaje permanente a que hoy nos obligan las responsabilidades profesionales y ejecutivas.

Como es natural, hay emociones que favorecerán nuestro aprendizaje, y hay otras que lo perjudican o lo obstaculizan. A priori, podríamos decir que estados anímicos como la alegría, el entusiasmo o el coraje nos impulsan con la energía emocional adecuada para llevar adelante con eficiencia cualquier proceso de aprendizaje. Y estados anímicos como la tristeza, el miedo o la cólera perturban, obstaculizan o incluso pueden llegar a invalidar el proceso de aprendizaje.

Hay cuatro niveles en los que nuestros estados emocionales pueden afectar nuestro aprendizaje:

- 1) En una etapa **inicial** (predisposición, motivación, interés)
- 2) En una etapa **intermedia** (perseverancia, persistencia, regularidad del estudio)
- 3) En una etapa **de obstáculos** (manejo de, de las dificultades, de la frustración o de la adversidad)
- 4) En una etapa **final** (equilibrio emocional en el examen de nuestros conocimientos o en la aplicación de los mismos).

El sistema educativo, una de las instituciones sociales por excelencia, se encuentra inmerso en un **proceso de cambios** enmarcados en el conjunto de transformaciones sociales propiciadas por la innovación tecnológica y, sobre todo, por el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, por los grandes cambios que se producen en las relaciones sociales, y por una nueva concepción de las relaciones tecnología-sociedad que determinan las relaciones tecnología-educación.

Cada época ha tenido sus propias instituciones educativas, adaptando los procesos educativos a las circunstancias. En la actualidad, esta adaptación

supone cambios en los modelos educativos, cambios en los usuarios de la formación y cambios en los escenarios donde ocurre el aprendizaje.

Aunque el énfasis de los cambios educativos, lógicamente, está puesto en el impacto que la tecnología está produciendo en nuestras vidas, una corriente paralela y complementaria de la anterior rescata la importancia y la urgencia de la educación de las emociones y los sentimientos.

La experiencia muestra que para facilitar el aprendizaje y la creatividad, es fundamental el desarrollo de la tanto de la vida intelectual como de la emocional, porque no es suficiente contar con las máquinas más modernas y las mejores instalaciones (aun teniendo cierta capacidad intelectual), si falta la motivación, el compromiso, y el espíritu de cooperación.

Cuando la educación no incluye los sentimientos, no pasa de ser una simple instrucción. La ciencia actual refuerza aún más esta convicción de tantos alumnos, padres y maestros.

En los laboratorios de psicología experimental se ha comprobado, desde hace tiempo, el **efecto positivo de las emociones**, incluso en aspectos de rendimiento académico, como en la consolidación de la memoria, por ejemplo.

La Inteligencia Emocional parte de la convicción de que la escuela debería promover situaciones que posibilitaran el desarrollo de la sensibilidad y el carácter de los alumnos, sobre la base de que en el quehacer educativo se involucra tanto el ser físico como el mental, el afectivo y el social, en un todo.

2.5. CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE ESTUDIO

Al igual que en muchos países en desarrollo, la educación fiscal en Bolivia atiende a la mayor parte de la población en edad escolar. Esto le significa al Estado un gasto anual de alrededor de \$us 230 millones que son destinados

casi exclusivamente al pago de salarios a docentes y administrativos de escuela.

Por otro lado, existe una tendencia generalizada a impulsar el avance del sector privado en la provisión del servicio educativo. Se argumenta que al evitar las restricciones a la participación privada se conseguiría no sólo mayor cantidad de recursos (que podrían influir directamente sobre la cobertura y calidad) sino también mayor eficiencia en la asignación de los mismos.

Sin embargo, a nivel mundial la evidencia respecto a las ventajas de la escuela privada no es concluyente. De hecho, no se puede afirmar que el mejor desempeño (la mayor efectividad) que esta podría alcanzar resulte lo suficientemente elevado como para compensar los mayores costos en que incurrirían este tipo de establecimientos.

A pesar de que invertir en calidad de la educación podría resultar no sólo en mayor eficiencia sino también en mayor equidad, la región de América Latina y el Caribe parece estar rezagada en este aspecto (el rendimiento escolar continúa siendo “insuficiente”). Si bien, no es evidente cuáles deben ser las recomendaciones acerca de lo que un país debe hacer exactamente para mejorar la calidad, existe consenso sobre algunas medidas “fundamentales”.

Entre las principales, se sugiere aumentar los servicios de enseñanza preescolar, aumentar la disponibilidad de libros de texto y de materiales adecuados y mejorar el comportamiento de los profesores. Se puede considerar que una escuela efectiva es aquella que consigue incrementos significativos en la calidad del servicio educativo en cuyo caso su desempeño se podría conceptualizar como producto. En este caso, se debe considerar una medida del mismo que, de algún modo, resuma el desempeño futuro de los estudiantes.

La Educación está inmersa en un proceso de descentralización, donde los gobiernos municipales tienen el derecho de propiedad sobre los bienes

muebles e inmuebles del servicio de educación pública, y la obligación de construir, equipar y mantener la infraestructura educativa. La administración supervisión y el control de los recursos humanos del servicio de educación se han delegado a las prefecturas de cada departamento, instancias que ejercen esa función a través de los Servicios Departamentales de Educación (direcciones departamentales y distritales).

2.5.1. ENTIDADES DE EDUCACION DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Los resultados del "*Sistema Educativo Nacional*" (**SEN**) dependen no solamente del esfuerzo que haga el sector, sino también tiene que ver con el ámbito familiar del estudiante y el contexto económico nacional, entre otros factores. El hecho de que Bolivia sea uno de los países más pobres de América Latina, con más de la mitad de su población en situación de pobreza, especialmente aquella que vive en el área rural, influye negativamente en los resultados educativos. Bolivia es un país predominantemente joven, por lo que la demanda por educación escolar seguirá siendo determinante durante los siguientes años.

La educación superior privada en Bolivia, está regulada por un conjunto de disposiciones legales que han sido complementadas y perfeccionadas a lo largo de los últimos años. Antes de realizar una breve descripción de dicho proceso, es pertinente mencionar que la Constitución Política del Estado boliviano, reformada a través de la Ley 1585 de 12 de Agosto de 1994, establece los parámetros fundamentales sobre los que deben funcionar las Universidades privadas en el país.

El CONAMED certificará la medición de la calidad de la educación y la acreditación de los programas y las instituciones educativas públicas y privadas de cualquier nivel, en un proceso permanente y de constante renovación. Dicho proceso de acreditación comprende, según el Art. 22 de la Ley, las fases de autoevaluación, evaluación externa y acreditación, asegurando que las instituciones de educación pública y privada realicen sus actividades sobre

indicadores mínimos de calidad y eficiencia en la gestión educativa. La Ley de Reforma Educativa establece que la acreditación será requisito para la vigencia de la autorización de funcionamiento de las instituciones privadas de educación.

De esta manera las instituciones educativas de nivel primario y secundario de la ciudad de La Paz, se hallan sujetas a la normatividad del Ministerio de Educación teniendo además una Asociación denominada ANDECOP donde se encuentran afiliados y donde se norma parte de su funcionamiento.

CAPITULO III METODO DE INVESTIGACION

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACION

3.1.- TIPO DE INVESTIGACION

La investigación será del tipo longitudinal exploratoria¹ por que mediante esta podremos determinar si la calidad del servicio de las entidades educativas privadas de la ciudad de La Paz, dependen de la calidad de profesores con los que cuenta y por ende de su proceso de reclutamiento y selección de personal.

De la misma manera es descriptiva porque tiene el objetivo es indagar la influencia que tiene la calidad del servicio sobre el logro de los objetivos institucionales.

3.2.- PROCEDIMIENTO

3.2.1.- RELACION DE FUENTES

La relación de la información se la realizará en el Colegio Santa Teresa como estudio de caso, ubicado en la ciudad de La Paz.

3.2.2.- SELECCIÓN DE FUENTES

La selección de fuentes esta relacionada a la determinación de quienes responderán las encuestas, como ser en nuestro caso, será el personal directivo y docente del colegio Santa Teresa.

3.2.3.- CLASIFICACION DE LA INFORMACION

Se tomará en cuenta las siguientes características:

- Cumplimiento de los objetivos institucionales
- Calidad del servicio y su influencia en la educación que reciben los alumnos de primaria y secundaria.

¹ Metodología de Investigación, Hernández Sampieri, Mc. Graw Hill, 1998

- Relaciones de los procesos de reclutamiento y selección de personal con otros del proceso de gestión de recursos humanos.
- La inteligencia emocional como parte del proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.2.4.- PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos se realizará en el paquete estadístico EPI INFO 2000 de mayo de 2002.

3.3.- DISEÑO MUESTRAL

3.3.1. UNIDAD DE INVESTIGACION

La unidad de estudio en la presente investigación será el personal directivo y docente del Colegio.

Para verificar la información proporcionada por estos se realizara una encuesta dirigida a una muestra representativa de empleados permanentes Directivos y Docentes del Colegio.

3.3.2. UNIVERSO

Para la presente investigación está constituido por todo el personal Directivo y Docentes del Colegio.

3.3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra del personal operativo tomaremos en cuenta los siguientes parámetros:

$$N = \text{Población} = \text{Universo} = 30^2$$

$P = \text{Probabilidad de encontrar en el colegio Santa Teresa personal directivo y/o operativo, en nuestro caso } (P = 1/2)$

² Colegio Santa Teresa, Dirección Académica

$1-\alpha$ es la confiabilidad con la cual realizaremos la investigación, es decir del 95%

Z = valor normal correspondiente a un determinado nivel de confianza o significancia, para el 95% de confianza $Z = 1.96$

d = al error que cometeremos al determinar el tamaño de la muestra es igual al 1%.

La fórmula a ser empleada es:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * (1-P)}{d^2 * (N-1) + Z^2 * P * (1-P)}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 * 30 * 0,5 * (1-0,5)}{0,1^2 * (29) + 1,96^2 * 0,5 * (1-0,5)}$$

$$n = 23.04 \approx 23$$

Lo que nos indica que debemos entrevistar a 23 docentes del colegio Santa Teresa y a todos los directivos ($N = 5$)³

3.4.- MEDIOS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Los instrumentos de investigación a ser utilizados son:

a) Observación directa

La observación directa mediante encuesta dirigida al personal directivo y docentes del Colegio.

³ Colegio Santa Teresa, Dirección Académica

b) Observación indirecta

La observación indirecta se la realizara mediante la revisión bibliográfica de la documentación existente sobre el tema, además que se navegara en INTERNET para conocer si existen documentos parecidos al presente con la finalidad de apoyar la investigación.

CAPITULO IV

MARCO

PRÁCTICO

CAPITULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1.- INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

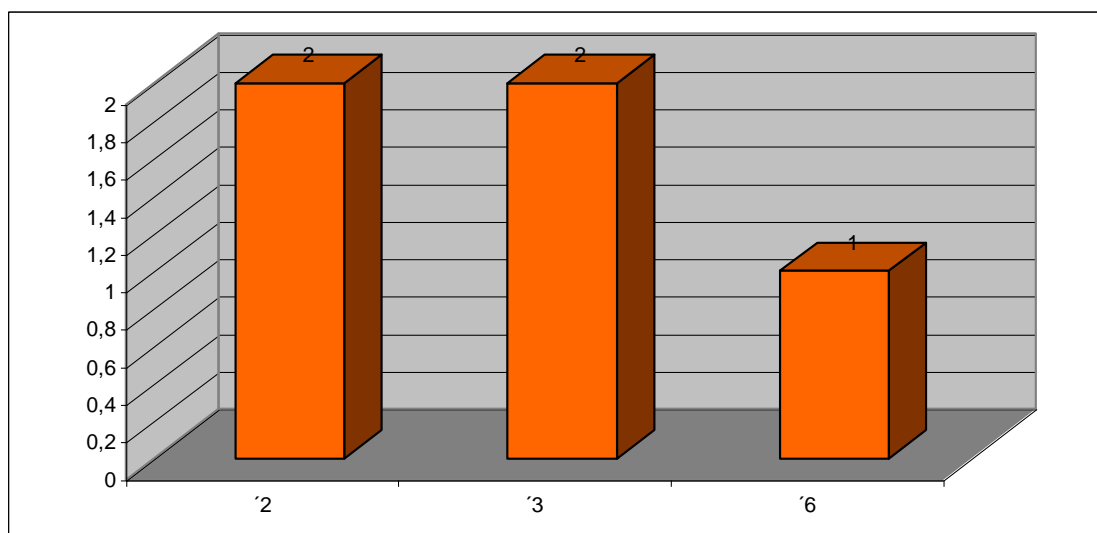
Una vez realizada la encuesta al personal directivo y docentes del Colegio se obtuvieron los resultados que son expuestos a continuación.

4.1.1.- INTERPRETACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL DIRECTIVO

Primeramente se observa que el tiempo de trabajo promedio en el colegio es de 3.2 años.

Grafico # 1

ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO EN EL COLEGIO

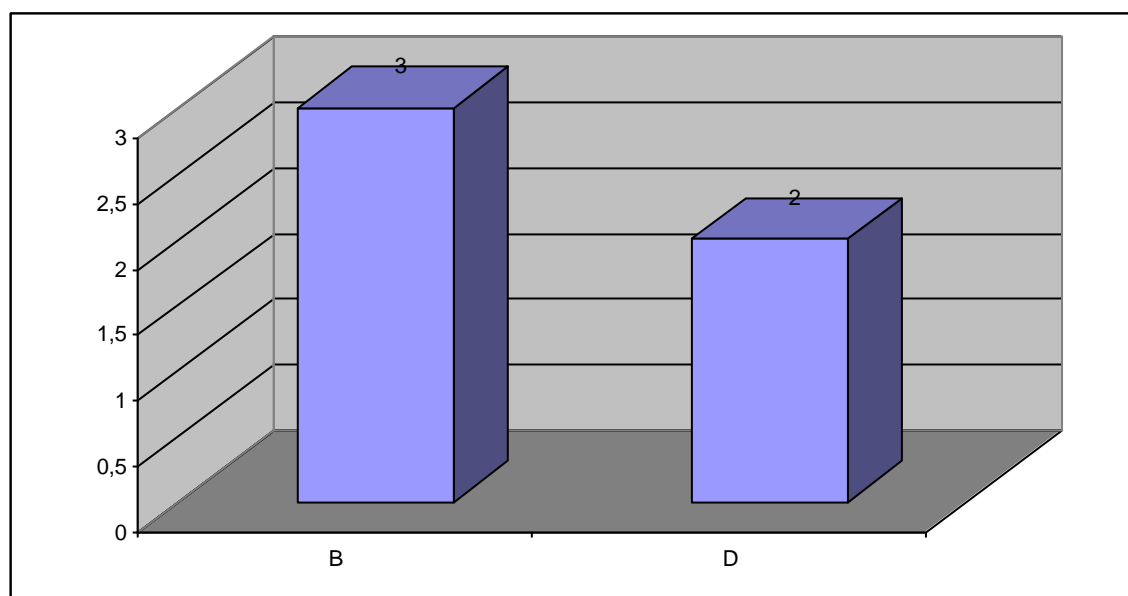


Fuente: Elaboración propia

Se observa también que el 60% de los entrevistados comentan que las contrataciones, se las difunde a través de amistades que trabajan en el colegio y, el 40% restante indico por la prensa y por interacción laboral.

Grafico # 2

MEDIOS UTILIZADOS PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL DOCENTE



Fuente: Elaboración propia

Donde:

B: De amistades que trabajan en el colegio

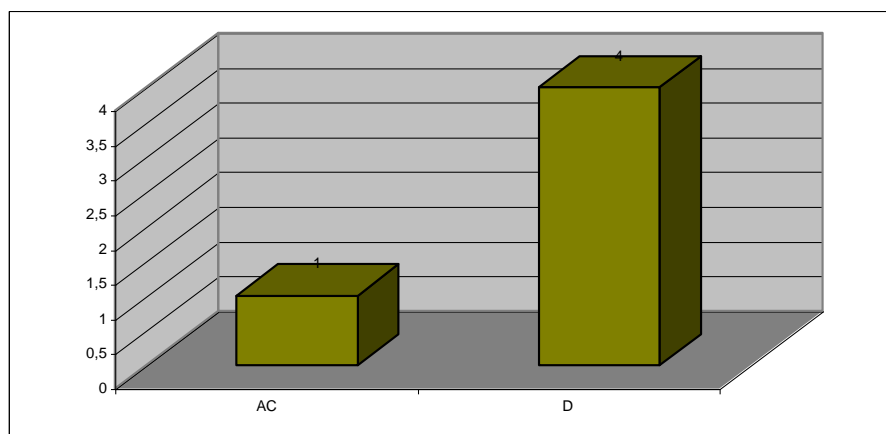
D: Por interacción laboral y por publicación en prensa

Se les pregunto: Cuando usted convoca para optar a su cargo, ¿Cuál de los siguientes requisitos exigió cumplir?

El 80% comentaron que presentaron todas las indicadas y el 20% presento currículum Vitae y asistió a una entrevista solamente.

Grafico # 3

REQUISITOS EXIGIDOS PARA TRABAJAR COMO DOCENTE



Fuente: Elaboración Propia

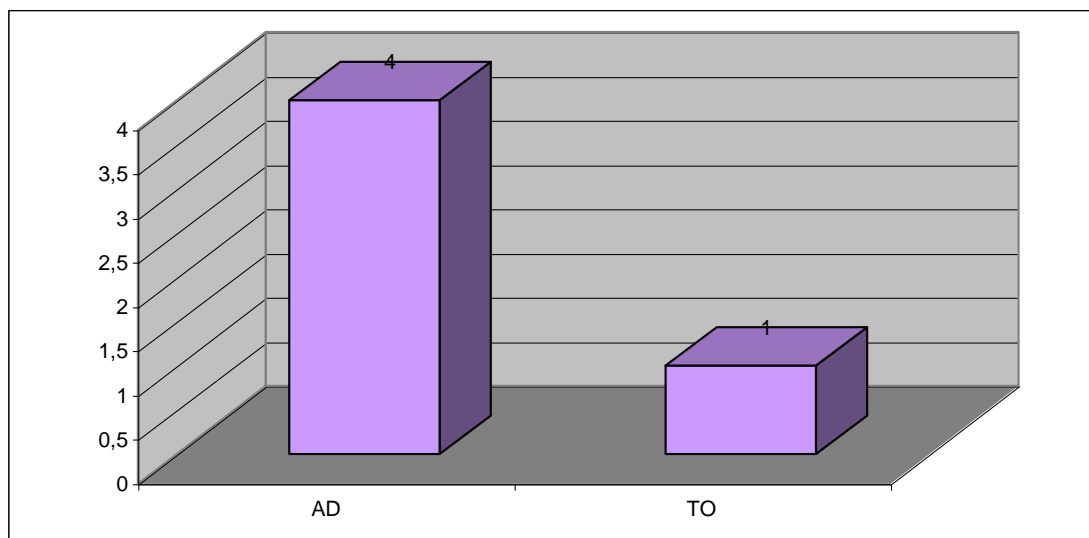
Donde:

- A: Presentar Curriculum Vitae
- C: Asistir a una entrevista
- D: Todas las anteriores

Se les pregunto, cuando usted entrevista a un postulante, como trata que éste se sienta. El 80% de los entrevistados indicó que busca que sienta confianza y sea consciente con las tareas que desarrolla y, el 20% restante indico todas las anteriores.

Grafico # 4

AMBIENTE GENERADO PARA EL PROCESO DE ENTREVISTA



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

A: Se siente en confianza

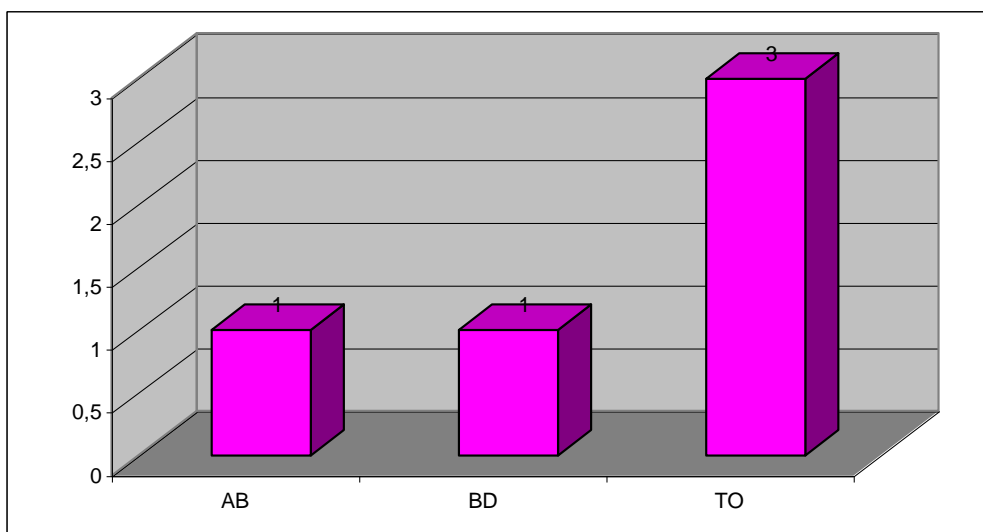
D: Sea consciente de las tareas que realizará.

TO: Todas (Se sienta en confianza, se sienta a gusto con el ambiente de trabajo y sea consciente de las tareas a realizar.)

¿Cuando usted fue entrevistado le explicaron todo lo relacionado a sus actividades en el cargo al cual postula?. El 60% de los entrevistados opinó que todas. El 20% indicó que se le explicó solamente las condiciones salariales y el restante 20% las funciones a ser desempeñadas y las expectativas depositadas en su persona.

Grafico # 5

DETALLES QUE SON EXPLICADOS EN LA ENTREVISTA DE SELECCION



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

A: Condiciones salariales

B: Las funciones a ser desempeñadas

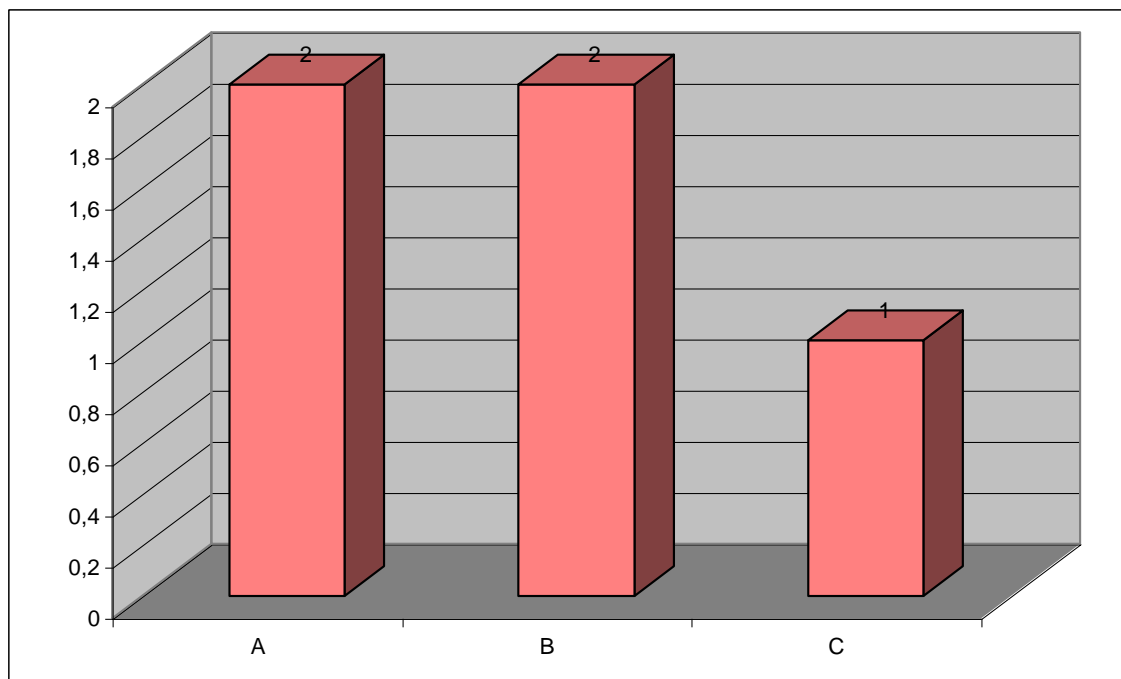
D: Las expectativas que se estaban depositando en mi contratación

TO: Todas

Respecto a su percepción de su remuneración, el 40% indicó que esta de acuerdo a su trabajo, otro 40% indico que se encuentra por debajo del mercado y un 20% indicó que es completamente injusta.

Grafico # 6

SENTIMIENTO DE ADECUACION EN RELACION CON SU SALARIO DEL PERSONAL DIRECTIVO



Fuente: Elaboración propia

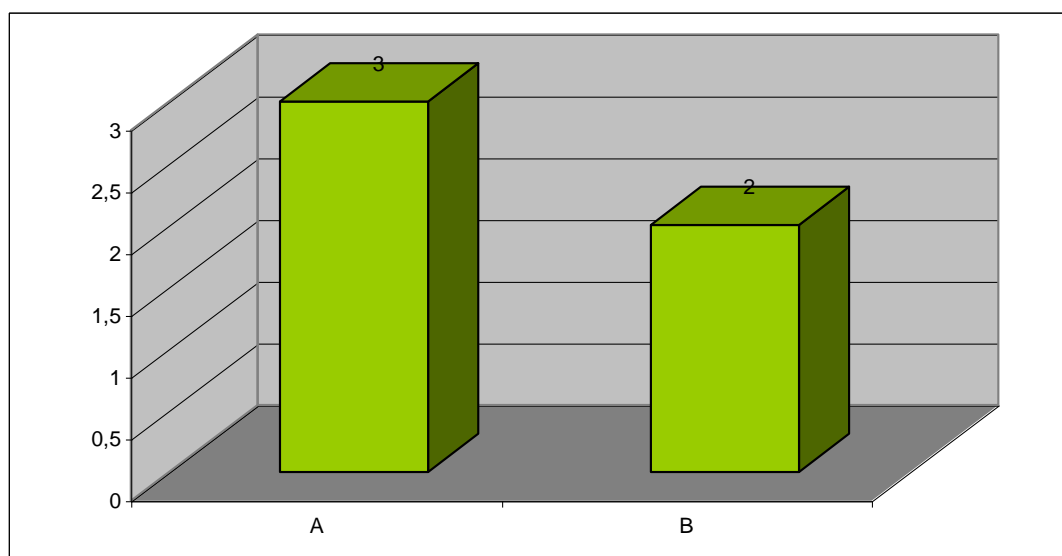
Donde:

- A: Esta acorde con mi trabajo
- B: Se encuentra por debajo al mercado
- C: Es injusta desde todo punto de vista

Se les preguntó que indicadores utilizan para medir la productividad de los trabajadores y el de la propia institución, el 60% de los entrevistados contestó, el cumplimiento oportuno de las tareas asignadas y el 40% indicó la eficiencia en la responsabilidad del compromiso.

Grafico # 7

INDICADORES UTILIZADOS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DOCENTE



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

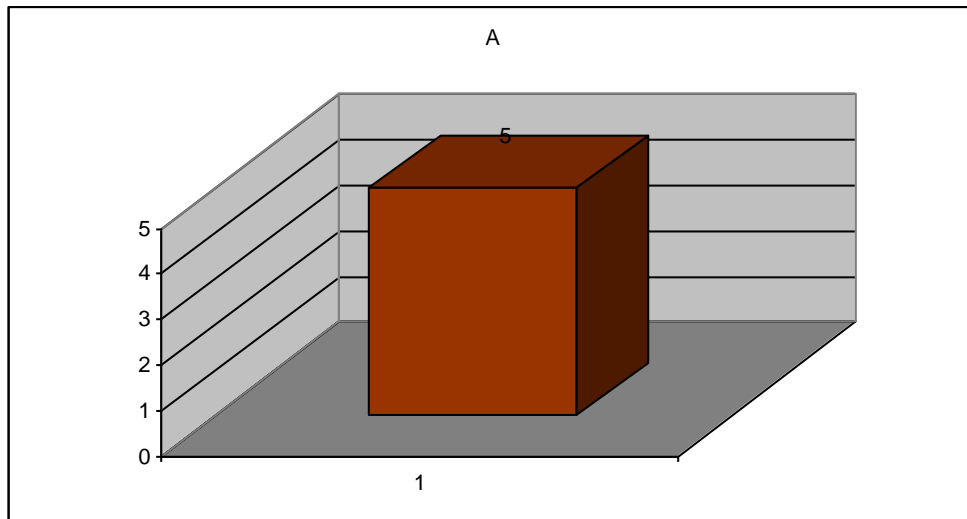
A: Cumplimiento oportuno de tareas asignadas.

B: La eficiencia en el responsabilidad del compromiso.

Se les consulto como califican el desempeño de sus empleados subalternos dentro del colegio, todos comentaron altamente productivo.

Grafico # 8

DESEMPEÑO DE SUS EMPLEADOS EN EL COLEGIO

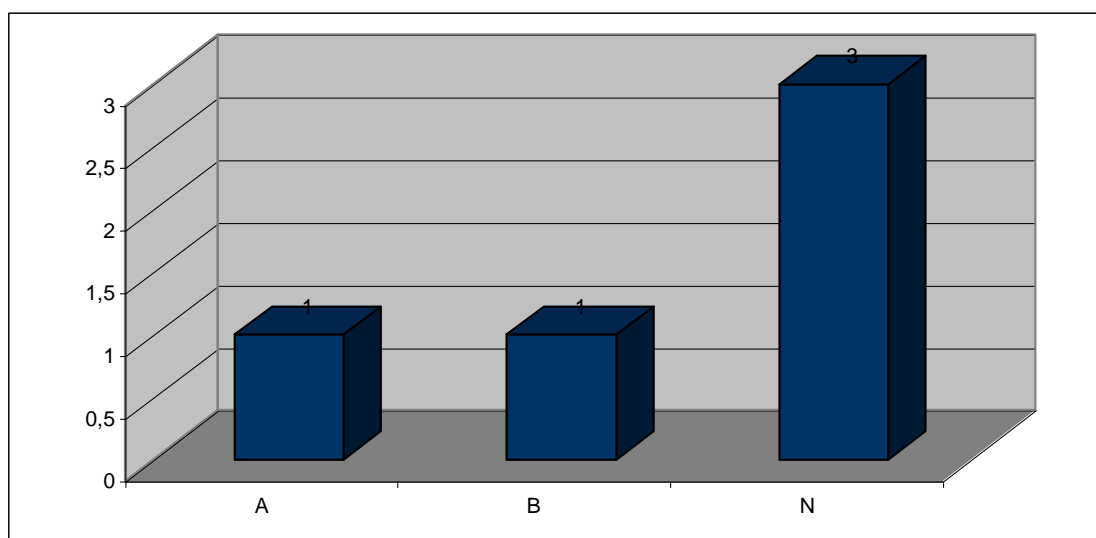


Fuente: Elaboración Propia

Que incentivos adicionales otorga la institución a los trabajadores que demuestran mayor eficiencia, el 60% de los entrevistados indicaron ninguno, el 20% indico voto de confianza y el otro 20% agradecimiento.

Grafico # 9

INDICADORES UTILIZADOS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DOCENTE



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

A: Voto de Confianza

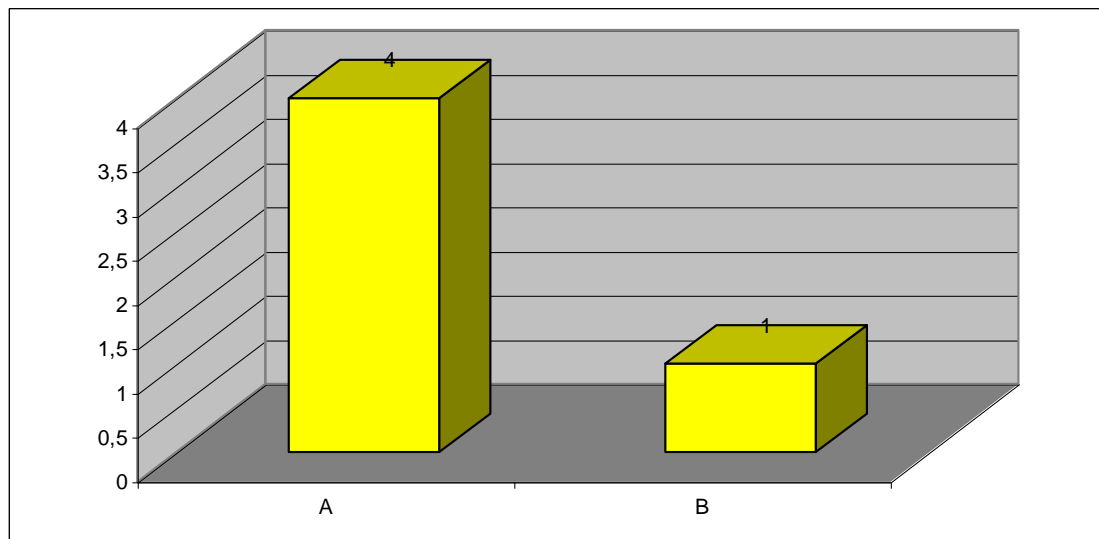
B: Agradecimiento

N: Ninguno

Se les consulto si creen que el incremento salarial a sus empleados puede motivarlos a trabajar más, el 80% de los entrevistados indicó que sí y, el 20% indicó que tal vez.

Grafico # 10

CONSULTA SOBRE LA MOTIVACION QUE ORIGINAN LOS INCREMENTOS SALARIALES



Fuente: Elaboración Propia

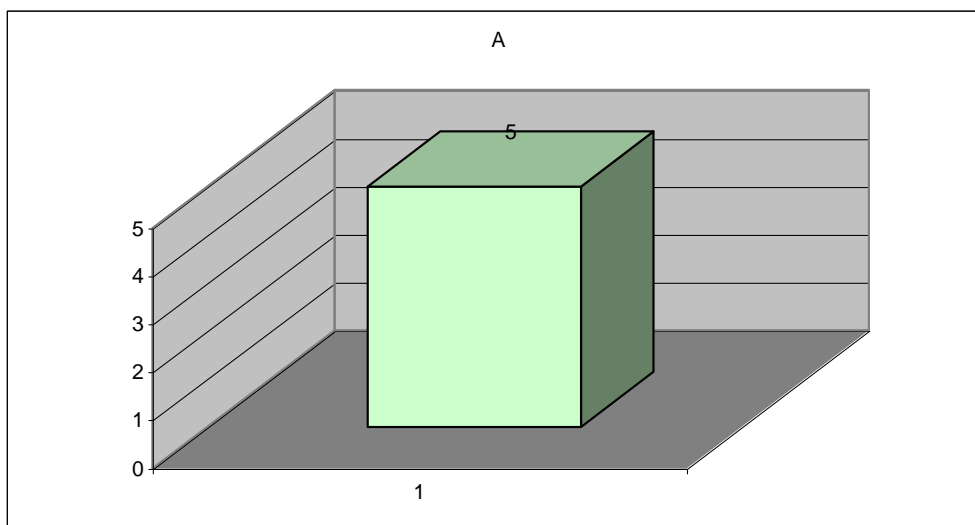
Donde:

A: Si

B: Tal vez

Se les interrogó si la entidad proporciona las condiciones adecuadas para crear un ambiente óptimo para que los trabajadores puedan realizar su trabajo en forma eficiente, todos indicaron que el colegio SI les brinda las condiciones para que los trabajadores desarrollen sus labores en forma eficiente.

Grafico # 11
CONSULTA SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

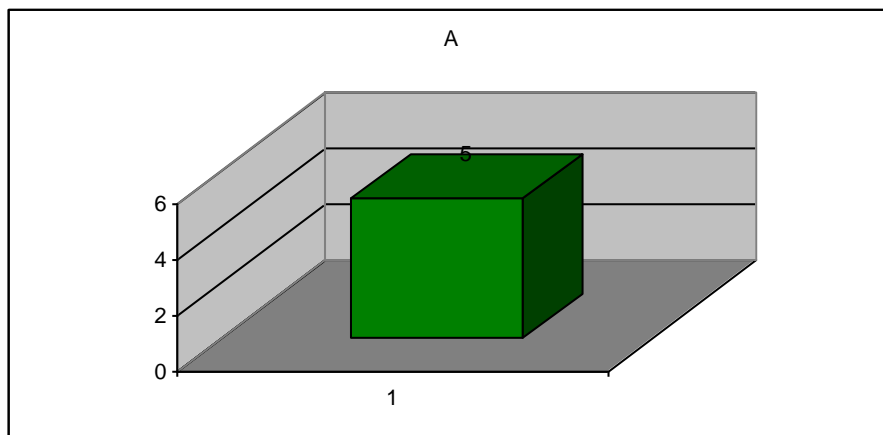


Fuente: Elaboración Propia

Cual es su concepto de la importancia de los cargos, todos los entrevistados indicaron que para ellos todos los cargos son de mucha responsabilidad.

Grafico # 12

SENSACION SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS CARGOS

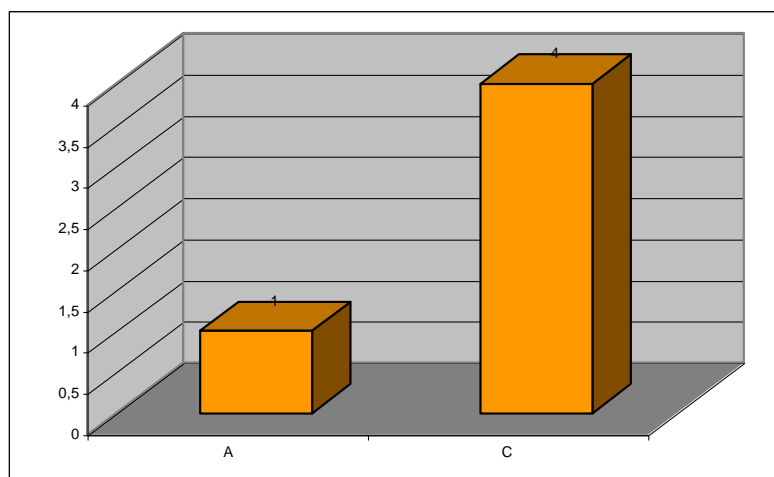


Fuente: Elaboración propia

Se les consulto también, que tipo de distinciones o reconocimientos otorga la institución en relación a los trabajadores que muestran mayor eficiencia, el 80% de los entrevistados indico cartas de felicitación y el 20% ningún reconocimiento.

Grafico # 13

CONSULTA SOBRE RECONOCIMIENTOS OTORGADOS



Fuente: Elaboración propia

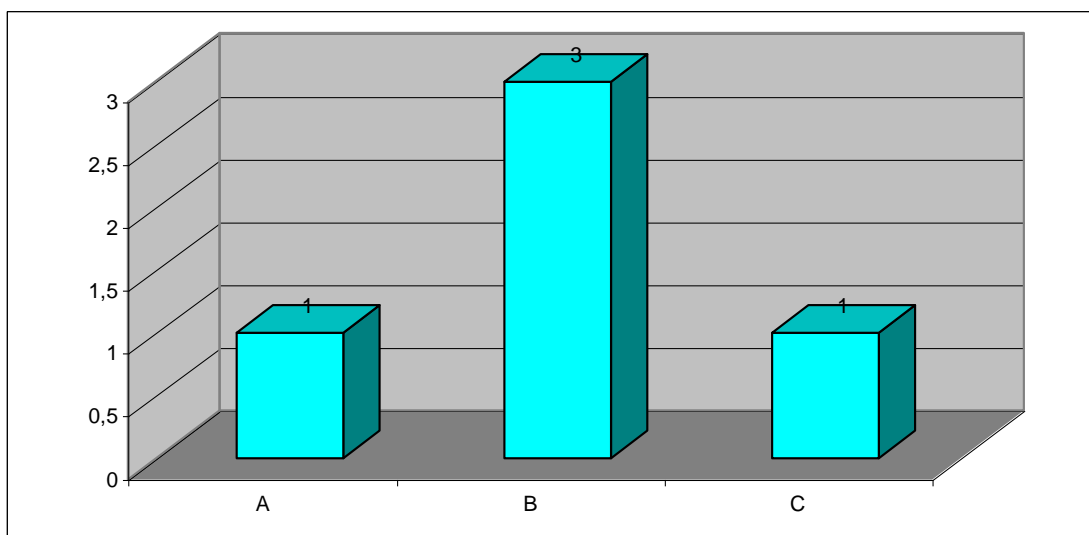
Donde:

- A: Ningún reconocimiento
- C: Cartas de felicitación

Se les pregunto para que el personal subalterno de la institución, cumpla de mejor manera su trabajo, que tipo de control llevan sobre sus empleados. El 60% comento que se exige el trabajo de acuerdo a los lineamientos de la institución, el 40% comento que todos los empleados del colegio son responsables y se les da libertad de acción para que desarrollen sus actividades.

Grafico # 14

CONSULTA SOBRE RECONOCIMIENTOS OTORGADOS



Fuente: Elaboración propia

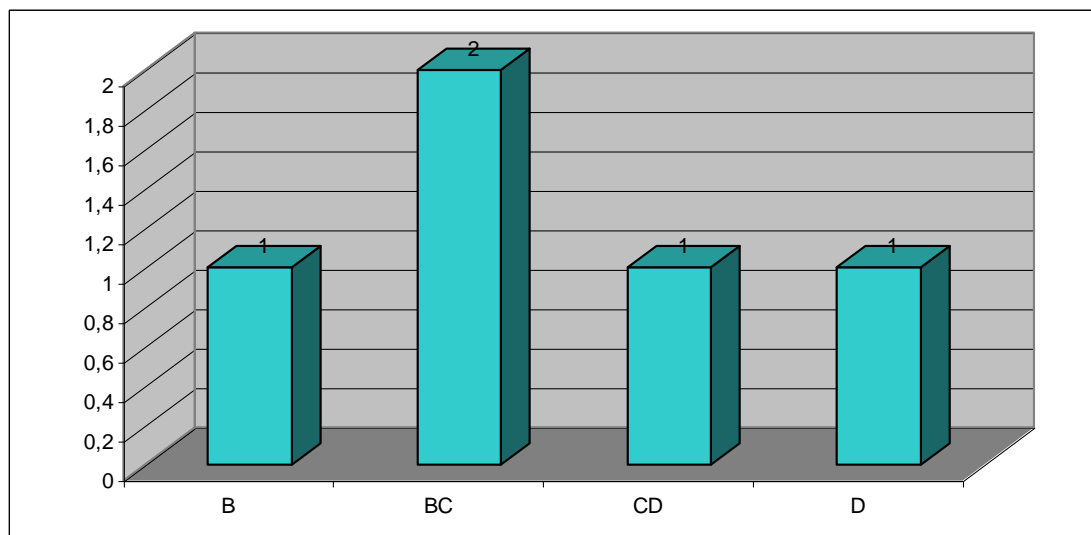
Donde:

- A: Ejerce estricto control sobre el comportamiento del personal
- B: Exige que el trabajo se cumpla tal como dispone la entidad
- C: Da cierta libertad de acción a los trabajadores

En su institución existe el criterio del ascenso de cargos del personal, el 40% de los entrevistados indico tiempo de servicios, aptitudes y habilidades.

Grafico # 15

CRITERIOS DE ASCENSO AL PERSONAL



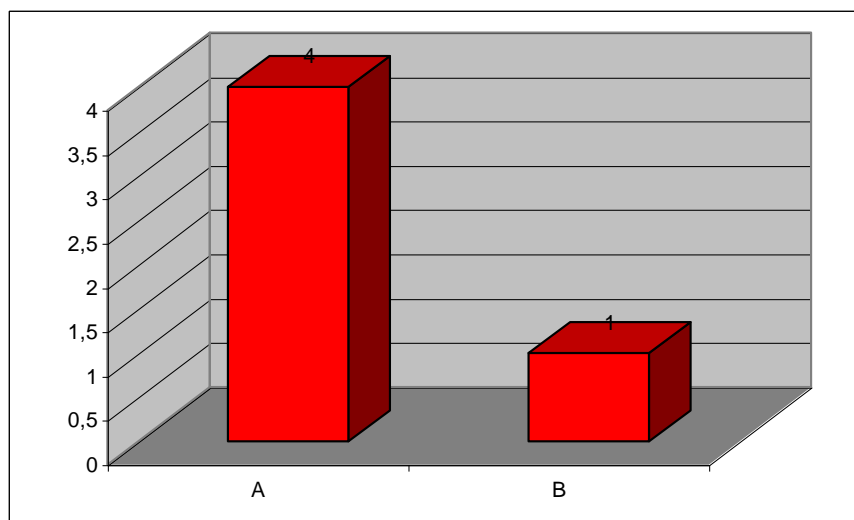
Fuente: Elaboración propia

Donde:

- B: Tiempo de servicio
- C: Habilidades y aptitudes
- D: Formación profesional

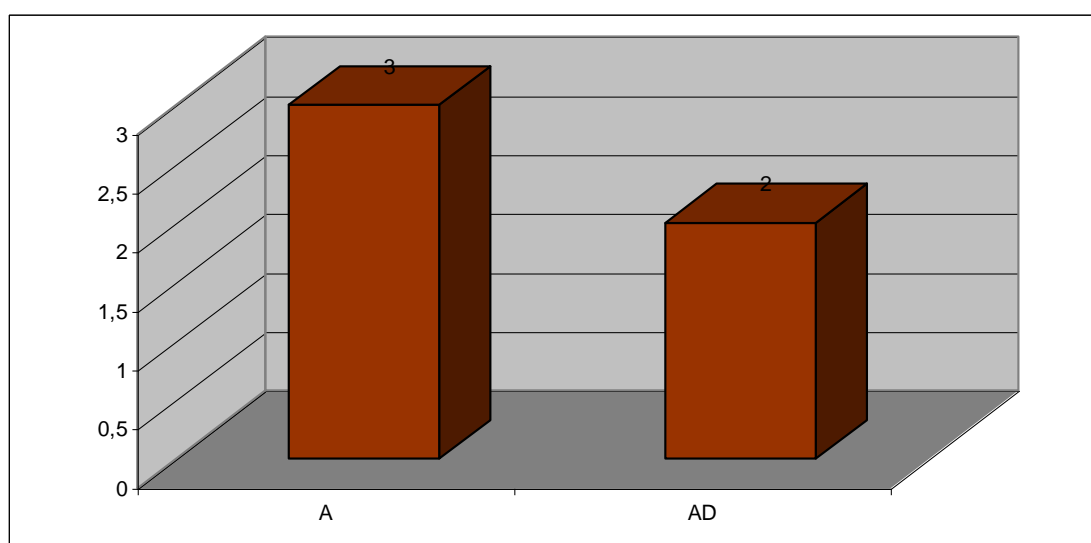
Se les pregunto si la institución cuenta con alguna política para la contratación de personal definida, para la administración de los recursos humanos; el 80% indico que Si y se les pregunto en que política se basa; el 60% comento en base de selección por competencias y el 20% restante indico en base de selección por competencias y por reconocimiento del profesional.

Grafico # 16
POLITICAS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia

Grafico # 17
POLITICA UTILIZADA



Fuente: Elaboración propia

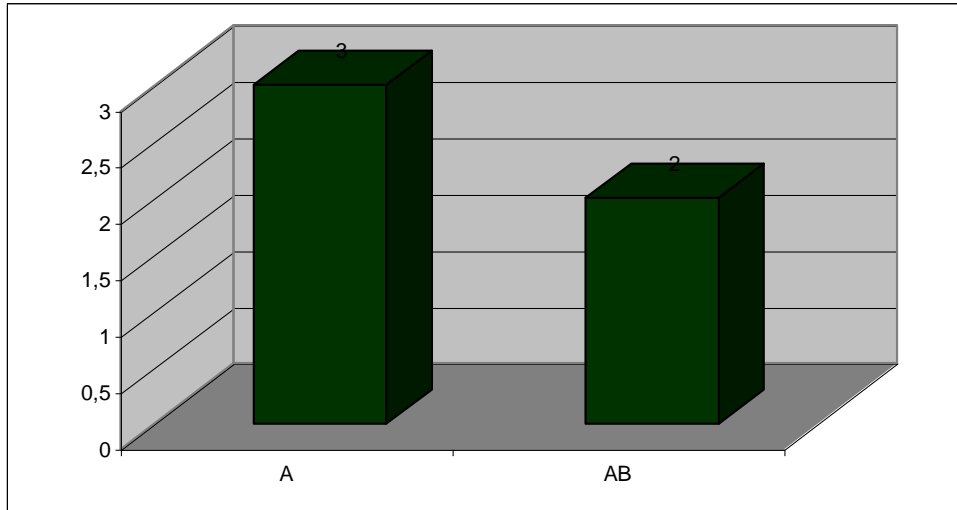
Donde:

- A: En una selección en base a competencias
- D: Reconocimiento personal

Se les pregunto quien toma las decisiones para la contratación del personal, el 60% indico el director de colegio y el 40% comento el coordinador de área.

Grafico # 18

RESPONSABLE DE LA DECISION DE LA CONTRATACION



Fuente: Elaboración propia

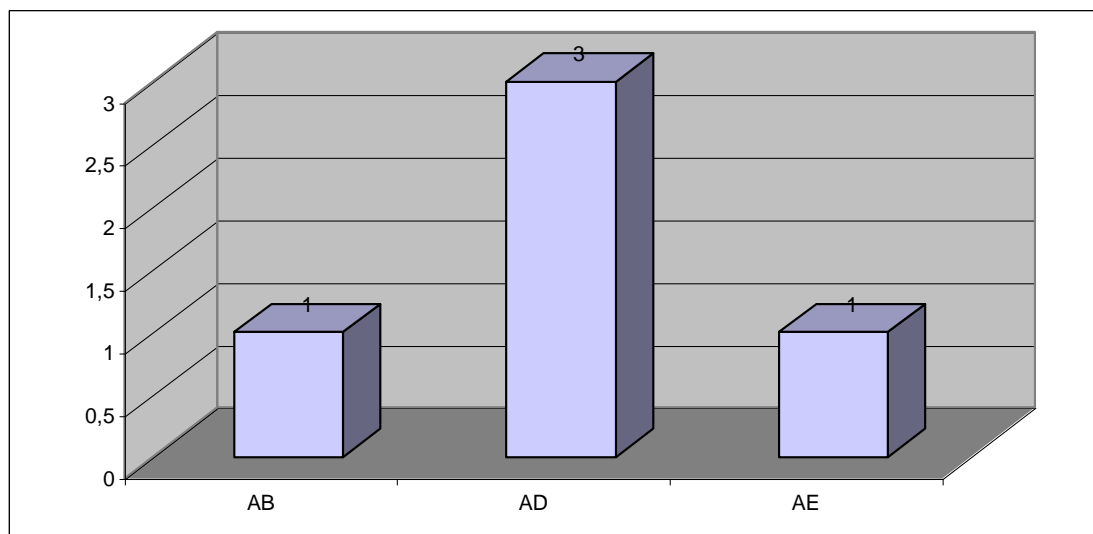
Donde:

- A: El director del colegio
- B: El coordinador del área

Se les consulto a su criterio cuales son los valores más importantes, el 60% de los entrevistados indico, Integridad y Calidad de servicios, el 40% comento, Ética, Integridad y Dedicación al estudiante.

Grafico # 19

VALORES IMPORTANTES PARA LOS DIRECTORES DEL COLEGIO



Fuente: Elaboración propia

Donde:

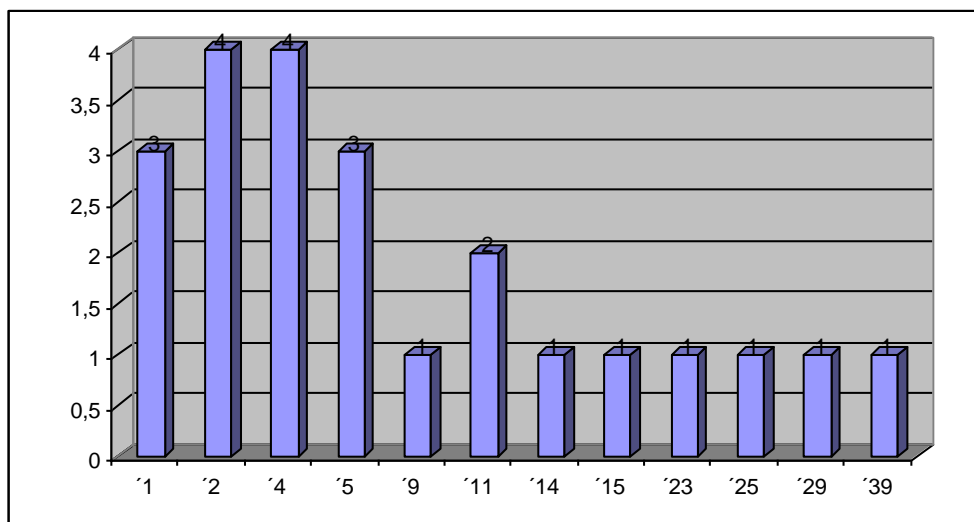
- A: Integridad
- B: Ética
- D: Calidad de servicio
- E: Dedicación a los clientes

4.1.2.- INTERPRETACION A LA INFORMACIÓN OBTENIDA DE LOS CUESTIONARIOS A LOS DOCENTES DEL COLEGIO

Se observa que el tiempo de trabajo promedio en el colegio es de 9 años.

Grafico # 20

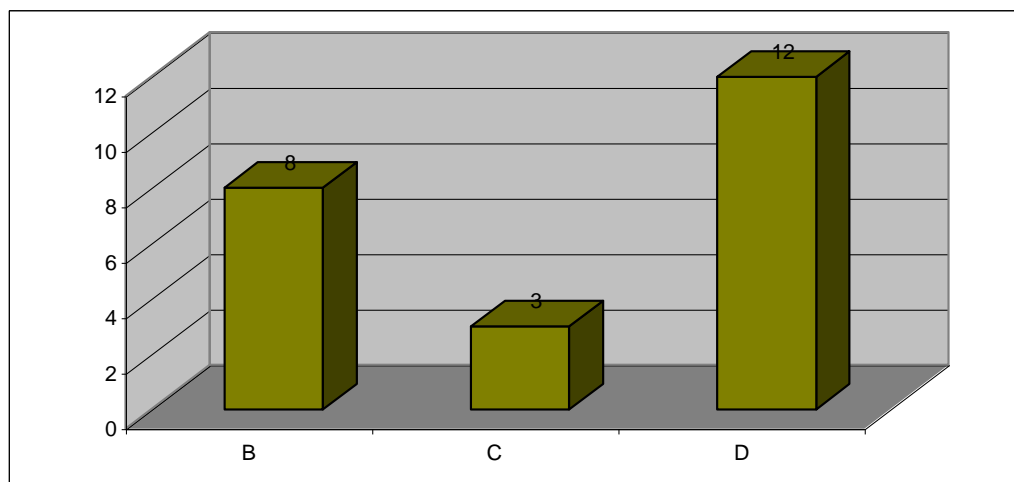
AÑOS DE ANTIGÜEDAD DE LOS DOCENTES EN EL COLEGIO



Fuente: Elaboración Propia

Se les pregunto como se entero de la vacancia en el colegio, el 52.2% de los entrevistados se entero por otros medios como padres de familia, colegas y otros, 37.8%% indico por amistades que trabajan en el colegio.

Grafico # 21
MEDIOS POR LOS CUALES SE ENTERO DE LA VACANCIA



Fuente: Elaboración Propia

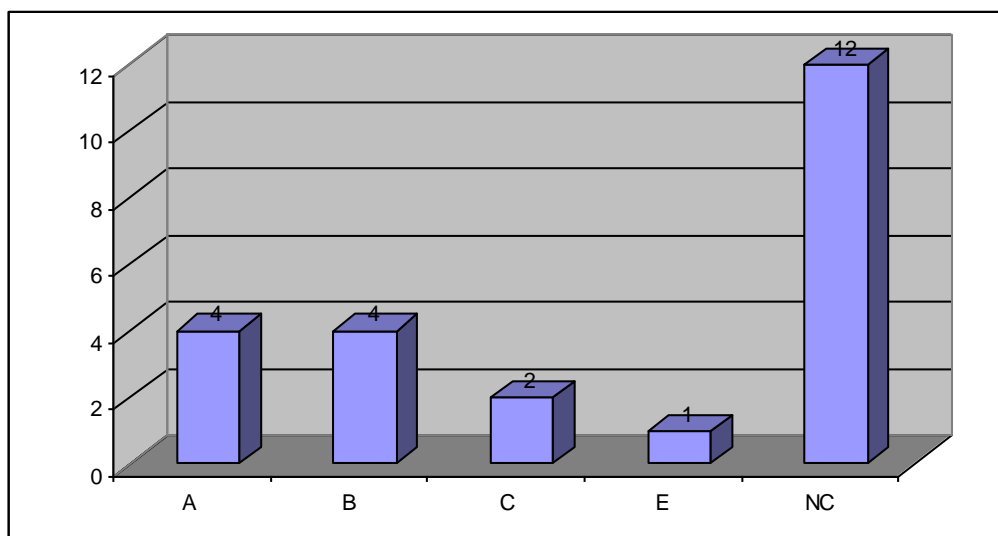
Donde:

B: De una amistad que trabaja en el colegio

C: De un pariente que trabaja en el colegio

D: Otros medios

Grafico # 22
MEDIOS ESPECIFICOS DE INFORMACION DE LA VACANCIA



Fuente: Elaboración Propia

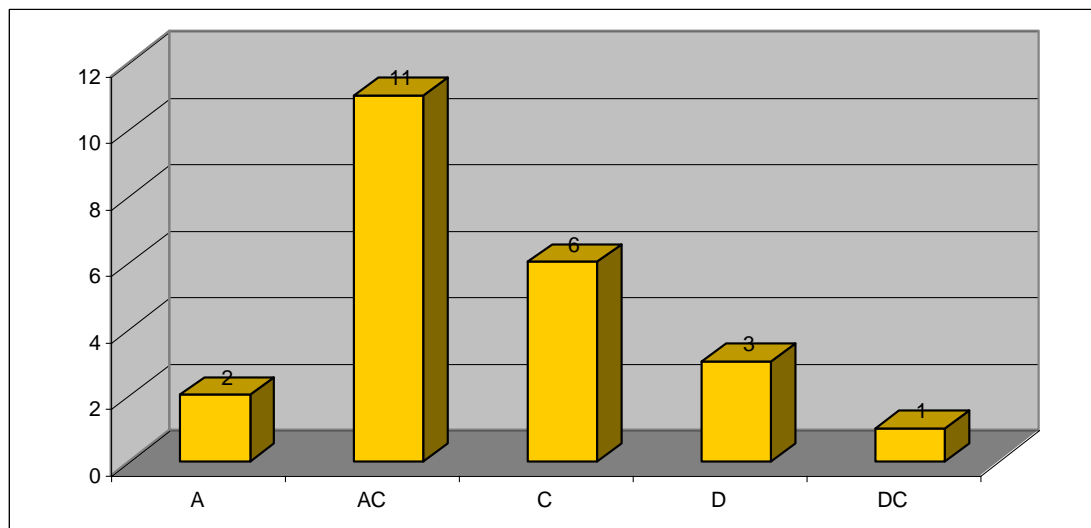
Donde:

- A: Por medio de los padres de familia
- B: Por medio de colegas de trabajo
- C: Por medio de amistades
- E: Por la prensa escrita
- NC: No contesto

Cuando fue convocado(a) para optar el cargo que requisitos tuvo que cumplir, el 47.8% comento Presentar Curriculum Vitae, asistir a una entrevista. El 26.1% indico asistir a una entrevista.

Grafico # 23

REQUISITOS PARA OPTAR AL CARGO



Fuente: Elaboración Propia

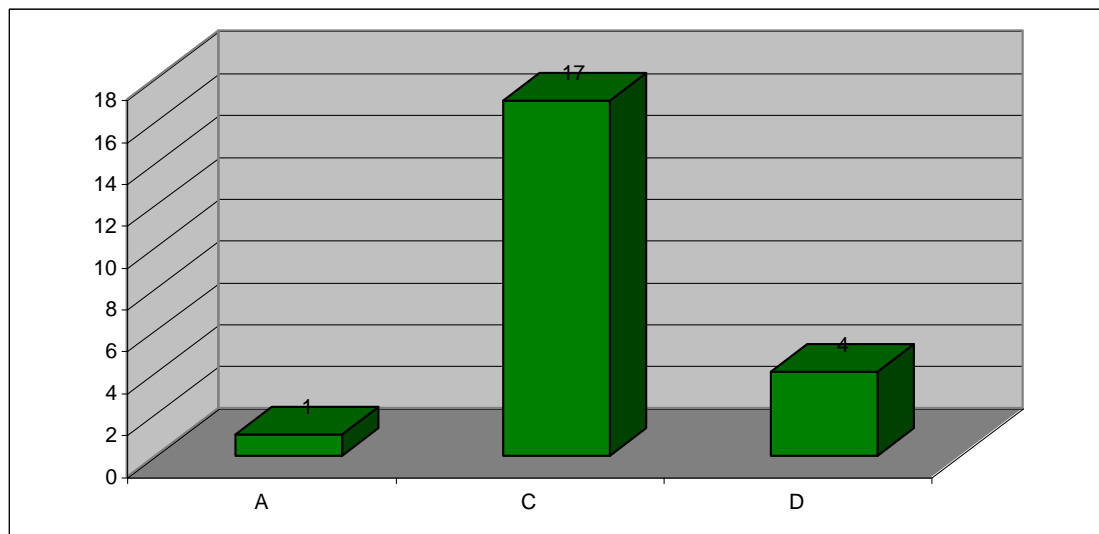
Donde:

- A: Presentar Currículo Vitae
- C: Asistir a una entrevista
- D: Todas las anteriores

Que reacción tuvo cuando fue entrevistado para optar el cargo que sintió, el 77.3% de los entrevistados comento que se sintió que se sentía a gusto con el ambiente que le rodeaba, el 18.2% indico estar ansioso por las expectativas que tenían a cerca de él.

Grafico # 24

REACCION DEL POSTULANTE EN LA ENTREVISTA



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

A: Intimidado por las preguntas

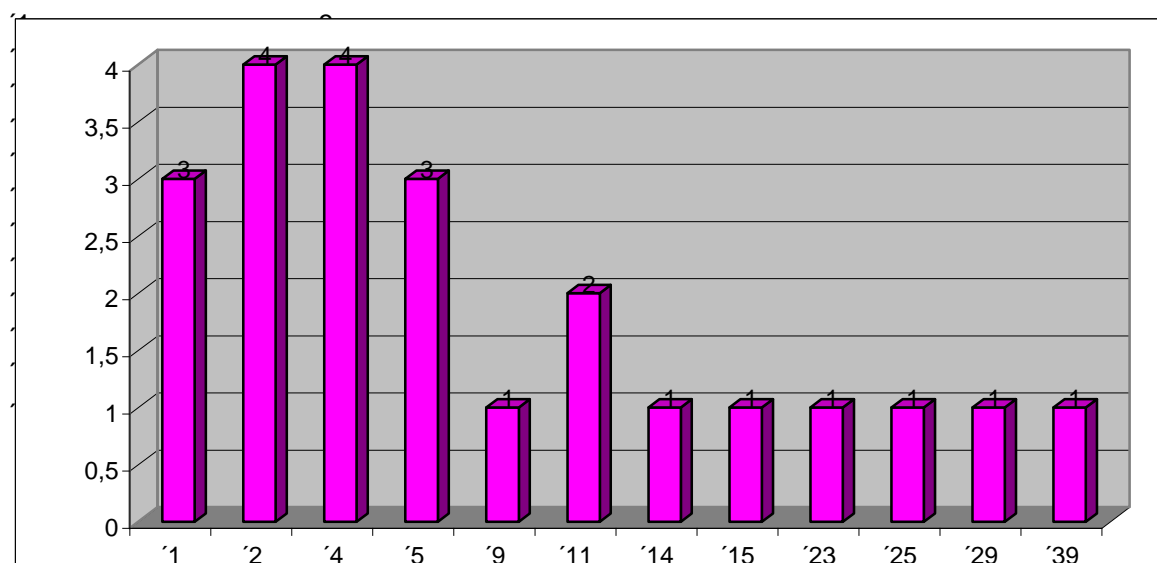
C: A gusto con el ambiente de trabajo

D: Ansioso por las expectativas que tenían a cerca de él (ella)

¿Cuando fue entrevistado le comentaron de las condiciones de trabajo?; el 52.2% indico, funciones a ser desempeñadas y misión y visión de la entidad, el 21.7% indico condiciones salariales, funciones a ser desempeñadas.

Grafico # 25

INFORMACIÓN QUE LE EXPLICARON AL POSTULANTE DURANTE LA ENTREVISTA



Fuente: Elaboración Propia

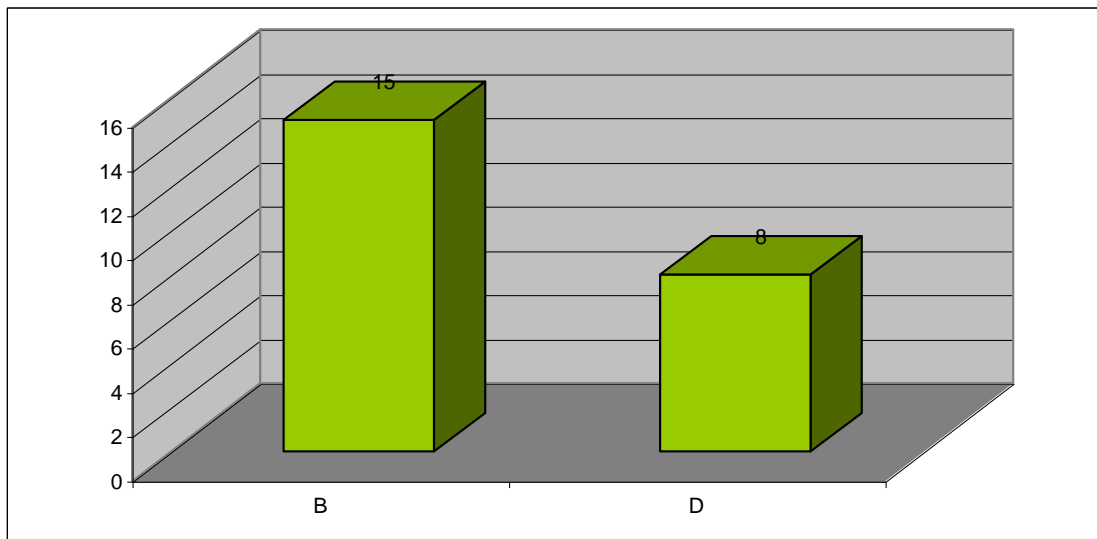
Donde:

- A: Condiciones salariales
- B: Las funciones a ser desempeñadas
- C: La misión y visión de la entidad
- D: Las expectativas depositadas en mi contratación

Una vez incorporado y durante las primeras semanas de trabajo como se sintió, el 65.2% comento en un ambiente era de acuerdo a lo que le explicaron y el 34.8% indico que el ambiente y las expectativas eran mejores a las prometidas.

Grafico # 26

EXPECTATIVAS DEL POSTULANTE EN EL PROCESO DE INDUCCION



Fuente: Elaboración Propia

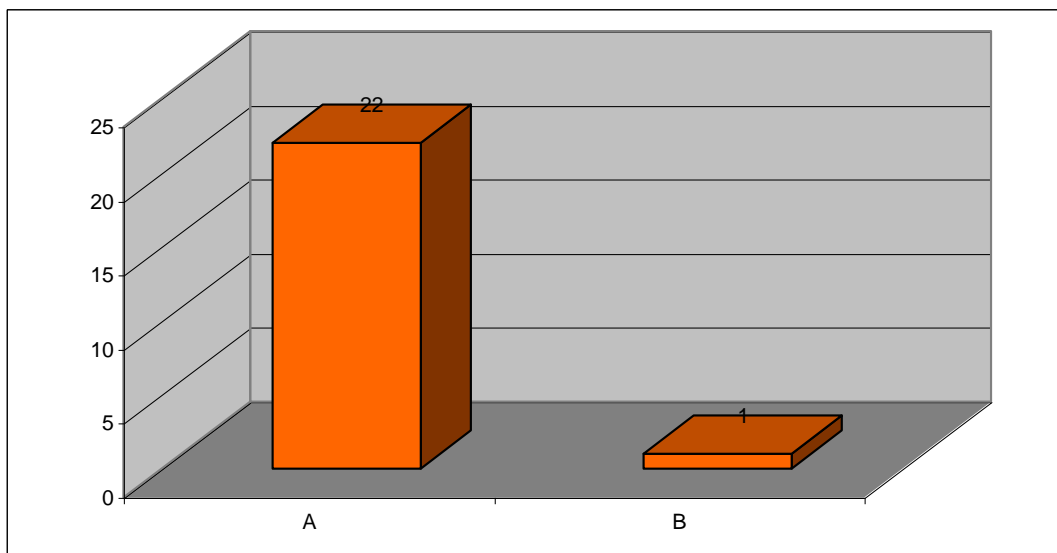
Donde:

- B: Que el ambiente de trabajo era como el que le explicaron
- D: Que el ambiente y las expectativas eran mejores a las prometidas.

Se les pregunto como se sienten con su renumeración, el 95.7% comento que esta acorde al trabajo que se desarrolla, el 4.3% indico que el salario esta por debajo del mercado.

Grafico # 27

SENTIMIENTOS DEL DOCENTE FRENTE A SU SALARIO



Fuente: Elaboración Propia

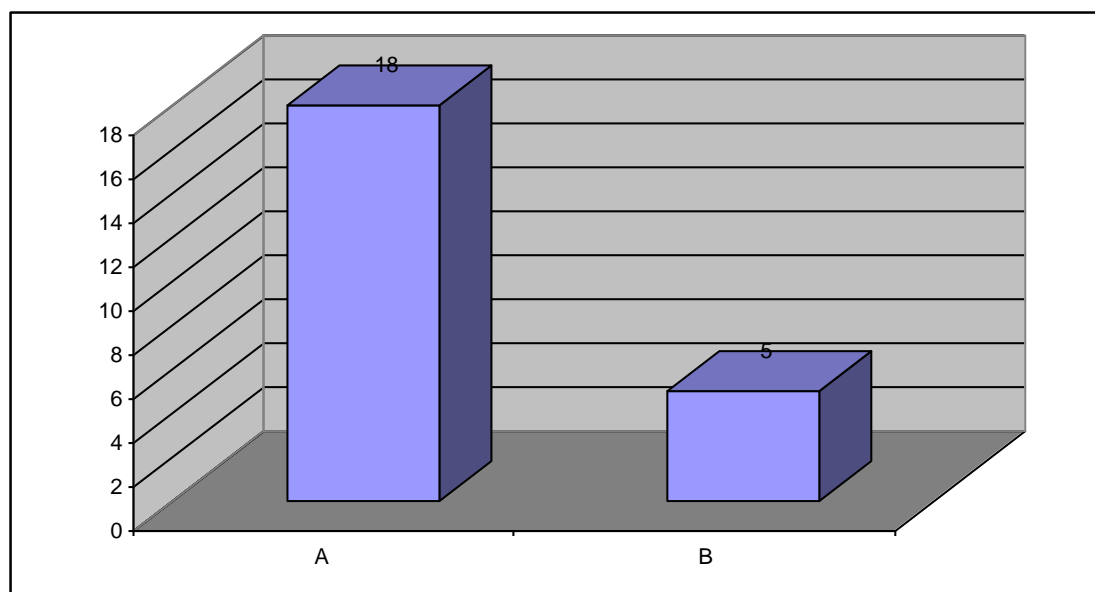
Donde:

- A: Esta de acorde con su trabajo
- B: Se encuentra por debajo del mercado

Como se sintió en sus nuevas funciones, el 78.3% de los entrevistados indico que se siente contento o satisfecho, el 21.7% comento que se siente motivado.

Grafico # 28

GRADO DE SATISFACCION DEL DOCENTE FRENTE A SU TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

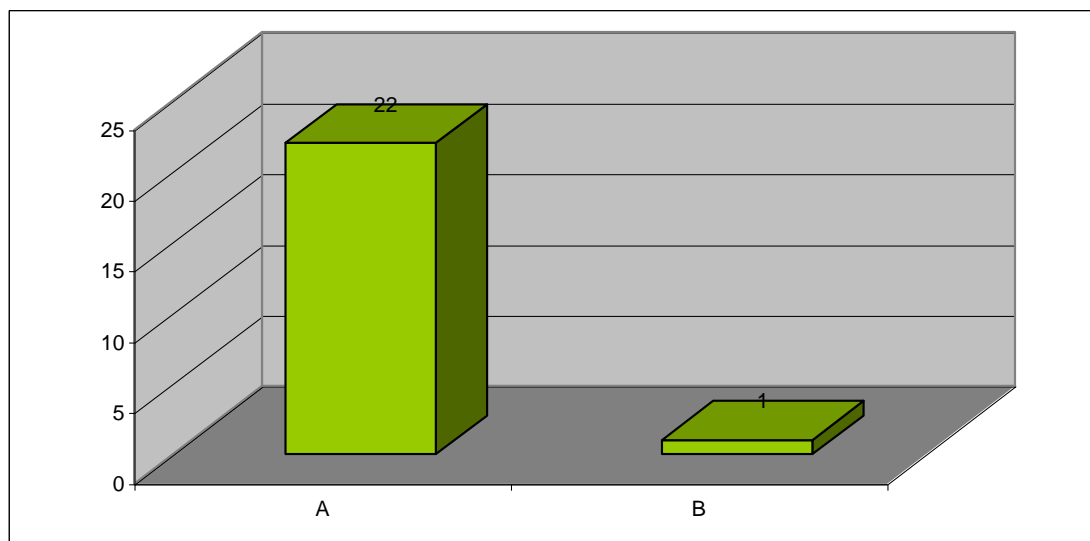
A: Contento o Satisfecho

B: Motivado

Como puede definir el ambiente en el cual desarrolla sus funciones, el 95.7% comento que agradable, el 4.3% indico poco agradable.

Grafico # 29

SENSACION DEL AMBIENTE EN EL CUAL DESARROLLO SU TRABAJO EL DOCENTE



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

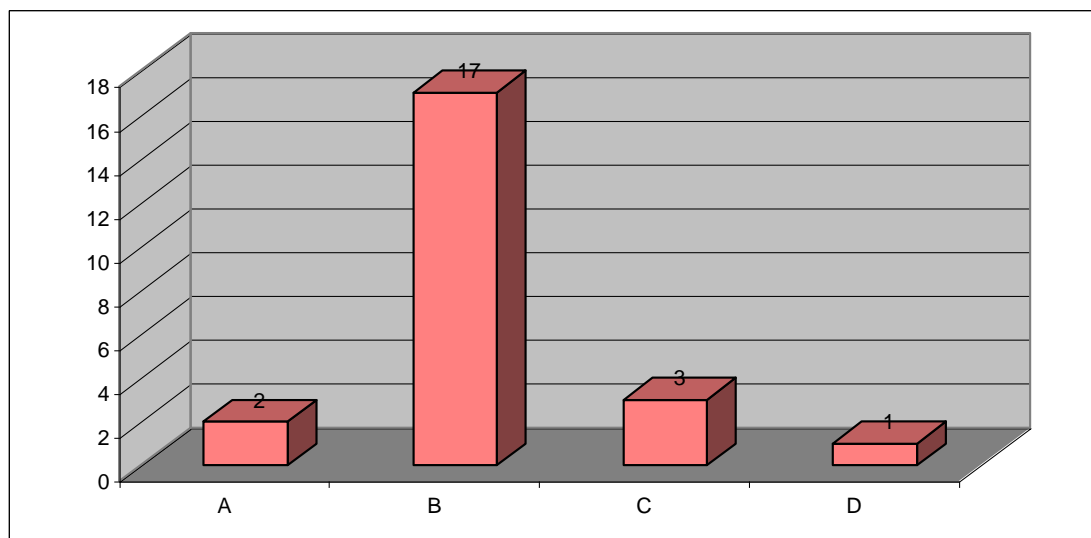
A: Agradable

B: Poco agradable

Como calificaría la dirección y el estilo de administración de la institución en relación a los servicios que ofrece, el 73.9% indico eficiente, el 13% comento regular.

Grafico # 30

PERCEPCION DEL DOCENTE DE LA DIRECCION Y ESTILO DE DIRECCION DE LA INSTITUCION



Fuente: Elaboración Propia

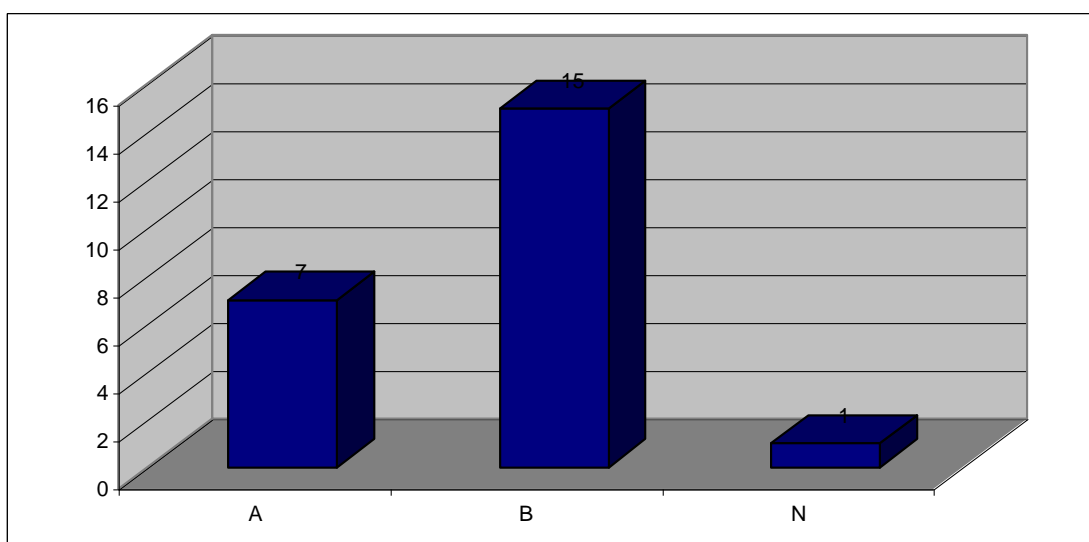
Donde:

- A: Muy eficiente
- B: Eficiente
- C: Regular
- D: Deficiente

Se les pregunto si en el ultimo semestre tuvieron incremento salarial, el 65.2% indicaron que No. Cuando se les pregunto si recibió alguna vez algún incentivo no salarial por el colegio, el 47.8% indico que Si y otro 47.8% indico que No.

Grafico # 31

PERCEPCION DEL DOCENTE DE LAS POLITICAS SALARIALES DE LA INSTITUCION



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

A: Si

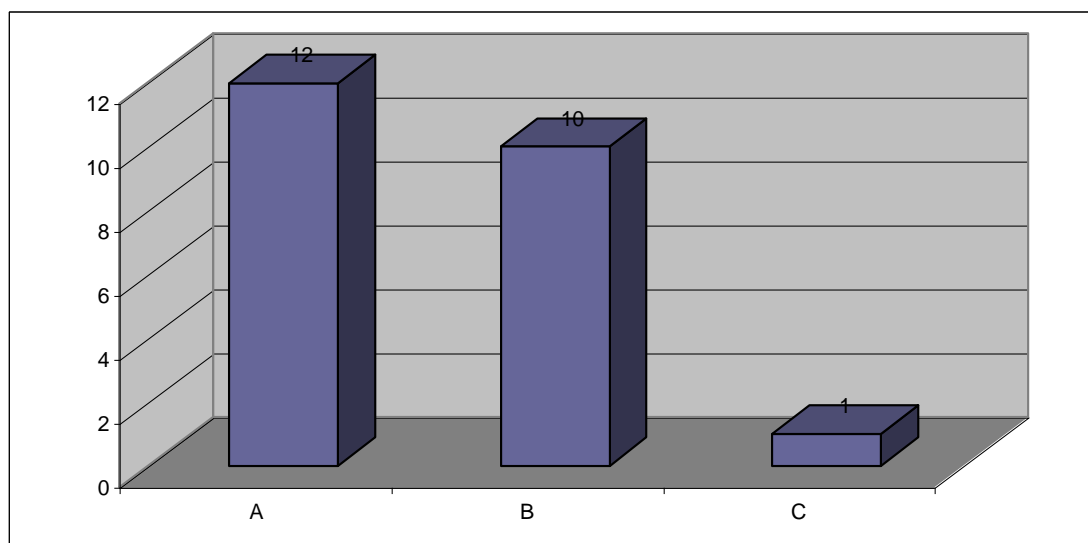
B: No

N: Ninguno

Como calificaría las relaciones laborales con sus jefes, el 52.2% comento que son excelentes, el 43.5% indico que son buenas, el 4.3% indico que son regulares.

Grafico # 32

CALIFICACION DEL DOCENTE DE LAS RELACIONES LABORALES CON SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR



Fuente: Elaboración Propia

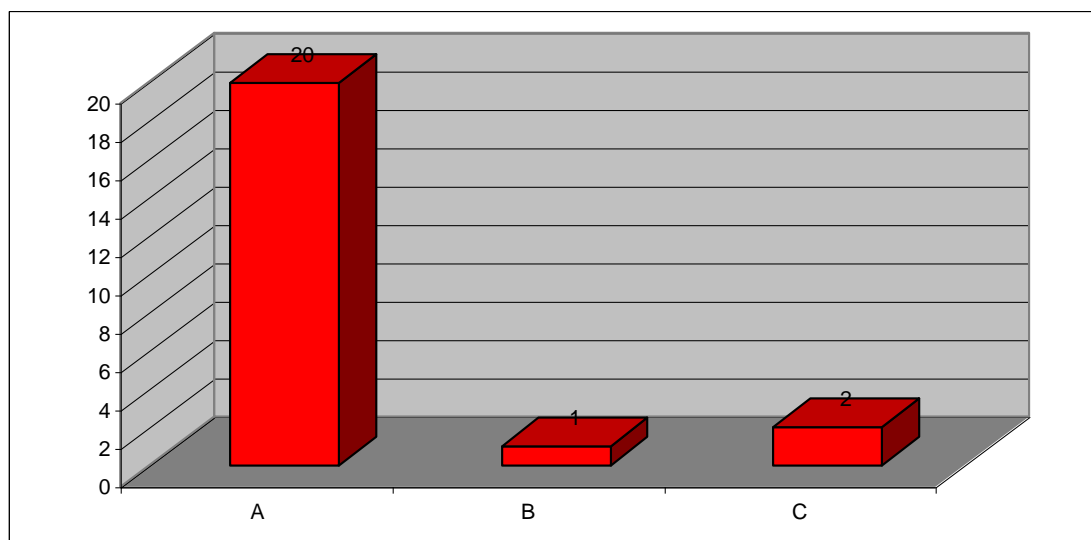
Donde:

- A Excelentes
- B: Buenas
- C: Regulares

Como es el trabajo que usted realiza en la entidad, el 87% comento que es estable, el 8.7% indico que es medianamente estable y el 4.3% indico que es poco estable.

Grafico # 33

SITUACION DEL TRABAJO DEL DOCENTE EN LA INSTITUCION



Fuente: Elaboración Propia

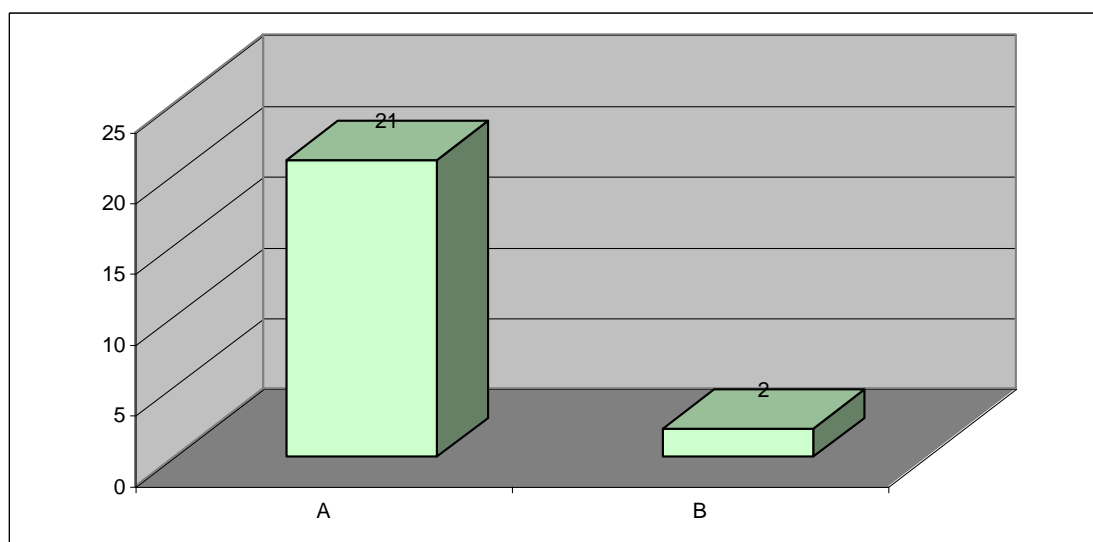
Donde:

- A: Estable
- B: Poco estable
- C: Medianamente estable

Cree que el cargo que desempeña es, Alta responsabilidad opina el 91.3% de los entrevistados, el 8.7% piensa que es de mediana responsabilidad.

Grafico # 34

PERCEPCION DEL DOCENTE DE LA RESPONSABILIDAD QUE TIENE EN SU TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

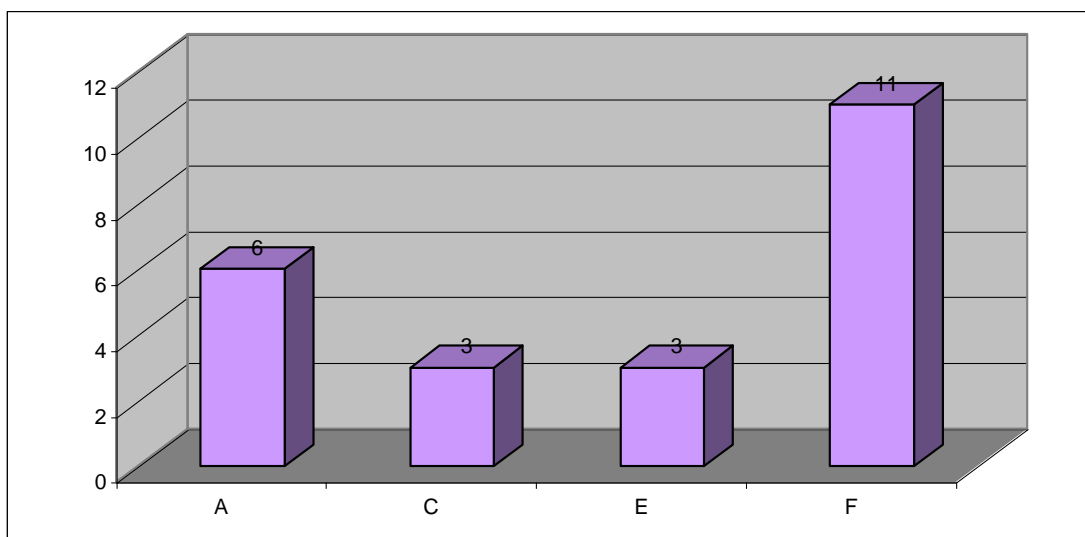
A: Alta responsabilidad

B: Mediana responsabilidad

Que tipo de recompensa recibe usted cuando realiza alguna acción importante en el colegio, el 47.8% comento otros, el 26.1% indico Carta de reconocimiento

Grafico # 35

PERCEPCION DEL DOCENTE DEL SISTEMA DE RECOMPENSAS



Fuente: Elaboración Propia

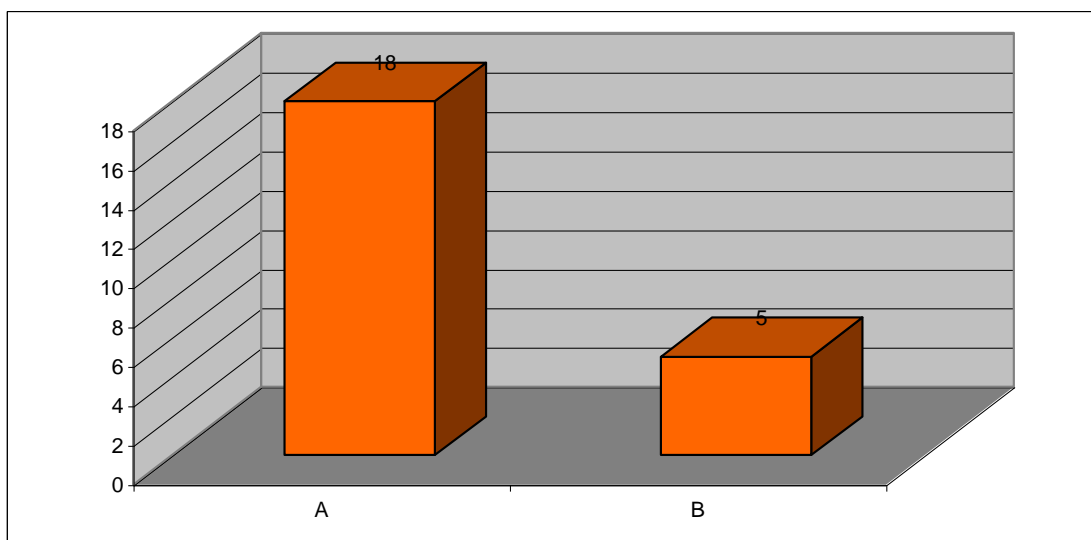
Donde:

- A: Carta de reconocimiento
- C: Felicitación pública
- E: Ningún reconocimiento
- F: Otros

Le brindan algún tipo de libertad para realizar su trabajo forma eficiente, el 78.3% respondieron que Si el 21.7% indico que medianamente.

Grafico # 36

PERCEPCION DEL DOCENTE SOBRE SU AUTONOMIA EN EL TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

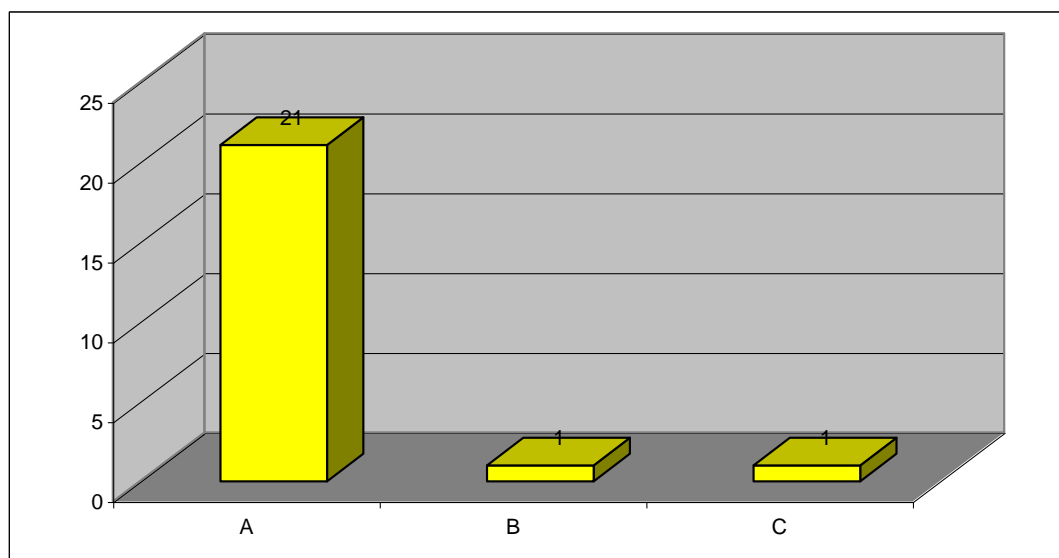
A: Si

B: Medianamente

En el trabajo que ejerce desarrolla plenamente sus habilidades y aptitudes, el 91.3% comenta que Si, el 4.3% indica que medianamente y el 4.3% no contesto.

Grafico # 37

PERCEPCION DEL DOCENTE SOBRE SU GRADO DE CRECIMIENTO EN EL TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

B: Medianamente

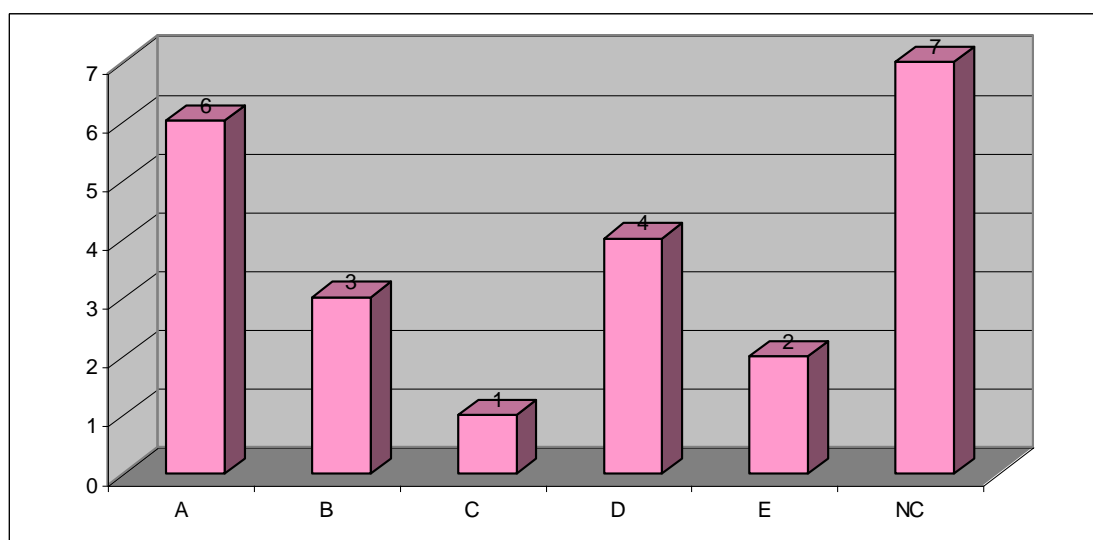
A: Si

C: No contestó

De la misma manera se le pregunto el porque de la sensación

Grafico # 38

RAZONES SOBRE LA PERCEPCION DEL DOCENTE EN SU TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

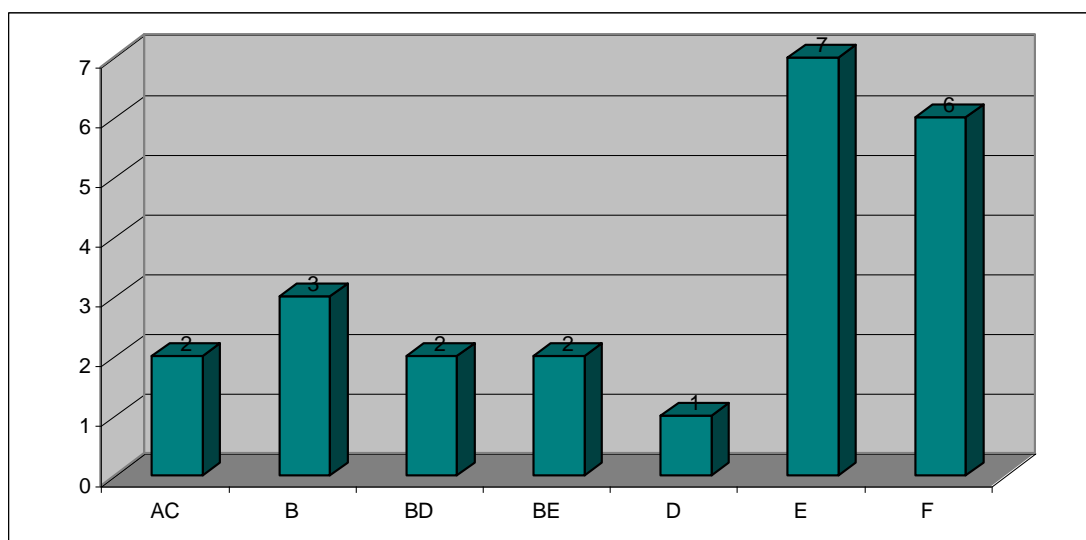
Donde:

- A: Tengo la libertad de realizar mi trabajo
- B: Lo demuestran
- C: Se da todo en mi trabajo
- D: Por que les respeto
- E: Falla el sistema
- NC: No contesto

Se les consulto en relación a los ascensos de personal, en su opinión ¿qué criterios utiliza la dirección para la toma de decisiones al respecto, el 30.4% de los entrevistados comento evolución del desempeño, el 26.1% indico todos.

Gráfico # 39

PERCEPCION DEL DOCENTE EN RELACION CON LOS ASCENSOS



Fuente: Elaboración Propia

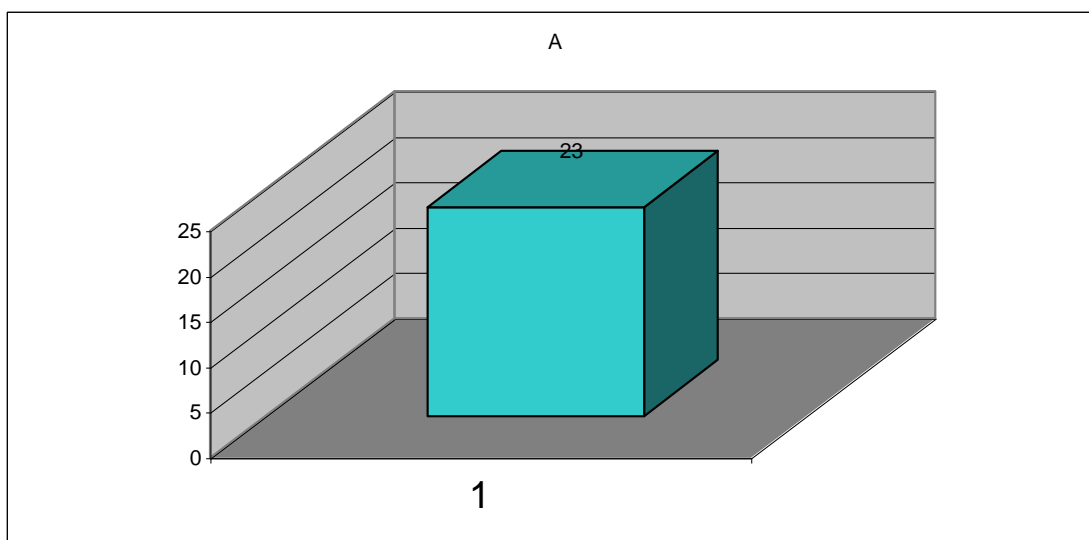
Donde:

- A: No utiliza ningún criterio
- B: Tiempo de servicio
- D: Evaluación del desempeño
- E: Formación profesional

Se les pregunto si se sienten identificados con el colegio, todos comentaron que Si por que es una Institución Educativa con prestigio ganado en Bolivia.

Gráfico # 40

**SENSACIÓN DE IDENTIFICACION DEL DOCENTE CON LA
INSTITUCION**

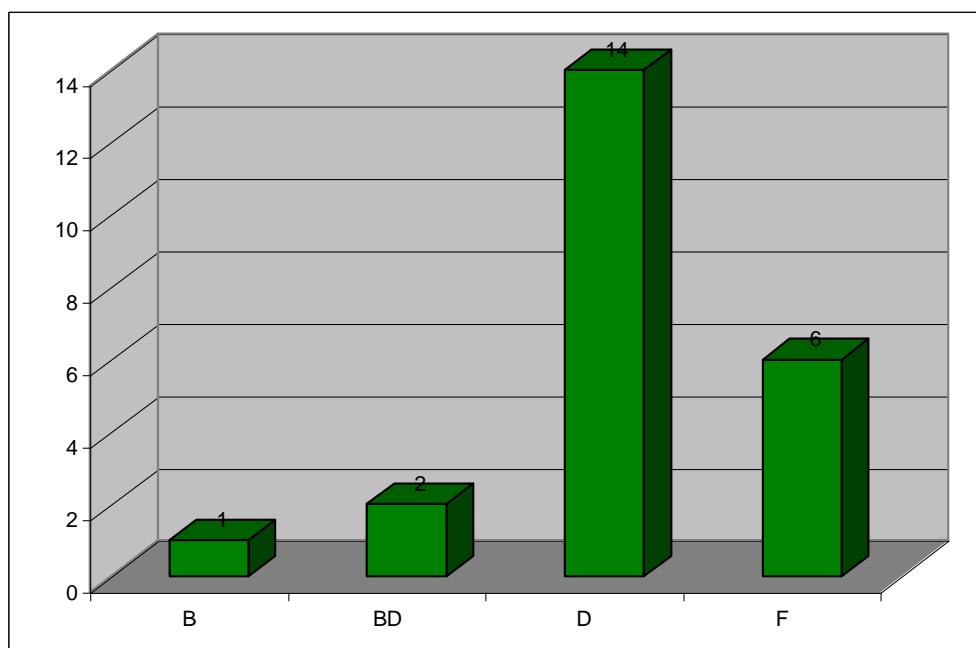


Fuente: Elaboración Propia

Que factores cree que pueden incrementar su identificación con el colegio, para incrementar su rendimiento, el 60.9% indico Reconocimiento Profesional, el 26.1% indico otros como Apoyo, alegría de trabajar con niños, etc.

Gráfico # 41

FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA IDENTIFICACION DEL DOCENTE CON SU ENTIDAD



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

B: Incremento salarial

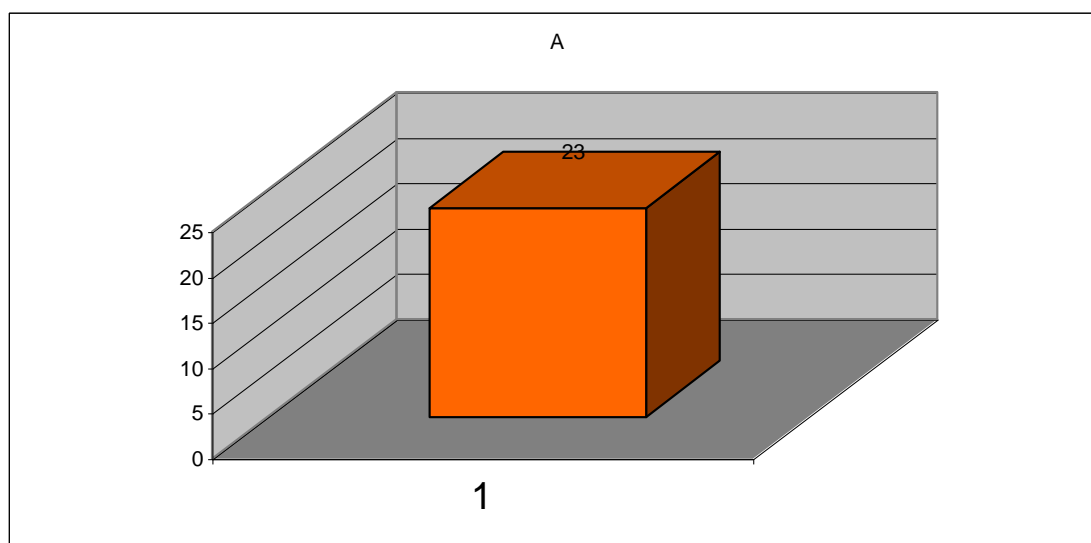
D: Reconocimiento profesional

F: Otros (Apoyo, alegría de trabajar con niños, etc.)

Se les consulto que valores consideran más importantes, todos los entrevistados indicaron que todos los mencionados.

Gráfico # 42

**PERCEPCION DE LOS DOCENTES DE LOS VALORES
INSTITUCIONALES**

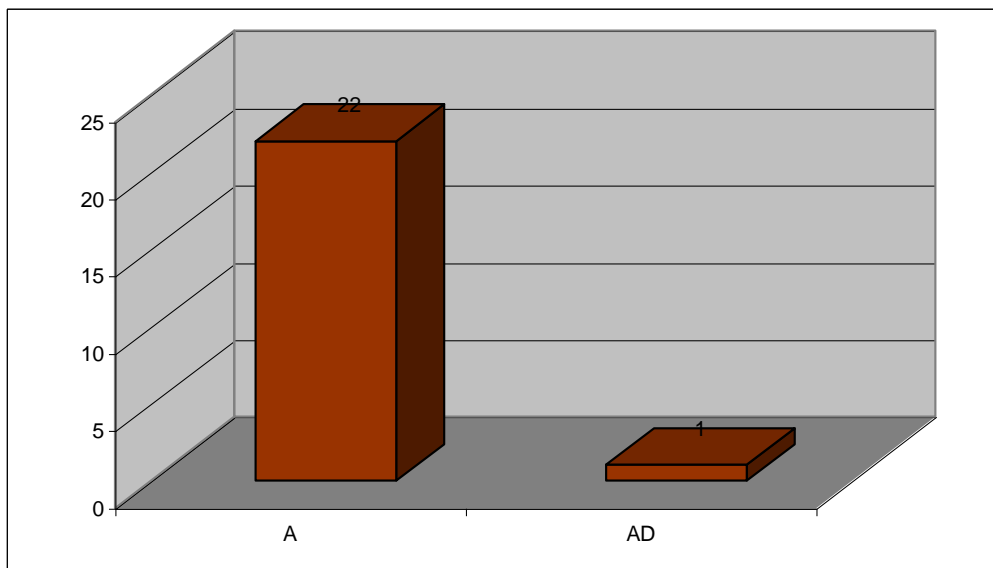


Fuente: Elaboración Propia

Cuando tiene algún conflicto interno como lo resuelve, el 95.7% comento Conversando con el afectado.

Gráfico # 43

FORMAS DE RESOLVER CONFLICTOS ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

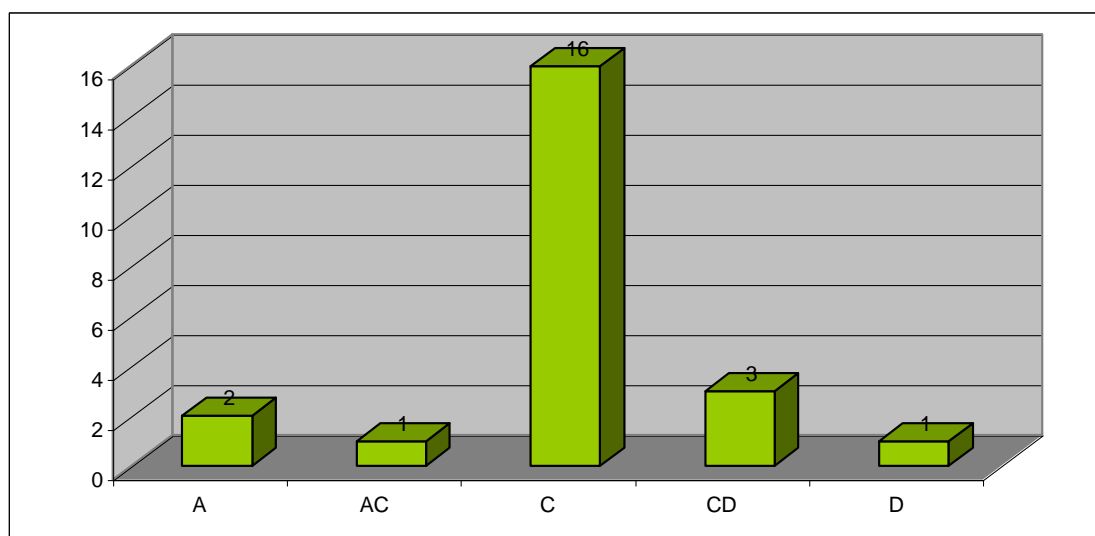
Donde:

- A: Conversa con el afectado
- AD: El tiempo se encarga de arreglarlos

Que cree que es lo más importante para el desempeño en el cargo de docente, el 69.6% indico Un buen ambiente de trabajo, el 13% comento Un buen ambiente de trabajo y Tener las funciones bien definidas.

Gráfico # 44

FACTORES QUE CREAN UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

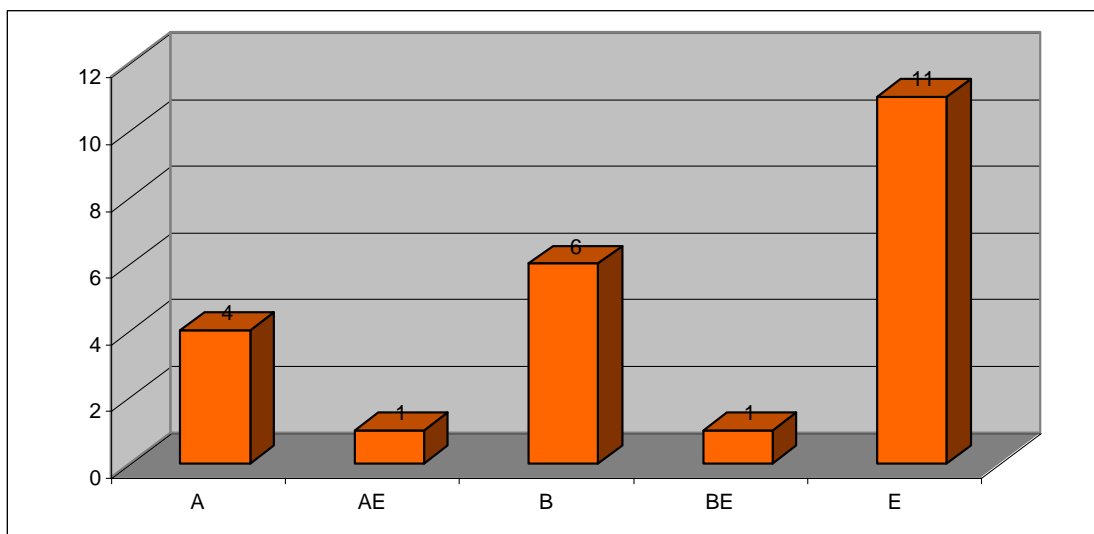
Donde:

- A: Estar bien tratado
- C: Un buen ambiente de trabajo
- D: Funciones bien definidas

Que requisitos son necesarios para definir su cargo, el 47.8% comento vocación, el 26.1% comento Carácter y personalidad.

Gráfico # 46

ELEMENTOS NECESARIOS PARA DEFINIR UN PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

Donde:

- A: Paciencia y buen trato
- B: Carácter y personalidad
- E: Vocación

4.2.- DOCIMA O PRUEBA DE HIPOTESIS

Con la docima lo que pretendemos es mostrar que los objetivos e hipótesis planteadas, pueden ser comprobados mediante los cuestionarios planteados.

La hipótesis la probamos con la pregunta 2 del cuestionario al personal docente.

Para ello nos planteamos las siguientes hipótesis:

$$H_0 : p = 0.478$$

$$H_1 : p < 0.478$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que cuando fueron convocados para optar el cargo les pidieron Currículum Vitae y asistir a una entrevista.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es:

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 0.478}{0.010} < t_{23-1, 0.95}$$

$$- 4.78 < 1.782$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que los instrumentos para la contratación de recursos humanos en el área de educación esta la presentación del Currículum Vitae y una entrevista.

El segundo objetivo específico lo probamos mediante las preguntas 3,4,5 del cuestionario al personal docente.

Para la pregunta 3 nos planteamos las siguientes hipótesis:

$$H_0 : p = 0.773$$

$$H_1 : p < 0.773$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que se sienten a gusto con el ambiente de trabajo.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos es del 95%

La fórmula a ser empleada es:

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 0.773}{0.09} < t_{23-1, 0.95}$$

$$- 8.59 < 1.782$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que se sienten a gusto con el ambiente de trabajo.

Para la pregunta 4 nos planteamos las siguientes hipótesis:

$$H_0 : p = 0.522$$

$$H_1 : p < 0.522$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que les informaron sobre las funciones a ser desempeñadas y la misión y visión de la entidad.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos es del 95%

La formula a ser empleada es:

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 0.522}{0.10} < t_{23-1, 0.95}$$

$$- 5,22 < 1.782$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que les informaron sobre las funciones a ser desempeñadas y la misión y visión de la entidad.

Para la pregunta 5 nos planteamos las siguientes hipótesis:

$$H_0 : p = 0.652$$

$$H_1 : p < 0.652$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que el ambiente de trabajo era como el que le explicaron.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es:

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 0.652}{0.10} < t_{23-1, 0.95}$$

$$- 6,52 < 1.782$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que el ambiente de trabajo era como el que le explicaron.

Luego podemos concluir que los factores relevantes para la aplicación de la teoría de la inteligencia emocional, que se sientan a gusto con el ambiente de trabajo, se les informe sobre las funciones a ser desempeñadas y la misión y visión de la entidad y el ambiente de trabajo sea como el que le explicaron.

El tercer objetivo específico lo probamos con la pregunta 8 del cuestionario al personal docente.

Para ello nos planteamos las siguientes hipótesis:

Ho : $p = 0.957$

H1 : $p < 0.957$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que el lugar donde desarrollan sus labores es agradable.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es:

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 0.957}{0.04} < t_{23-1, 0.95}$$

$$- 23.9 < 1.782$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que un componente importante del desarrollo de las competencias emocionales, es sentirse a gusto en un medio agradable que les rodee.

El cuarto objetivo específico lo probamos mediante la preguntas 12 y 13 del cuestionario al personal docente.

Para la pregunta 12 nos planteamos las siguientes hipótesis:

$$H_0 : p = 0.522$$

$$H_1 : p < 0.522$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que las relaciones laborales con sus jefes son excelentes.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es:

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 0.522}{0.10} < t_{23-1, 0.95}$$

$$- 5.22 < 1.782$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que las relaciones laborales con sus jefes son excelentes.

Para la pregunta 13 nos planteamos las siguientes hipótesis:

$$H_0 : p = 0.87$$

$$H_1 : p < 0.87$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que su fuente de trabajo es estable.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos el del 95%

La formula a ser empleada es:

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 0.87}{0.07} < t_{23-1, 0.95}$$

$$-12.43 < 1.782$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que la fuente de trabajo es estable.

Luego podemos concluir que las competencias emocionales que tienen mayor valoración están las excelentes relaciones con los jefes y la estabilidad en la fuente de trabajo.

El objetivo general lo probamos mediante la pregunta 21 del cuestionario al personal docente

Para ello nos planteamos las siguientes hipótesis:

$$H_0 : p = 1$$

$$H_1 : p < 1$$

Donde p es la proporción de entrevistados que indican que todos los valores son importantes.

El nivel de confianza con el cual trabajaremos es del 95%

La fórmula a ser empleada es:

$$\frac{P - p}{\sigma_p} < t_{n-1, 1-\alpha}$$

$$\frac{0 - 1}{1} < t_{23-1, 0.95}$$
$$-1 < 1.782$$

Lo que nos indica que la hipótesis nula se cumple, es decir que una herramienta emocional son todos los valores que tienen las personas.

5.3.- CONCLUSIONES

Después de haber realizado el trabajo de campo y haber comprobado los objetivos y la hipótesis planteada hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- El Colegio utiliza procedimientos de reclutamiento y selección de personal convencionales.
- Los procesos de reclutamiento y selección de personal no son uniformes en algunas ocasiones se completa todo el ciclo desde la evaluación curricular, toma de pruebas y entrevistas y otras veces solo se toma en cuenta una entrevista porque el postulante es amigo o pariente de alguno de los directores o personal de Colegio.
- No existen parámetros para hacer medición de la calidad de enseñanza- aprendizaje en correlación a los procesos de reclutamiento y selección de personal
- El personal cuenta con incentivos no monetarios y con factores motivacionales que los imparte el personal Directivo pero sin embargo este no produce un impacto considerable en el esfuerzo realizado para lograr una enseñanza eficiente.
- Los Directores tienen la percepción de estar realizando un proceso eficiente en la administración de Recursos Humanos.

- En pocos casos el proceso de reclutamiento y selección se llevó a cabo en forma técnica y óptima ya que los postulantes se enteraron de las vacancias por medio de amistades u otros medios que no fueron los oficiales.
- Tanto el personal directivo como el docente sienten que existe un muy ambiente de trabajo y sienten que la remuneración está de acorde a sus necesidades, situación que en muchos casos no se ve reflejada en los resultados académicos
- Todo el proceso de gestión de recursos humanos es convencional lo que no permite contar con una evaluación del personal no académico y por resultados, como siempre se hace.
- En ningún proceso de la gestión de recursos humanos se toca el tema de competencias o se hace una evolución por competencias.
- Las preguntas y los temas utilizados en los procesos de selección, entrevistas e inducción del personal son convencionales y no se toca el tema de inteligencia emocional.
- La parte humana y de verdadero relacionamiento con el estudiante se encuentra ausente en todos los procesos de incorporación del personal.
- Los docentes tienen la clasifica concepción de la educación académica obviando la emotividad y relacionamiento humano con sus estudiantes.
- Los docentes en su forma de enfrentar y resolver conflictos lo hacen en forma convencional y racional obviando la parte humana y emocional.

Evidentemente los procesos y gestión de recursos humanos de los Colegios privados generan docentes motivados y comprometidos con su trabajo, sin embargo al ser procesos convencionales y teóricos no muestran un reraconamiento con el factor humano y la interacción real que se debe tener con los estudiantes.

Es por esta razón que se hace necesaria la inclusión de dos temas fundamentales las competencias y la inteligencia emocional como parte de la Administración de Recursos Humanos, pero sobre todo su aplicación en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como básico y pivote de la futura relación laboral.

CAPITULO V

PROPUESTA

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.- INTRODUCCION

La metodología que fue adoptada para el diseño y elaboración de la siguiente propuesta se basa en el trabajo de campo que fue desarrollado en la presente investigación, en el Colegio Santa Teresa, como estudio de caso, la misma que después de haber comprobado la hipótesis que fue planteada resulta y considera necesario plantear un modelo que tenga como objetivo el desarrollo de una gestión eficiente del sistema de administración de personal, haciendo énfasis en la utilización de competencias y la inteligencia emocional como parte del proceso sobre todo de reclutamiento y selección de personal.

A pesar que este tipo de entidades cuentan con todos los instrumentos necesarios para llevar adelante un proceso de gestión de personal, debido a los recursos, cultura organizacional y facilidades que cuentan como la intervención de profesionales psicólogos en los procesos de incorporación de personal, es necesario al menos plantear un modelo que sirva de referencia para los Colegios Privados; sin embargo, [dando otro giro a la Administración de Personal pues será necesario](#) orientarla a otro concepto más importante como es la incorporación de la inteligencia emocional y la Gestión por competencias.

Administrar o dirigir el recurso humano no es tarea nada fácil. Los ejecutivos, docentes presentan características culturales muy típicas de nuestro entorno social y político que hacen de su dirección algo difícil y complicado. Su vida familiar, su conducta, algunas veces la falta de compromiso, pertenencia y motivación y por consiguiente su irresponsabilidad en el trabajo que se manifiesta de múltiples maneras, teniendo como consecuencia o resultado final una deficiente educación, y por consiguiente estudiantes mal formados.

Es la gerencia del talento humano la que debe incrementar a través del recurso humano el descubrimiento de habilidades como actitudes en beneficio de la organización.

Si un elemento de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

El docente debe ser el reflejo del producto final que en este caso es un estudiante bien formado con principios y valores, capaz de enfrentarse ante la vida y la sociedad.

El administrador, directivo o cualquiera que sea, deberá conseguir, hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y psicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Hoy en día ninguna organización y menos una entidad dedicada a la educación necesita competir con valores y con personas capaces de ofrecer a la sociedad un servicio de calidad y garantizar que los estudiantes cuenten con una educación de calidad, a las expectativas de un futuro mercado competitivo donde no solo habrá que enfrentarlo con conocimientos técnicos, sino también con inteligencia, personalidad bien formada y una predisposición de hacer frente cualquier conflicto.

Los Colegios están hambrientos de talento y necesitan personas que analicen nuevas maneras de enseñar, para ello, es necesario que la dirección facilite la puesta en marcha de estas ideas. Muchas organizaciones están aún ancladas en el pasado, y más interesadas en su historial y su "buena fama" que en el futuro no les servirá para enfrentar nuevos desafíos

La Inteligencia Emocional es un tema de reciente investigación, planteando un enfoque del pensamiento humano más amplio y completo en el que tienen en cuenta un abanico de inteligencias, entre las que se encuentran la inteligencia musical, cenestésico – corporal, lógico matemática, lingüística, espacial, interpersonal y la intrapersonal.

Se define como la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propios, esta acción le ayudará al docente a enfrentar y mejorar la relación en el proceso de enseñanza con sus alumnos.

La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve al poder financiero a las entidades. "En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según su posición, títulos universitarios o por las relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy, esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados".

"Si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasarán", y si no existe un capital humano capaz de actuar con inteligencia tampoco podrá considerarse competitivo.

Por esta razón el objetivo de la presente investigación, ha sido elaborar un modelo de Gestión de Recursos Humanos, basado en la Administración por Competencias y la incorporación de la Inteligencia Emocional como parte del proceso regida siempre en unos principios filosóficos, éticos y morales propios de la organización.

El presente trabajo de investigación ha determinado que una gestión de administración de personal y en conclusión la gestión del talento eficiente influye de sobremanera en los resultados que puedan obtenerse al ofrecer el servicio, es fundamental que este tipo de entidades concentren sus esfuerzos para que puedan implementar un sistema adecuado que

permita contar en la institución con personal adecuado y calificado, capaz de brindar un servicio de calidad que es valorado por la misma sociedad.

Los cambios sociales y las responsabilidades que han ido adoptando los Colegios Privados en general han hecho que exista la preocupación porque realmente cumplan con los objetivos planteados de otra manera no podríamos hablar de una gestión eficiente y por consiguiente sectores de la población como son los estudiantes que pagan por una educación de calidad no podrían satisfacer sus necesidades de formación.

La educación en Bolivia es uno de las preocupaciones fundamentales del plan de gobierno, quedando la educación privada como uno de los sectores privilegiados por su calidad.

El cambio que se plantea en la Administración de Recursos Humanos sugiere estimular al personal, mejorar la calidad de su trabajo y establecer mecanismos para que puedan adquirir mayores conocimientos y destrezas en el manejo de instrumentos que ayuden a lograr el crecimiento personal y organizacional tan esperado y obtener estudiantes bien formados con principios y valores.

5.2.- FORMULACION DEL MODELO

La Gestión de Recursos Humanos de cualquier institución se basa en el enfoque sistémico, pues el conjunto de los subsistemas y procesos especializados desde el reclutamiento hasta la desvinculación son una secuencia ordenada de pasos, que hacen a la administración de recurso humano como tal.

Existen muchos factores externos los cuales puedan influir a que esta gestión no se cumpla como tal, estos son innumerables, las empresas públicas se hallan más a expensas de estos, pero también son vulnerables las organizaciones privadas, como es el caso de las

instituciones dedicadas a la educación, que se hallan influenciadas por las políticas y directrices del Ministerio de Educación, factores políticos y sociales como también los nuevos enfoques que deben aplicarse para lograr un producto de calidad como son los estudiantes, que después se enfrentarán ante la sociedad, con valores y principios

Las nuevas generaciones a las cuales se enfrentan los profesores son diferentes a aquellas de hace 10 años, su idiosincrasia, educación básica recibida en el seno de su hogar determinar un determinado tipo de comportamiento y por ende características especiales de educación que deberán hacerse énfasis en todo momento.

Sin duda no solo basta establecer un sistema de Administración de Personal sino que también las políticas que deben ser aplicadas a este, deben establecerse por escrito diseñadas en un Manual específico. Estas políticas deberán servir de respaldo a quienes están encargados de la unidad de Recursos Humanos y a quienes toman las decisiones.

La mejor manera de evaluar la Gestión de Personal es observar si los objetivos organizacionales planteados han sido alcanzados, por ende esto nos mostrará que el personal es el adecuado y que si se han seguido todos los pasos que así exige el sistema, este habrá sido incorporado de una forma adecuada, capacitando y desarrollado de la mejor manera, además de haber evaluado su desempeño y estar seguro que se están alcanzando los resultados de la institución.

De esta forma el modelo incluye todos los elementos necesarios para llevar adelante una gestión de Recursos Humanos competitiva en las entidades privadas dedicadas a la formación primaria y secundaria y por ende al caso de estudio El Colegio Santa Teresa.

6.3.- DISEÑO DEL MODELO

MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA ENTIDADES DE EDUCACIÓN PRIVADA PRIMARIA Y SECUNDARIA DE LA CIUDAD DE LA PAZ

6.3.1.- CONTEXTO

En nuestro país y hasta nuestros días se ha manejado la antigua concepción del Sistema de Recursos Humanos, como el controlador de asistencia, generador de planillas, el mismo ha estado claramente orientado al control jerárquico de las personas en entornos estables, ha de evolucionar decididamente hacia la integración con otra forma de pensar y hacer las cosas –lo que denomina "otra cultura"- que, manteniendo mecanismos de control descendente sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada uno de los miembros de la entidad.

Sobre todo las organizaciones dedicadas a la educación, deberán regirse menos por procesos pesados y convencionales, y funcionar más como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos para satisfacer mejor las necesidades de sus estudiantes. Los directivos de estos establecimientos deberán facilitar este proceso y entregar mayor cantidad de herramientas a los docentes para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común.

De la misma manera la comunicación, es esencial en el proceso educativo, escuchar que inquietudes y necesidades tiene los alumnos, para ser corregidos en su momento, sobre todo dotarles de instrumentos que coadyuven a que se integren a la sociedad.

En los procesos de cambio, tan necesarios en las organizaciones la comunicación interna efectiva suele ser un factor clave de éxito. Si los docentes no están convencidos de la necesidad del cambio e informados de los detalles de su implantación y de la conveniencia para ellos, no colaborarán con el proceso y, por el contrario, ofrecerán resistencia e impedirán o limitarán la realización de los procesos de cambio.

La experiencia nos ha llevado a tener la absoluta convicción de que las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa. La mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia entidad pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en valores.

Si a esta mejora que debe ser aceptada se incluyen elementos fundamentales como es el manejo de la inteligencia emocional, de seguro se lograrán alcanzar de mejor manera los objetivos organizacionales y también se mejorará la relación estudiante – docente – padre de familia.

Solamente las envidias educativas podrán avanzar para constituirse en el elemento básico para asumir el gran reto de construir una sociedad humana sostenible. Para ello es absolutamente esencial que las entidades estén conducidas por personas sensibles dotadas de libertad responsable, sinónimo del máximo potencial creativo, porque no existe creatividad sin libertad.

La confianza es una actitud en la cual el individuo se encuentra en una relación sin preguntarse por su legitimidad porque ésta, de por sí, está aceptada.

En medio de todo este contexto será necesario además tomar en cuenta algunos factores externos que pueden llegar a afectar al modelo desarrollado, los mismos que son desarrollados a continuación.

JURIDICO LEGAL

Delimita el campo de acción en el cual las entidades educativas desarrollan sus actividades, todas estas entidades se sujetan a leyes en esencia leyes, y normativas que disponen su normal funcionamiento y que deben cumplirse dentro de un orden jurídico.

SOCIO CULTURAL

Este campo es ejercido por los Recursos Humanos se toman en cuenta aspectos como su formación, nivel de esta, existiendo en las entidades privadas alguna discriminación por la religión o situación socio cultural.

También debe tomarse en cuenta las características socio culturales de estas organizaciones, ya que solo por el hecho ser privadas tratarán de demostrar mayores y mejores diferencias, sobre todo en los servicios adicionales que brindan como ser formación técnica adicional.

ECONOMICO FINANCIERO.

Este factor es importante ya que determinará la capacidad económica financiera de la empresa como también la capacidad de pago de quienes la utilizan como es en este caso los padre de familia, que con recursos económicos suficientes optarán porque sus hijos se encuentren en Colegios pagantes y con educación garantizada.

POLITICO ADMINISTRATIVO

Parecería curioso el pensar como los factores de orden político pueden afectar los Colegios PRIVAOS, Y ES SIMPLEMENTE QU El Ministerio de Educación mediante la Reforma Educativa y las directrices que pueda emitir controlal y normará el proceso de enseñanza en general

6.3.2.- ESTRUCTURA DEL MODELO

Calidad del proceso de Gestión de Recursos Humanos tradicional utilizado en las entidades educativas privadas de la ciudad de La Paz

Por calidad de la Gestión de Recursos Humanos se entiende el conjunto del proceso, pasos y tareas que hacen que se cuente con personal que sea capaz de lograr los objetivos organizacionales y lograr una eficiente relación profesor- alumno. En tal sentido el perfil de los docentes deberán poseer las siguientes características basados en una Gestión del Talento y utilizando la Inteligencia Emocional como parte del proceso:

- **Habilidades:** Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades:
- **Capacidad para aprender.** Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
- **Capacidad para escuchar,** este es uno de los pilares fundamentales de la inteligencia emocional el entender que está tratando de transmitir el interlocutor en este caso sus alumnos, y traducirlos en una respuesta efectiva y oportuna.
- **Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.**
- **Realizan algún tipo de estudio regularmente,** para actualizarse y contar y mejores herramientas para enfrentar su trabajo.
- **Tienen una permanente actitud de aprendizaje y apertura mental ante todo.**

- El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.
- Adaptación al cambio. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios.
 - Responden al cambio con flexibilidad.
 - Son promotores del cambio.
- Creatividad e innovación. Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
 - Son innovadores y prácticos.
 - Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales ni de las normas que rigen el funcionamiento administrativo del Colegio.
- Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos.
 - Tienen disposición a colaborar con otros.
 - Anteponen los intereses colectivos a los personales.
- Visión de futuro. Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:

- Son capaces de enfrentar los conflictos con racionalidad antes que de forma emocional y temperamental.
- Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.
- Conocen las necesidades afectivas de sus estudiantes, reconocen que no son objetos, o son parte del sistema sino ante todo personas con sentimientos y capaces de entender y asimilar cualquier actitud que se les pueda presentar.
- Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.
- Visión de futuro. Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 1. Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.
 2. Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.
- Valores. Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los docentes, y como caso específico los Docentes del Colegio Santa Teresa. Los aspirantes deberán poseer, al menos, los siguientes valores:
 - Ética. Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:
 - Poseen una intachable reputación y antecedentes.
 - Son correctos en sus actuaciones.
 - Tienen claramente definida la primacía del bien colectivo y de la sociedad sobre los intereses particulares.

- Responsabilidad. Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:
 1. Cumplen los compromisos que adquieren.
 2. Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
 3. Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.

- Lealtad y sentido de pertenencia. Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde trabajan como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos del Colegio Santa Teresa. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:
 1. Anteponen los intereses organizacionales a los intereses particulares.
 2. Se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

- Adhesión a normas y políticas. Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

- Orientación al servicio. Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:
 1. Poseen un trato cordial y amable.
 2. Se interesan por el estudiante como persona

3. Se preocupan por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas.
 4. Entienden las necesidades de la sociedad en su conjunto.
- Realizan esfuerzos adicionales con el fin de exceder las expectativas de los clientes externos e internos.
 - Actitudes. Es la disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes actitudes:
 1. Entusiasmo. Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor particular. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:
 2. Quieren lo que hacen y no hacen lo que quieren.
 3. Se sienten impulsados a lograr lo que se proponen.
 - Positivismo y optimismo. Es el conjunto de pensamientos que están relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:
 1. Ven siempre el aspecto favorable de las situaciones.
 2. Enfrentan todas las situaciones con realismo y no se dan por vencidos fácilmente.
 - Persistencia. Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:
 1. Insisten, persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen.
 2. Están altamente motivados por aspectos internos.

- Flexibilidad. Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:
 1. No son tozudos, ni rígidos en su forma de pensar o actuar.
 2. Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen.
 3. Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

- Búsqueda de la excelencia. Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque:
 1. Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.
 2. No están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas.
 3. Buscan una mejora continua
 4. Ven en cada dificultad una oportunidad de superación
 5. No aceptan la mediocridad.

RESPONSABLE DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El personal directivo es responsable de aprobar y ordenar la aplicación de este modelo mientras que el Responsable de Recursos Humanos de la institución es el responsable de su cumplimiento.

IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES

De acorde a las políticas de personal y a las características de la organización se identificarán que necesidades son las más apremiantes dentro del área de Recursos Humanos.

DEMANDAS DE PERSONAL

La demanda de personal tiene el objetivo de prever y planificar en cantidad y calidad el personal que se requiere para ser asignado a cada puesto de trabajo, incorpora la planificación institucional de largo plazo y la planificación operativa anual o de corto plazo.

La cuantificación de la demanda de personal a largo plazo permite identificar el personal que ayudará al Colegio en el cumplimiento de sus objetivos, basados en el análisis de los procesos básicos, la estructura organizativa, la cuantificación de la demanda de personal, determinación del número de personas efectivamente necesarias y la definición de los puestos efectivamente necesarios.

La cuantificación de la demanda en el corto plazo permitirá identificar la contribución de cada puesto a los objetivos de la programación operativa anual y estructura organizativa.

Análisis de la oferta interna de personal

Consiste en relevar la información necesaria del personal del Colegio a objeto de determinar las características laborales, educativas, personal y potencialidades para desempeñarse en los diferentes puestos, este análisis se realizará a través de un inventario de personal para determinar potencialidades en el personal en su conjunto.

Formulación del plan de personal

A partir de la cuantificación de la demanda de personal, se debe proceder a formular el plan de personal con el objetivo de expresar las posibles decisiones sobre modificaciones de la estructura organizacional y puestos de trabajo, estrategias para la asignación o adecuación de personal, estrategias de implantación de la carrera administrativa y estrategias de capacitación.

PROGRAMACION DE PUESTOS

Establecidas las demandas de personal debe realizarse que estas respondan a los objetivos del Colegio, será necesario además realizar una programación de puestos que se compone de dos pasos el análisis y la clasificación de puestos.

El análisis de puestos es un paso en el que debe establecerse la denominación, categoría, ubicación, naturaleza, características personales y profesionales que exige el puesto, será importante valorar en puesto en relación a los demás.

La clasificación de puestos comprenderá el proceso de clasificación y orden de los diferentes puestos en relación a su jerarquía

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Después de haber establecido todas las características, naturaleza y posición de los puestos se estará en la condición de iniciar la búsqueda de personal, la misma que puede llevarse de una forma interna y externa.

El perfil de los puestos determinará las competencias necesaria para optar con el cargo, estas se dividirán en generales que se alinearán ala

misión, visión y valores del Colegio y las específicas de cada puesto de trabajo.

El reclutamiento de personal como parte del proceso de dotación deberá encaminarse hacia la búsqueda del personal calificado con buenos niveles de formación y que sea capaz para alcanzar los resultados de la organización

SELECCIÓN DE PERSONAL

Como proceso decisivo deberá ocuparse de la escogencia del personal más adecuado para la institución en cuanto a sus pasos deberá realizar una evaluación curricular y una evaluación que comprenda aspectos técnicos y cualidades personales.

Es en la selección del personal donde se tome la decisión si se prosigue con el nombramiento y el proceso de inducción o si no existiera el candidato adecuado volver a las fuentes de reclutamiento.

Obviamente si el candidato es el adecuado deberá proseguirse con el proceso de nombramiento y posteriormente el de inducción, realizando acciones necesarias para que el nuevo servidor público pueda integrarse no solo a su puesto sino a toda la institución.

Los responsables de la selección de personal procederán de acuerdo a las siguientes políticas:

- Para el ingreso es necesario superar el proceso de selección.
- Las vacantes son cubiertas, en primera instancia, por convocatoria interna y en caso de no existir candidatos, se abre el proceso de selección.
- No se aceptan ingresos sin proceso de inducción previo.

Las pruebas o instrumentos de selección que se aplican en los concursos tienen como objetivo establecer las actitudes, las aptitudes, las habilidades, los conocimientos, la experiencia y la posibilidad de adecuación de los aspirantes a la naturaleza y al perfil de los empleos que deberán ser provistos. Estas pruebas son:

1. De conocimientos (pruebas orales o escritas): las cuales son diseñadas, aplicadas y calificadas por la comisión de selección, con las que se evalúa el nivel de conocimientos específicos para el desempeño del cargo.
2. Evaluación psicológica: la cual permite determinar el nivel de ajuste de los aspirantes al perfil ocupacional del cargo; se desarrolla mediante la aplicación de las pruebas psicotécnicas y la comprobación de los resultados obtenidos mediante una evaluación directa de los aspirantes. Es realizada bajo la dirección de profesionales en psicología que tengan gran experiencia en el área de la salud ocupacional.
3. Evaluación sociológica: se utiliza como técnica complementaria en el proceso de selección y permite conocer más amplia y profundamente al aspirante en cuanto a su familia y el entorno social en el que se desenvuelve, de tal manera que se garantice su desempeño laboral y ajuste ocupacional.
4. Entrevista con jurados: esta técnica es desarrollada directamente por los docentes responsables del proceso, quienes son los jurados del proceso, capacitados con anterioridad para aplicar esta técnica y dotados con instructivos diseñados para tal fin.
5. Pruebas de inteligencia emocional, adjuntadas dentro de las evaluaciones psicotécnica y técnica coadyuvarán a medir la capacidad de respuesta del docente ante problemas, forma de interacción con sus alumnos y con el entorno.

6. Análisis de antecedentes laborales y personales.
7. Evaluación final de cursos efectuados dentro del proceso de selección o un concurso propiamente dicho.

Informe de resultados

Los resultados del proceso de selección serán plasmados en un informe escrito que elaborará el comité de selección para conocimiento del Director. En el informe se señalarán como mínimo los siguientes aspectos:

- Número total de postulantes
- Técnicas de evaluación y modalidad de calificación.
- Nombres y calificaciones obtenidas
- Lista de candidatos elegibles
- Conclusiones y recomendaciones

El informe de resultados, deberá ser puesto a disposición de quienes se hubiesen presentado a la convocatoria, como garantía de la transparencia del proceso y antes de que la elección se realice a efecto del ejercicio del recurso de apelación.

Elección

La comisión calificadora mediante el informe de evaluación, conclusiones y recomendaciones presentará al Director una terna.

El Director del Colegio, tendrá a su cargo la elección del candidato que a su juicio considere más idóneo para ocupar el puesto, basado en el informe de resultados del comité de selección y la terna propuesta, procurando privilegiar al mejor candidato, asumiendo en todo caso la responsabilidad por la decisión adoptada.

Nombramiento

El nombramiento establecerá oficialmente la relación de trabajo entre el Colegio y la persona que ingresa a la Entidad o con el docente que fuera promovido:

- a. El Administrador hará conocer la designación al elegido mediante memorándum firmado por el Director comunicándole la fecha de incorporación, la unidad donde desarrollará sus funciones, el ítem presupuestario del puesto que ocupará, y el nivel salarial correspondiente.

- b. Antes de su nombramiento, el docente deberá presentar los documentos que el Colegio requiera, en original o legalizados para acreditar su situación personal, profesional y certificado de salud y de buena conducta.

Las fotocopias de los documentos serán contrastados con los originales que presente el docente a momento de su incorporación.

- c. Para el caso de personal eventual, la relación de trabajo se establecerá mediante el respectivo contrato entre el Colegio y el docente contratado.

- d. Los expedientes de los postulantes no aceptados serán devueltos debiendo quedar constancia en la Unidad y acuse de la devolución de los mismos.

Inducción

La inducción es responsabilidad del jefe inmediato superior y consiste en un conjunto de acciones necesarias para hacer conocer formalmente en un corto período al docente recién posesionado o que cambia de puesto: la misión, planes, programas, manual de organización y funciones, manual de cargos y actividades del Colegio y a la unidad que se

incorpora, así como, los objetivos y actividades del puesto que asume y las normas a cumplir. Al efecto el superior jerárquico proporcionará a dicho docente la documentación pertinente.

Evaluación de confirmación

Los docentes recién incorporados al Colegio o promovidos se sujetarán a una evaluación de confirmación del puesto, debiendo rendir una evaluación o prueba que consistirá en una evaluación por parte de los alumnos, sus compañeros de trabajo y los padres de familia para determinar su permanencia o no en el Colegio.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de los objetivos y funciones asignados al puesto por parte del docente del Colegio durante un período determinado.

El objetivo de la evaluación del desempeño de los docentes del Colegio permite determinar la economía, eficacia y eficiencia laboral así como, detectar falencias y potencialidades.

La evaluación del desempeño se basará en una evaluación por competencias y una valuación técnica vale decir al docente se lo medirá por el logro de sus objetivos como también por las competencias que son parte integral de su perfil del cargo.

El resultado obtenido por el docente en la evaluación del desempeño podrá ser: excelente, bueno, suficiente, en observación o insuficiente. Estos resultados se traducirán, en reconocimientos o sanciones de acuerdo a los siguientes parámetros:

a. Excelente: dará lugar a un paso horizontal y a la otorgación de un incentivo monetario según la disponibilidad presupuestaria del Colegio.

b. Bueno: tendrá derecho a la otorgación de incentivos de tipo psicosocial.

c. Suficiente: tendrá derecho a su permanencia en el puesto, y no tendrá lugar a la otorgación de ningún incentivo.

d. En observación: dará lugar a que el docente se sujete a una nueva evaluación de la eficiencia en los siguientes seis meses.

Dos evaluaciones consecutivas en observación darán lugar al retiro del Colegio.

La movilidad es el conjunto de cambios a los que se sujeta el docente en función a la calidad de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto y a la capacitación recibida, en función a las demandas y posibilidades presupuestarias del Colegio.

Los objetivos de la movilidad funcionaria, son propiciar la adecuación permanente del docente a las demandas institucionales, buscando tanto optimizar sus contribuciones como potenciar su capacidad y permitir la separación laboral de los docentes de comprobada ineficiencia.

Promoción

La promoción podrá ser horizontal o vertical, afectará solo al personal regular del Colegio.

La promoción horizontal implica la posibilidad de incrementos salariales anuales dentro del mismo puesto y nivel y será efectiva siempre al grado inmediato siguiente.

El Colegio definirá anualmente el número de gradación así como los límites máximo y mínimo del rango de cada nivel salarial.

Rotación

La rotación es el cambio de un docente de una unidad de trabajo a otra para desempeñar un puesto similar. No implica incremento de remuneración ni cambio de residencia. Por razones de mejor servicio debidamente fundamentados, el Administrador en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos del Colegio dispondrá el traslado del docente a otra función con la misma categoría.

Con el fin de facilitar la capacitación del docente de una unidad de trabajo, es atribución privativa del Colegio, el disponer la rotación del personal que considere necesario, en el mismo nivel, sin disminución de haberes.

Transferencia

Es el cambio permanente de un docente de su unidad de trabajo a otra dentro del Colegio. Implica cambio de residencia pero no necesariamente incremento de remuneración. Se efectúa entre puestos similares o afines y para llevarse a cabo es necesario que exista consenso entre la institución y el docente involucrado.

Retiro

El Colegio por convenir a sus intereses puede prescindir de los servicios de sus docentes por algunas de las siguientes causas:

- a. Renuncia, en cuyo caso la decisión deberá ser comunicada por escrito con una anticipación mínima de 15 días calendario al Director del Colegio. Su aceptación será también por escrito.

- b. Resultado ineficiente en la evaluación de la confirmación y al menos dos evaluaciones del desempeño en observación, según condiciones y modalidades establecidas en el presente reglamento específico y dos evaluaciones negativas.

- c. Retiro forzoso, se procederá cuando se produzcan las causales de incompatibilidad establecidas en la Ley General del Trabajo

- d. Jubilación, cuando el servidor pasa del sector activo al pasivo de acuerdo a disposiciones del Régimen que corresponde.

- e. Abandono de funciones por un lapso de tres días hábiles consecutivos, o seis discontinuos en un mes no debidamente justificados.

- f. Supresión del puesto, cuando éste deje de tener el Colegio, incorporados en la programación de operaciones, en cuyo caso se suprimirá también el ítem correspondiente. Si el docente afectado cumpliera a cabalidad los requisitos en un puesto vacante, podrá ser asignado al mismo. La decisión de retiro por supresión del puesto deberá ser comunicada en forma escrita por lo menos con 30 días calendario de anticipación.

- g. Conclusión o rescisión de contrato de personal eventual.

- h. Por cumplimiento de contrato a plazo fijo concluido el término de contrato de trabajo suscrito.

Capacitación

La capacitación, consiste en propiciar la adquisición de conocimientos, destrezas y actitudes; satisfacer las necesidades de perfeccionamiento y especialización de los docentes en el desempeño de su cargo; prepararlos para necesidades ocupacionales de mayor jerarquía y fomentar el desarrollo de valores éticos compatibles con la filosofía del Colegio.

El proceso de capacitación se basará en un plan el cual tendrá los siguientes objetivos:

- Elaborar el perfil de capacitación para cada área de desempeño.
- Elaborar el perfil de capacitación para cada docente.
- Implementar un sistema de información que permita programar la capacitación.
- Fomentar el buen aprovechamiento de los programas de capacitación.

La capacitación para cada área de desempeño se refiere a aquella que corresponde a las actividades específicas del cargo, y se puede dar de las siguientes formas:

- Capacitación institucional. Es aquella que está dirigida al desarrollo de la entidad, en este caso del Colegio.
- Capacitación específica. Es aquella que está dirigida al desarrollo de las competencias, tecnologías y procesos propios de cada Unidad del Colegio.
- Capacitación específica básica. Es aquella que está orientada a obtener los conocimientos y habilidades propias del cargo.
- Capacitación específica complementaria. Es aquella que permite lograr una mejor visión y desarrollo del cargo, relación con el entorno y conocimiento sobre tendencias tecnológicas y administrativas.

El subsistema de capacitación comprende los procesos de detección de necesidades; programación; ejecución y evaluación tanto del programa de capacitación como de sus resultados.

Detección de necesidades

El Jefe de Recursos Humanos en coordinación con los demás directores y en base a los resultados de la evaluación del desempeño y otras derivadas del propio desarrollo del Colegio determinarán las falencias y potencialidades de los docentes.

Programación de la capacitación

El Administrador se sustenta en la detección de necesidades y recomendaciones de los Directores, establece de manera integral: objetivos, formas de capacitación, destinatarios, duración, instructores, contenidos, técnicas e instrumentos, estándares de evaluación y los recursos necesarios para su ejecución.

El Administrador incluirá el programa de capacitación en la Programación de Operaciones Anual del Colegio y se traducirá en un presupuesto de capacitación.

La programación de la capacitación estará a cargo del Administrador, el mismo que en coordinación con los Directores de los ciclos Primaria y Secundaria quien promoverá cursos, seminarios, talleres y conferencias sobre temas inherentes a las actividades del Colegio.

Ejecución de la capacitación

La ejecución de los programas de capacitación estará a cargo del Colegio de terceros, conforme a la programación y a los recursos presupuestados para este fin.

Evaluación de la capacitación

Establece el término de cada acción de capacitación, el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en la programación del Colegio, el nivel de conocimientos, destrezas o actitudes alcanzado por los participantes y permite ajustes en el contenido, las técnicas y métodos educativos empleados.

El Encargado de Personal será responsable de realizar la evaluación de la capacitación en coordinación con los Directores del personal capacitado.

Evaluación de los resultados de capacitación

Establece el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos, destrezas y actitudes adquiridas, así como su impacto en el desempeño laboral. Estará a cargo del Director del ciclo del personal capacitado que deberá informar de estos resultados al Jefe de Recurso Humanos, quien elaborará un informe al respecto y remitirá el mismo al Administrador, para su conocimiento.

Participantes de la capacitación

Los docentes podrán participar en programas de capacitación y otros cursos cuando:

- a) Los programas de capacitación destinados a atender necesidades detectadas en la evaluación del desempeño
- b) Los programas de capacitación que tengan el objetivo de atender necesidades para el desarrollo de los docentes del Colegio.

REGISTRO Y CONTROL

El registro facilita el control, funcionamiento y el mantenimiento del Sistema de Administración de Personal, está a cargo del Jefe de Recursos Humanos.

Los objetivos del subsistema de registro son:

- Mantener un registro claro y ordenado de la información y acciones relacionadas con los docentes del Municipio
- Disponer de una base de datos que permita obtener información relacionada a la vida laboral de los docentes del Municipio
- Desarrollar un sistema estadístico de información.

INCORPORACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha explicado en líneas arriba la Gestión de Recursos Humanos esta compuesta por procesos y por subsistemas que hacen a la administración del personal como sin embargo se aplicará la inteligencia emocional buscando a docentes que cumplan con las siguientes características:

- Sabrá la razón del objetivo a cumplir.
- Liderará respondiendo por el grupo.
- Valorará el trabajo individual como elemento que se suma al trabajo general.
- Organizará el potencial del equipo con el que trabaja para lograr lo máximo de una persona respecto al objetivo que se busca.
- Sabrá escuchar y entender las necesidades de sus

- Habilidad emocional de apreciar actitudes por encima de aptitudes en sus alumnos
- No reaccionará hormonalmente sin antes pensar en lo que está haciendo
- Inspirar confianza.
- Poseer carácter e integridad.
- Saber qué es lo que tiene importancia y valor para cada cliente.
- Sin ser "técnico", conocer perfectamente los resultados que se pueden lograr a través de las tecnologías específicas que dominan sus liderados.
- Ser una persona informada, porque debe estar permanentemente siguiendo, evaluando y juzgando, con sus liderados, los resultados obtenidos por éstos en sus respectivos trabajos.
- Concentrar sus fuerzas en lo que es importante.
- Ser una persona capaz de corregir rápidamente sus errores.
- Conducir a sus liderados hacia el éxito, motivándolos, estimulándolos y recompensándolos.
- Habilidades complementarias.
- Aprendizaje colectivo.
- Desarrollo personal.
- Alto desempeño.
- Cooperación.
- Enfoque de trabajo.
- Alto compromiso.
- Integración de habilidades.

- Resultados productivos.
- Forma de organizar el trabajo.
- Metas de desempeño.
- Rapidez en las respuestas a las necesidades de los clientes.
- Solidaridad.
- Responsabilidad mutua.

La Inteligencia Emocional se aplicará en los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, como también en el resto de los procesos que hacen a la Gestión de Recursos Humanos

En este sentido y como parte de los instrumentos operativos del modelo se adjunta un listado de factores que tendrán que desarrollar los profesores para aplicar en forma efectiva la Inteligencia Emocional como parte de los Recursos Humanos.

FACTORES QUE DEBEN SER APLICADOS PARA GARANTIZAR QUE LOS DOCENTES UTILIEN A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO UNA HERRAMIENTA DENTRO DEL PROCESO ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

I. FACTOR: ACTITUDES Y APTITUDES

Cuando entramos a trabajar en un nuevo empleo, o nos integramos en un grupo de nuevos amigos, **adoptamos, de forma automática, una actitud prudente y positiva**. Escuchamos con atención, pensamos las palabras precisas antes de hablar, nos comportamos con cuidadosa exquisitez. En suma, **disciplinamos nuestra actitud pues intuimos que va a ser crucial en la imagen que ofrezcamos de nosotros mismos**.

En esos momentos, comprendemos que lo básico **es la actitud a mantener** (de respeto, por ejemplo), y sobre la misma se podrán edificar las aptitudes (por ejemplo: hacerse simpático). Las aptitudes se construyen sobre los cimientos de las actitudes. ¿Pero a qué llamamos actitudes? ¿Qué son? Busquémosle acompañantes al término 'actitud':

- Actitud...motivada.
- Actitud...concentrada.
- Actitud...relajada.
- Actitud...firme.
- Actitud...alegre.
- Actitud...ambigua.
- Actitud...segura.

Existen múltiples posibilidades, múltiples materiales para la actitud. Entre otras cosas, la actitud es **motivación** (o desmotivación), y es **concentración** (o dispersión, despiste), y es **relajación** (tensión), y es **firmeza** (o titubeo,

debilidad), y es **alegría** (o tristeza), y es **ambigüedad** (o claridad), y es **seguridad** (o duda).

En las aptitudes de los demás se suele depositar la confianza. ***‘Es listo’, ‘podrá hacerlo’, ‘es capaz’, ‘ha demostrado ser hábil’***. La desconfianza y la decepción llegan por la vía de las actitudes. ***‘Ha perdido interés’, ‘va a los suyos y punto’, ‘es bueno, pero su soberbia le impide ser consciente de que aún debe seguir aprendiendo’, ‘siempre es el más rápido, pero últimamente mira a los demás por encima del hombro’***.

Pero a medio y largo plazo, las que van a resultar fundamentales en nuestra relación con los demás, y con nosotros mismos, **serán las actitudes**. El control de las propias actitudes, y el desarrollo de las positivas y la mejora de las negativas, debe ser objeto de atención. ¿No le parece?

Las preguntas que deberán realizarse a los docentes son las siguientes:

1. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

La Inteligencia Emocional, un término difundido mundialmente por el periodista y escritor **Daniel Goleman**, es la capacidad de:

- 1) Sentir
- 2) Entender
- 3) Controlar y
- 4) Modificar estados anímicos
 - a) Propios y
 - b) Ajenos.

Las **habilidades prácticas** que se desprenden de la Inteligencia Emocional son **cinco**, y pueden ser clasificadas en **dos** áreas:

- 1) INTELIGENCIA INTRAPERSONAL (internas, de autoconocimiento)
- 2) INTELIGENCIA INTERPERSONAL (externas, de relación)

Al primer grupo pertenecen **tres** habilidades:

- a) La **autoconciencia** (capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo)
- b) El **control emocional** (regular la manifestación de una emoción y/o modificar un estado anímico y su exteriorización).
- c) La capacidad de **motivarse y motivar** a los demás.

Al segundo grupo pertenecen **dos** habilidades:

- a) La **empatía** (entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva), y
- b) Las **habilidades sociales** (habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo).

2. ¿De qué manera puedo utilizar la Inteligencia Emocional para ayudar a mis alumnos a estudiar y aprender eficazmente?

A este elemento corresponde la dimensión afectiva del aprendizaje. La buena disposición de un niño o un adolescente, en la escuela, depende del más básico de todos los conocimientos, el de CÓMO aprender, los cuales se hallan íntimamente relacionados con los siguientes elementos:

1. CONFIANZA. La sensación de controlar y dominar el propio cuerpo, las sensaciones que se experimentan y la comprensión del mundo; la sensación del niño de que lo más probable es que no fracase en lo que se propone, y de que los adultos serán amables.

2. CURIOSIDAD. La sensación de que descubrir cosas es algo positivo y conduce al placer.

3. INTENCIONALIDAD. El deseo y la capacidad de producir un impacto, y de actuar al respecto con persistencia. Esto está relacionado con una sensación de competencia, de ser eficaz.

4. AUTOCONTROL. La capacidad de modular y dominar las propias acciones de maneras apropiadas a la edad; una sensación de control interno.

5. RELACIÓN. La capacidad de comprometerse con otros, basada en la sensación de ser comprendido y de comprender a los demás.

6. CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN. El deseo y la capacidad de intercambiar verbalmente ideas, sentimientos y conceptos con los demás. Esto está relacionado con una sensación de confianza en los demás y de placer en comprometerse con los demás, incluso con los adultos.

7. COOPERATIVIDAD. La capacidad de equilibrar las propias necesidades con las de los demás en una actividad grupal.

3. ¿Qué papel juega en el aprendizaje la buena comunicación con sus alumnos?

Este factor está relacionado con el concepto de educar es transmitir conocimientos de persona a persona.

En el proceso educativo, los conocimientos no se trasladan de una máquina a otra, como ocurre en las redes de computación. Se traslada, como es obvio, de una persona a otra persona. Y cada persona es una entidad que tiene un cuerpo y una mente. En esa mente, se producen operaciones intelectuales, pero también hay movimientos emocionales y afectivos. Y éstos contribuyen - o perjudican- a la adquisición de conocimientos.

La comunicación es el acto central de la vida humana, y es el acto central de la educación. Los especialistas de todo el mundo coinciden en que el aprendizaje se da no sólo en una dimensión intelectual, sino también en una emocional, afectiva y de relación.

La actitud de un profesor al comunicar los conocimientos o manejar la disciplina influye -para bien o para mal- en el aprendizaje de sus alumnos.

Es un hecho que hablar de neutralidad psicológica, no deja de ser un bello deseo. Un profesor auténtico, al implicarse de lleno en la actuación pedagógico-educativa, en lo que dice, en lo que hace, en lo que exterioriza mediante el estilo o el proceso de enseñanza que elige, con la mirada que lanza o el gesto que inicia, logra que su mensaje sea interiorizado de modo diferente y en distinto grado, no sólo de acuerdo con el desarrollo psicológico e intelectual, sino también según sean las vivencias emocionales, afectivas y sociales de cada uno de los alumnos.

La Inteligencia Emocional, con cada una de sus habilidades prácticas, ayuda en el proceso de la educación abarcando todos los aspectos de la misma. Pero todo depende del principio de la autenticidad.

Al ser la autenticidad la necesidad más profunda del equilibrio psíquico, deberá ser también la característica dominante de la personalidad de todo profesor. Sólo ella llevará al educador a la aceptación de sí mismo y de los demás, y se convertirá en el fundamento de todo acto relacionante o comunicativo.

Un profesor así:

- *no se verá precisado a desviarse de sus propios sentimientos;*
- *se presentará tal cual es;*
- *será receptivo;*
- *no impondrá a los demás sus sentimientos;*
- *no mostrará actitudes defensivas ni prejuicios en relación con nadie;*

- *ya no tendrá que hacer esfuerzos para parecer diferente de lo que es, sino sólo para cambiar y llegar a ser ante todo aquello que puede ser.*

Su pedagogía pasa entonces a convertirse en una experiencia vivida, en una "aventura interior", ya que ésta se va a presentar como un proceso de transformación, cambio y evolución donde se integran todos los aspectos educativos: actuar, reflexionar, relacionarse y crear.

4. ¿Por qué es hoy más difícil que hace unos años promover una disciplina natural y un buen nivel académico en los alumnos?

Esta pregunta esta relacionada con el factor de que algunos datos relevantes valen la pena conocerlos.

Para contestar a esta interesante (e inquietante) pregunta, conviene repasar algunos datos, no por increíbles, menos reales, que nos ha venido enseñando la historia:

| 1940 | 1990 |
|---------------------------|------------------|
| Hablar fuera de tiempo | Abuso de drogas |
| Goma de mascar | Abuso de alcohol |
| Hacer ruido | Embarazos |
| Correr en los pasillos | Suicidio |
| Deshacer la fila | Violaciones |
| Infracciones en el vestir | Robos |
| Tirar basura | Asaltos |

Fuente:('INDICE DE INDICADORES CULTURALES IMPORTANTES', William Bennett, Simon & Schuster, 1994).

En medio de todo esto, el porcentaje de familias con uno de los padres en casa con los hijos todo el día, ha bajado notablemente, y muchos niños -o adolescentes- pasan **horas** frente al televisor y la computadora,

y **minutos** compartiendo juegos o charlando con sus padres.

A pesar de vivir en plena era de la información y de estar sumergidos en el mundo de las más avanzadas telecomunicaciones, se experimenta un retroceso -todos los docentes lo saben- de las capacidades de lecto-escritura y comprensión de textos, en niños y adolescentes.

Problemas socio-económicos, dificultades afectivas, falta de horizontes, crisis de valores, fragmentación de la familia y desvalorización de las profesiones vinculadas a la enseñanza básica y universitaria no parecen ser los mejores factores para gozar de una disciplina natural y un buen nivel académico de los alumnos.

5. ¿Cómo despertar el interés y la motivación en la materia que desarrollo?

Este factor está relacionado con un instrumento que debe despertar la inquietud o necesidad de los estudiantes.

¿Se puede motivar a las personas?

Definitivamente, no. Sólo es posible crear el clima para que se motiven a sí mismas. Ante el ambiente que se le ofrece cada uno decidirá si le interesa: si satisface sus necesidades.

Pero las investigaciones también muestran que si se puede desmotivar a una persona, por eso motivar **es un arte**. Podríamos decir que la **motivación** cubre el espacio que existe entre la **capacidad** y el **aprendizaje**. Esto es, si nuestra **capacidad** es **motivada** (estimulada) para conseguir un determinado objetivo, se produce el **aprendizaje**. Sin embargo, si a pesar de **poseer** capacidad, **no recibimos ninguna motivación**, bien de nosotros mismos bien de otras personas, lo más probable es que **no se consiga nada**.

Otra de las formas más sólidas de **motivar** a los estudiantes es por medio del **desarrollo personal**. Señalando, o apuntando, al **desarrollo personal**. En psicología, por ejemplo, la llamada "**ley de efecto**" dice que los estudiantes

adquirirán y recordarán las respuestas que conduzcan a la **satisfacción** después de los **efectos o resultados**. Una respuesta **alabada** será **retenida** por **más tiempo** que una **no apreciada** o **considerada errónea**".

II. FACTOR: SATISFACER LAS NECESIDADES DE MASLOW

El psicólogo **Abraham Maslow** postuló, en los años '50, que existen **5 niveles de necesidades humanas**, en orden ascendente. Los representó en su 'Pirámide'. Empleó esta forma geométrica porque la mayoría de la población está motivada por los niveles inferiores, y pocos llegan a satisfacer los más elevados.

¿Cómo motivar al estudiante con los niveles de Maslow?

1. En la necesidad BÁSICA:

- * Ambiente placentero de estudio, colores claros, alegres y ausencia de ruidos.
- * Pequeños premios materiales sobre los logros.
- * Materiales de estudio bien diseñados y presentados (buen equipamiento de útiles escolares y materiales de trabajo).

2. En la necesidad de SEGURIDAD:

- * Apoyo afectivo de la familia y la institución educativa.
- * Normas de clasificación, notas y disciplina lógicas y justas.

3. En la necesidad de PERTENENCIA:

- * Buenas relaciones humanas en la familia, el colegio
- * Integración en grupos.
- * Intercambio libre, con los compañeros, sobre los temas de cada materia.

4. En la necesidad de EGO-STATUS, RECONOCIMIENTO, PODER:

- * Refuerzos sociales de familiares, profesores y pares.
- * Calificaciones justas.

- * Permanente estimulación a través de la meta que se quiere alcanzar. Justamente la **persistencia** es lo que más nos conduce al éxito. Saber tolerar la frustración de actuar **sin motivación** en ciertos momentos, pero **con la vista puesta en el éxito final**. Esto ocurre con los atletas, que toleran entrenamientos aburridos o dolorosos a veces, con el deseo de superar sus marcas.

5. En la necesidad de AUTORREALIZACIÓN:

- * Tareas interesantes, desafíos para la inventiva y la creatividad.
- * Estructuración de las actividades acordes a las inclinaciones Personales.
- * Uso combinado de los dos hemisferios cerebrales: el izquierdo (en los diestros) para razonar, analizar, el derecho para intuir, captar totalidades, representar con imágenes, metáforas, dramatizar.

III. FACTOR: INFLUCENCIA DE LAS EMOCIONES EN EL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

Las emociones **juegan un papel muy importante en nuestros estudios y nuestro aprendizaje**, en todas las etapas de la vida -la escolar, la universitaria y la del aprendizaje permanente a que hoy nos obligan las responsabilidades profesionales y ejecutivas.

Como es natural, hay emociones que favorecerán nuestro aprendizaje, y hay otras que lo perjudican o lo obstaculizan. A priori, **podríamos decir que estados anímicos como la alegría, el entusiasmo o el coraje nos impulsan con la energía emocional adecuada para llevar adelante con eficiencia cualquier proceso de aprendizaje**. Y estados anímicos como la tristeza, el miedo o la cólera perturban, obstaculizan o incluso pueden llegar a invalidar el proceso de aprendizaje.

En una segunda lectura, podemos advertir que la **intensidad** de una misma emoción puede convertirla en positiva o negativa para distintas actividades.

Hay cuatro niveles en los que nuestros estados emocionales pueden afectar nuestro aprendizaje:

- 1) En una etapa **inicial** (predisposición, motivación, interés)
- 2) En una etapa **intermedia** (perseverancia, persistencia, regularidad del estudio)
- 3) En una etapa **de obstáculos** (manejo de, de las dificultades, de la frustración o de la adversidad)
- 4) En una etapa **final** (equilibrio emocional en el examen de nuestros conocimientos o en la aplicación de los mismos).

IV. FACTOR: COMUNICACIÓN INTELECTUAL Y EMOCIONAL

El hablar se emplea para una variedad de propósitos como, por ejemplo, comunicar ideas, describir sentimientos, razonar y argumentar. Las palabras empleadas dependerán de la situación en que se encuentre una persona, su papel en esa situación y lo que está intentando lograr. El tema o contenido del habla puede variar en gran medida. Puede ser íntimo o impersonal, sencillo o abstracto, informal o técnico. Algunos elementos verbales que se han encontrado importantes en la conducta socialmente habilidosa han sido, por ejemplo, las expresiones de atención personal, los comentarios positivos, el hacer preguntas, los refuerzos verbales, el empleo del humor, la variedad de los temas, las expresiones en primera persona, etc.

La competencia comunicativa se pone en marcha cuando un hablante, al intentar establecer un diálogo con un oyente, pone en funcionamiento todos o algunos de los distintos componentes de la comunicación como serían los siguientes:

- 1.- La **competencia lingüística**, que es la producción e interpretación de signos verbales; para esto requiere a su vez el hablante de capacidad fonológica, sintáctica, semántica y "textual".
- 2.- La **competencia para-lingüística**, que es la capacidad de modular algunas cualidades del significante. Los componentes para-lingüísticos son el canal por excelencia para la manifestación de las emociones y los sentimientos.
- 3.- La **competencia kinésica**, es decir la capacidad de efectuar comunicación mediante ademanes y gestos corporales.
- 4.- La **competencia proxémica**, que es la capacidad de manejar y controlar tanto las actitudes espaciales como las distancias personales durante el acto del habla.
- 5.- La **competencia ejecutiva**, que es la capacidad de actuar y usar los actos, ya sean lingüísticos o no lingüísticos para lograr la intención de la comunicación.
- 6.- La **competencia pragmática**, que hace uso de los signos verbales y no verbales según las circunstancias y las intenciones de los hablantes.
- 7.- La **competencia sociocultural**, que permite reconocer tanto las situaciones como las relaciones sociales que aparecen durante el acto comunicativo; así mismo, facilitar el atribuir significados y elementos distintivos de determinadas formas culturales, presentes durante la comunicación.

Al ser buena parte de los componentes para-lingüísticos el canal habitual por el que se manifiestan las emociones -a veces en forma conciente y muchas veces en forma inconciente- conviene detallar cada uno de esos componentes.

El volumen de la voz: La función más básica del volumen consiste en hacer que un mensaje llegue hasta un oyente potencial. El volumen alto de voz puede indicar seguridad y dominio. Sin embargo, hablar demasiado alto (que sugiere agresividad, ira o tosquedad) puede tener también consecuencias negativas -

la gente podría marcharse o evitar futuros encuentros -. Los cambios en el volumen de voz pueden emplearse en una conversación para enfatizar puntos. Una voz que varía poco de volumen no será muy interesante de escuchar.

La entonación: La entonación sirve para comunicar sentimientos y emociones. Unas palabras pueden expresar esperanza, afecto, sarcasmo, ira, excitación o desinterés, dependiendo de la variación de la entonación del que habla. Una escasa entonación, con un volumen bajo, indica aburrimiento o tristeza. Un tono que no varía puede ser aburrido o monótono. Se percibe a las personas como más dinámicas y extrovertidas cuando cambian la entonación de sus voces a menudo durante una conversación. Las variaciones en la entonación pueden servir también para ceder la palabra. En general, una entonación que sube es evaluada positivamente (es decir, como alegría); una entonación que decae, negativamente (como tristeza); una nota fija, como neutral. Muchas veces la entonación que se da a las palabras es más importante que el mensaje verbal que se quiere transmitir.

La fluidez: Las vacilaciones, falsos comienzos y repeticiones son bastante normales en las conversaciones diarias. Sin embargo, las perturbaciones excesivas del habla pueden causar una impresión de inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad. Demasiados períodos de silencio podrían interpretarse negativamente, especialmente como ansiedad, enfado o incluso, una señal de desprecio. Expresiones con un exceso de palabras de relleno durante las pausas (por ejemplo, "ya sabes", "bueno") o sonidos como "ah" y "eh" provocan percepciones de ansiedad o aburrimiento. Otro tipo de perturbación incluye repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido.

La claridad: La claridad a la hora de hablar es importante. Si se habla arrastrando las palabras, a borbotones, con un acento o vocalización excesivos, uno se puede hacer más pesado a los demás.

La velocidad: Hablar lentamente puede hacer que los demás se impacienten o se aburran. Por el contrario, si se hace con demasiada rapidez, uno puede no ser entendido.

El tiempo de habla: Este elemento se refiere al tiempo que se mantiene hablando el individuo. El tiempo de conversación de una persona puede ser problemático por ambos extremos, es decir, tanto si apenas habla como si habla demasiado. Lo más adecuado es un intercambio recíproco de información.

V. FACTOR LA AUTOESTIMA COMO PARTE DEL APRENDIZAJE

Los profesores, con la enseñanza, evaluación y valoración de los resultados de los alumnos, son también responsables del nivel de **autoestima académica** de sus alumnos. Si además, en algunos casos, realizan interpretaciones negativas de las intenciones y capacidades de los alumnos, pueden llegar a obligar a que éstos se desprecien también a sí mismos.

La profesión de educador y formador es una de las más importantes, pero, muchas veces, corre el peligro de provocar efectos contrarios a los deseados.

Cuando el profesor posee un bajo concepto del alumno, **éste lo intuye, y se sitúa en clara desventaja frente a la opinión del profesor**, experto y dotado de reconocimiento oficial. Con el tiempo, el alumno acaba aceptando la opinión negativa del profesor y se comporta como un mal alumno. El problema se agrava si consideramos que, por una parte, el profesor no puede cambiar si no ve resultados positivos en el alumno, y por otra, que éste no va a mejorar si el profesor no le señala sus limitaciones y no le ayuda.

Los maestros muchas veces catalogan a sus alumnos, los clasifican y, sin reflexionar sobre el valor que tiene su palabra, les ponen la ETIQUETA de 'buen alumno' o 'mal alumno'.

Tal como lo señala Carina Kaplan en su obra *"Buenos y malos alumnos: descripciones que predicen"*:

"...al mismo tiempo que el maestro conoce a sus alumnos, los clasifica o categoriza: A es "inteligente", B es "inquieto", C es "desprolijo", D es "conversador", E es "aplicado", etc..."

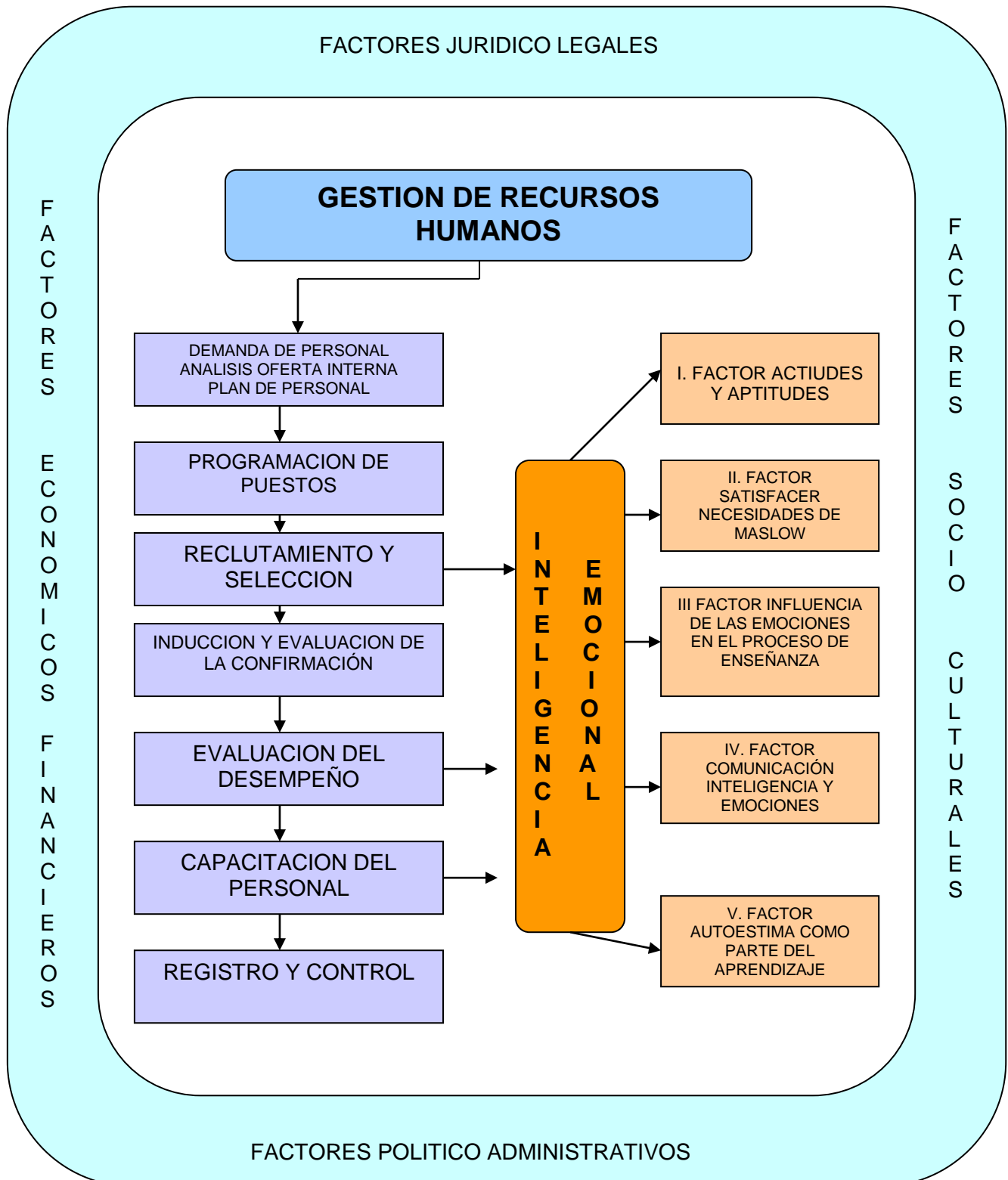
Esta clasificación **trae aparejada una valoración y un resultado sperado**, y esto es lo que constituye el peligro de las 'etiquetas'.

Los 'buenos alumnos' tampoco se la llevan de arriba. Hay muchos que no son jóvenes felices **a pesar de sus logros**. Es que se les impone una exigencia extrema, que puede coartar emocionalmente al alumno hasta no permitirle desarrollar su creatividad, impedirle compartir, querer ganar siempre.

Son '**chicos perfectos**', a los que no se les permite una mala nota, ni una materia baja. El **riesgo** aparece (no sólo en referencia al stress) sino ante la eventualidad de que al llegar a la universidad fracasen en un examen o, en su primer trabajo, un jefe les dé una indicación en forma poco amable. Generalmente se les viene abajo el mundo, se deprimen y terminan sin alcanzar éxito en su profesión.

Cuando resaltan la confianza en lo que el joven es capaz de lograr sin desconocer ni negar los límites de lo posible, suelen estimular el despliegue de todas sus potencialidades. 'Seguí adelante que lo vas a lograr'.

**MODELO DE APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA
GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LAS ENTIDADES
EDUCATIVAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ**



6.4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de probada y demostrada la hipótesis, se puede decir que conocemos que el logro de los objetivos de los Colegios Privados dependen de la calidad de sus educadores y que sus procesos de Gestión de Recursos Humanos, si bien se cumplen, en su mayoría con teóricos y no incluyen la parte humana como lo enfoca la inteligencia emocional

El sistema educativo, se encuentra inmerso en un **proceso de cambios** enmarcados en el conjunto de transformaciones sociales propiciadas por la innovación tecnológica y, sobre todo, por el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, por los grandes cambios que se producen en las relaciones sociales, y por una nueva concepción de las relaciones tecnología-sociedad que determinan las relaciones tecnología-educación.

Cada época ha tenido sus propias instituciones educativas, adaptando los procesos educativos a las circunstancias. En la actualidad, esta adaptación supone cambios en los modelos educativos, cambios en los usuarios de la formación y cambios en los escenarios donde ocurre el aprendizaje.

Aunque el énfasis de los cambios educativos, lógicamente, está puesto en el impacto que la tecnología está produciendo en nuestras vidas, una corriente paralela y complementaria de la anterior rescata la importancia y la urgencia de la educación de las emociones y los sentimientos.

Cuando la educación no incluye los sentimientos, no pasa de ser una simple instrucción. La ciencia actual refuerza aún más esta convicción de tantos alumnos, padres y maestros.

La Inteligencia Emocional atañe y es responsabilidad del proceso de Administración de Recursos Humanos, como propietario del conocimiento, es el protagonista del éxito de las organizaciones.

Para cualquier organización, hacer más con menos es importante. Para alcanzar este objetivo, es preciso que el recurso humano esté constituido por gente altamente calificada: personas que no sólo conozcan los aspectos técnicos de su trabajo, sino que, además, sean buenos realizadores.

La productividad de las personas requiere de un aprendizaje permanente, necesita un desafío constante, pensar en forma integral acerca de lo que puede hacer para perfeccionar lo que realiza. Se aprende con el objeto de dar valor agregado a lo que ya sabe hacer bien, o se aprende a desaprender lo que no se debe hacer.

La habilidad que el individuo requiere para concretar la aplicación de sus conocimientos académicos o empíricos, se debe considerar al talento humano más por lo que está en capacidad de hacer, premisa que sugiere no solamente la tenencia del conocimiento sino la capacidad del talento humano para concretar su sabiduría. El talento humano ético y amoral, con la autoridad que le confiere su capacidad de hacer, lo señala como proveedor clave del conocimiento que debe ser aplicado al sistema productivo de la organización.

La aplicación de la inteligencia emocional permitirá potencializar los resultados del proceso enseñanza aprendizaje.

Para concluir con el tema de investigación se recomienda utilizar la Inteligencia Emocional como parte de la Gestión de Recursos Humanos enfatizando los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación del Desempeño y Capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

Amaro Guzmán, Raymundo (1990). *Administración de Personal*. México. Limusa Editorial.

Arias Galicia, Fernando (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas Editorial.

Chiavenato, Idalberto (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc. Graw Hill Editorial.

Castañón Gómez, Ricardo (2004). *Hábitos y actitudes: Cuando la palabra hiere*. España y otros. Grupo Internacional para la paz Editorial.

Chiavenato Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. Brasil. Mc Graw Hill Editorial.

Cooper, Robert. Sawaf Ayman (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá – Colombia. Grupo Editorial Norma Editorial.

Fernández Berrocal, Pablo. Extremera, Natalio (2004). *Revista Iberoamericana de Educación Principal OEI* (ISSN: 1681-5653).

Gardner, Howard (1993). *Las inteligencias múltiples: Estructuras de la mente*. México. Fondo de cultura económica Editorial.

Goleman, Daniel (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina. Vergara Editorial.

Goleman, Daniel (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona. Kairos Editorial.

Goleman Daniel (2006). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona – España. Kairos Editorial.

Goleman, Daniel (1998). La inteligencia emocional en la empresa. España. Vergara Editorial.

Goleman, Daniel. Cherniss Cary (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Barcelona – España. Kairós Editorial.

Hampton, David. Administración (1989) Tercera edición. México. Mc Graw Hill Editorial.

Hernández Sampieri, Roberto y otros (2003). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Mexico. Mc Graw Hill Editorial.

Katz Y Kahn (1990) .Psicología social de las Organizaciones. México. Trillas Editorial.

Mata Molina, F y Otros (2000), Emocionalmente Inteligente. Revista Calidad Empresarial. Edición Corporación Calidad 2010.

Reyes Ponce, Agustín (1979). Administración de Personal. México. Limusa S.A. Editorial.

Robbins Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición. México. Prentice Hall Editorial.

Sanchez, Guzmán (1976). Introducción al estudio de la Administración. México. Limusa Editorial.

Sternberg, Robert (editor) (2003) Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas. España. Ares y Mares Editorial.

Stoner James. Freemer R Edward (1994). Administración. México. Prentice Hall Editorial.

http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional

