

Conceptuar sobre Compensación y Evaluación del Desempeño

Actividad Colaborativa, grupo: 101007\_56

Integrantes:

Erwin Giovanni Vargas Bolívar

Alix Reyes Córdoba

Bekembawer Valencia Marmolejo

Vanessa Martinez Rojas

Adriana Vargas Ibica

Tutor

Adrián Mauricio García Córdoba

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Facultad de Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Noviembre 30 del 2020

# Índice

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.....	1
<b>Título</b> .....	3
<b>INTRODUCCION</b> .....	6
<b>OBJETIVOS</b> .....	9
OBJETIVO GENERAL.....	10
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	10
<b>ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>JUSTIFICACION</b> .....	15
<b>MARCO TEORICO</b> .....	17
Selección del personal docente .....	19
<b>MARCO LEGAL</b> .....	20
Contrato de trabajo con profesores o docentes privados .....	22
Aportes en seguridad social integral.....	22
Enseñanza de la lengua extranjera en los colegios de acuerdo al Ministerio de Educación .....	23
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	25
<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS</b> .....	26
Fuentes Primarias.....	26
Fuentes Secundarias .....	27
POBLACION DE ESTUDIO.....	27
<b>PERSONAL ACADÉMICO – ADMINISTRATIVO “GIMNASIO THOMAS JEFFERSON”</b> .....	28
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b> .....	28
<b>MÉTODO DE MEDICIÓN</b> .....	29
<b>RESULTADOS</b> .....	29
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	30
<b>CONCLUSIONES</b> .....	33
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	35
<b>ANEXOS</b> .....	37
<b>Protocolo de entrevista</b> .....	37

Titulo:

“DISEÑO DE UN PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE PERSONAL ORIENTADO A LOS OBJETIVOS DE LA  
EMPRESA EDUCATIVA GIMNASIO THOMAS JEFFERSON”

## **Resumen**

Esta investigación se propone brindar un proceso de selección de personal acorde a las necesidades de una empresa educativa, brindando objetividad y asertividad en el proceso realizado, pues son muchos los inconvenientes que se presentan cuando se escogen los empleados sin que estos reúnan las condiciones necesarias para ocupar cada uno de los cargos en las diferentes empresas. Generando esta situación resultados adversos a los esperados inicialmente. El objetivo de esta investigación es elaborar un plan de reclutamiento y selección de personal, orientado a los objetivos de la empresa Educativa Gimnasio Thomas Jefferson, mediante un análisis que conlleve a la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos, para la selección de docentes bilingües y multilingües calificados. La pregunta de investigación es ¿Con el diseño de un plan de reclutamiento mejoraran los procesos de selección de personal en la institución educativa Gimnasio Thomas Jefferson? y se responde a partir de las actividades que se planearon para el desarrollo del proyecto de investigación, como la implementación de una entrevista que busca recolectar información acerca de cómo se dan los procesos de selección del personal que labora en EE, permitiendo conocer la realidad de la contratación en dicho establecimiento y generar planes de acción orientados a fortalecer estos procesos, garantizando así altos índices de calidad en las acciones y generando credibilidad en el entorno educativo por la rigurosidad de los procesos de contratación que allí se realizan.

Palabras claves: Capacitación, Recursos humanos, Reclutamiento, Selección de personal

## Asbtract

This research aims to provide a personnel selection process according to the needs of an educational company, providing objectivity and assertiveness in the process carried out, since there are many drawbacks that arise when employees are chosen without them meeting the necessary conditions to occupy each of the positions in the different companies. Generating this situation adverse results to those initially expected. The objective of this research is to develop a recruitment and personnel selection plan, oriented to the objectives of the Thomas Jefferson Educational Gymnasium company, through an analysis that leads to decision-making in the area of Human Resources, for the selection of teachers qualified bilinguals and multilinguals. The research question is, Will the design of a recruitment plan improve the personnel selection processes at the Thomas Jefferson Gymnasium educational institution? and it responds from the activities that were planned for the development of the research project, such as the implementation of an interview that seeks to collect information about how the selection processes of the personnel working in EE occur, allowing to know the reality of hiring in said establishment and generating action plans aimed at strengthening these processes, thus guaranteeing high levels of quality in the actions and generating credibility in the educational environment due to the rigor of the hiring processes carried out there.

Keywords: Training, Human resources, Recruitment, Personnel selection

## **Introducción**

La avasallante globalización de todos los sectores de la economía y las nuevas tendencias, demandan que el manejo de todas las áreas de la organización sea altamente competitivo. Por lo tanto, el capital humano se convierte en un pilar fundamental de la empresa, como actor generador de eficiencia y

La cambiante situación (económica, salarial y contractual) de las empresas educativas privadas y los docentes profesionales del país ha disminuido la calidad del servicio prestado, por lo que urge la necesidad de diseñar, adecuar y ejecutar un plan de acción de recursos humanos como parte del proceso de reclutamiento de personal en dichas empresas, fundamentado en las necesidades educativas actuales y operando dentro de los lineamientos, normatividad y legislación asociada al sector, planteando como meta un avance educativo, desarrollo personal y socio afectivo significativo de los estudiantes del Gimnasio Thomas Jefferson. calidad. Como resultado, se hace indispensable el desarrollo de un plan de reclutamiento y selección que promueva la incorporación de personal altamente calificado que simultáneamente genere, desarrolle y optimice sus destrezas y habilidades en la ejecución de sus labores.

El presente trabajo dirigido tiene como propósito proponer un plan de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos, enmarcándose en el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa como es la contratación de personal docente bilingüe (español e inglés) y multilingüe (español, inglés y francés), lo que hace que el reclutamiento de docentes con estas características especiales se convierta en un reto. De la misma forma, se pretende optimizar la calidad del personal y sus destrezas y habilidades para la formación académica de los estudiantes del Gimnasio Thomas Jefferson.

Para lograr lo anterior, es imperativo contar con el área de recursos humanos para la selección del personal calificado para prestar los servicios educativos de forma más eficiente y eficaz, generando competitividad y posicionamiento a la organización en un mercado exigente en el municipio de Yopal.

La importancia de la implementación de este proceso radica en la necesidad de talento humano bilingüe y multilingüe, indispensable para la apropiada ejecución del proyecto educativo institucional y el óptimo desempeño de funciones con la mayor eficacia. Al respecto, las organizaciones siempre buscan elevar sus niveles de productividad, y esto a su vez es logrado a partir de la incorporación de tecnologías, incremento en la calidad del servicio y desarrollo eficiente de su objeto social, pero para hacerlo posible es indispensable contar con el talento humano idóneo, lo que convierte a la planeación de recursos humanos en un proceso de inmedible relevancia para la organización.

Por consiguiente, la selección de personal docente bilingüe y multilingüe competente se convierte en un reto y a la vez en un objetivo prioritario de la empresa, que derive en el crecimiento y éxito de la misma, buscando educar seres integrales y dotando a sus estudiantes de las herramientas necesarias para una incursión efectiva en el mundo laboral (motivando la continuidad educativa a través de la educación superior), proporcionando a su vez una ventaja competitiva frente a los estudiantes de instituciones de otras características.

Siendo el departamento de recursos humanos o capital humano el encargado de llevar a cabo este proceso, debe estar preparado para asumir el reto de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por la organización. En numerosas instituciones, se evidencia una falta de competencias en la enseñanza de inglés y

francés por parte de los docentes, donde quienes se encargan de estas asignaturas no poseen el dominio de estos idiomas y en algunos casos lo desconocen en su totalidad, arrojando pobres resultados en sus estudiantes.

El proceso enseñanza-aprendizaje es la razón de ser de una empresa educativa. Resulta por demás obvio su orientación a la calidad de la enseñanza, cuyo objetivo es incorporar a la sociedad estudiantes competentes en varios idiomas que les permitan tener una ventaja competitiva en el mercado laboral que es cada vez más exigente. Por esto, es muy importante y necesario el trabajo que realizan los docentes para lograr los objetivos propuestos por el Gimnasio Thomas Jefferson.

Tomando en cuenta estos aspectos, el presente trabajo propone efectuar una planeación estratégica referente al reclutamiento y selección de personal docente multilingüe para el área de Recursos Humanos de la institución educativa Gimnasio Thomas Jefferson, para que se oriente a cumplir los objetivos, el cual permita una gestión apropiada y eficiente coadyuvando a identificar las características y perfil del puesto requerido y satisfacer las necesidades de personal competente para ocupar un cargo de altísima sensibilidad para el desarrollo del objeto social y el proyecto educativo institucional de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos o capital humano es el encargado de llevar a cabo este proceso y por ende deber estar preparado para poder asumir el reto de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto, uno de los problemas que se han identificado en cuanto a la enseñanza de la segunda lengua para el reclutamiento de los docentes bilingües en el municipio de Yopal es que en muchas veces, los mismos docentes de esa materia la desconocen o no la dominan lo suficiente para



enseñarla lo que genera que el proceso de selección sea más desgastante y difícil para las instituciones educativas.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es la razón de ser de una empresa educativa, resulta obvio señalar que la orientación a la calidad de la enseñanza cuyo objetivo es incorporar a la sociedad estudiante capaces de dominar la segunda lengua que les permita ser más competitivo y tener una ventaja competitiva en el mercado laboral que cada vez es más exigente, por esto, es muy importante el trabajo que realizan los docentes y necesario para lograr los objetivos propuestos por el Gimnasio Thomas Jefferson.

Tomando en cuenta estos aspectos, el presente trabajo propone efectuar una planeación estratégica referente al reclutamiento y selección de personal docente bilingüe para el área de Recursos Humanos de la institución educativa Gimnasio Thomas Jefferson, para que se oriente a cumplir los objetivos, el cual permita una gestión apropiada y eficiente coadyuvando a identificar las características y perfil del puesto requerido y principalmente satisfacer las necesidades de contar con personal competente para ocupar un puesto en la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan de reclutamiento y selección de personal, orientado a los objetivos de la empresa Educativa Gimnasio Thomas Jefferson, mediante un análisis que conlleve a la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos para la selección de docentes bilingües y multilingües calificados.

## **Objetivos específicos**

- ✚ Diagnosticar la situación actual de la empresa Educativa Gimnasio Thomas Jefferson respecto al reclutamiento y selección de personal.
- ✚ Diseñar un proceso de reclutamiento que se ajuste a la realidad y necesidades de la empresa en cuestión.
- ✚ Establecer técnicas válidas y confiables para elegir al docente mejor calificado e idóneo para desempeñar las funciones y trabajar en consecución de objetivos propuestos por la empresa.
- ✚ Determinar protocolos de evaluación utilizando instrumentos que garanticen la implementación y ejecución de un proceso de reclutamiento y selección de personal docente orientado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **Planteamiento del Problema**

Es de amplio conocimiento que en Colombia el nivel académico es precario, según el Ministerio de Educación, con sus pruebas realizadas a nivel nacional, determina que el nivel académico de los colombianos es bajo, por lo que se ha establecido de carácter necesario y urgente mejorar, esto conlleva a estudiar e implementar una serie de estrategias que puedan contribuir a contratar personal docente bilingüe altamente calificado y de calidad.

El aprendizaje de lenguas extranjeras se requiere para investigar, ya que mucho del conocimiento que se genera en el mundo está publicado en lenguas diferentes al castellano, principalmente en inglés. De igual forma, el inglés es un idioma que aumenta su protagonismo como lengua para los negocios y el trabajo. Asimismo, pueden accederse

muchas de las opciones culturales y de entretenimiento si se dominan lenguas extranjeras. Desde 1994, en la Ley General de Educación se reconoció la importancia de aprender una lengua extranjera. Así, en la definición de las áreas obligatorias de la básica y de la media incluyó: “Humanidades, lengua castellana e idiomas extranjeros”. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-364450.html? noredirect=1>.

Las competencias laborales del siglo XXI exigen el dominio de una segunda lengua, ya que cada día resultan más oportunidades de empleo para personas que puedan sostener una conversación, así como escritura en el mismo. Resulta necesario que nuestros jóvenes desde la básica primaria tengan un acercamiento con el idioma que les permitan ir desarrollando habilidades para la aprensión de un segundo idioma.

Es importante tener un panorama sobre la situación de la empresa Gimnasio Thomas Jefferson, respecto a la necesidad del reclutamiento, selección y contratación de personal docente bilingüe actualmente en el área de Recursos Humanos se puede evidenciar que el proceso de reclutamiento y selección de personal se basa en lineamientos anticuados y de forma tradicional, el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y por ende, no se está alcanzando el propósito de la empresa.

En el GIMNASIO THOMAS JEFERSON de Yopal Casanare, se viene presentando cierta dificultad que atenta contra el buen desempeño de los estudiantes en el aprendizaje del inglés, debido a que los docentes que son elegidos para atender esta importante área del conocimiento, no cuentan con las capacidades necesarias que permitan atender a la población estudiantil en esta importante área del conocimiento. Esto es el resultado de no contar con procesos efectivos de selección de personal docente, con las competencias

necesarias que brinden a sus estudiantes los elementos necesarios para aprender una segunda lengua.

Las empresas educativas privadas no cuentan con un departamento de recursos humanos, lo que indica que tampoco cuentan con un proceso de reclutamiento de personal, esto genera desorganización en la empresa, sobrecarga en las funciones de los directores y la contratación de docentes sin calidad, todo lo mencionado conlleva a prestar un servicio de mala calidad al estudiante en Yopal. No se debe olvidar que la educación es el cimiento de toda persona, y estas los cimientos de un país desarrollado, es por esto que se debe considerar un plan de reclutamiento y selección de personal que promueva el ingreso de personal altamente calificado y que a la vez desarrollen de forma eficiente sus destrezas y habilidades en el cargo.

Las empresas educativas están llamadas a establecer buenos procesos de selección del personal, no es gratuito que la provisión de los colegios oficiales se realice a través de concursos de méritos, donde los candidatos deben pasar por varios filtros de selección y acreditar cierta experiencia en el cargo que aspiran, esta situación de cierta forma garantiza transparencia en el proceso e idoneidad en las personas elegidas. Una realidad muy diferente sucede en algunos colegios privados donde los procesos de escogencia del personal no son los más idóneos, esto se ve reflejado luego, en el aula y en los resultados de las pruebas internas y externas cuando los estudiantes no alcanzan los resultados más satisfactorios.

### **Antecedentes del Problema**

Un primer trabajo corresponde López Torres Juan Sebastián 2017, de la universidad del rosario de Bogotá quien investigo sobre reclutamiento, selección e inducción de

personal en la empresa INTECO S.A.S, se propuso como objetivo general , Plantear una propuesta de mejoramiento de la administración del recurso humano, y los específicos: Encontrar una técnica de divulgación efectiva para hacer el reclutamiento mucho más amplio y de esta manera obtener mejores perfiles, definir una técnica de selección del recurso humano para la empresa y diseñar una propuesta de inducción del recurso humano para la empresa. La propuesta tuvo sus orígenes en la dificultad que ocasionaba la falta de una oficina de recursos humanos. De esta investigación tuvo como resultado las siguientes conclusiones.

El Reclutamiento representa la fuente de candidatos a seleccionar, entre más amplio sea el banco de candidatos a elegir, será mucho más certera la elección debido a que la diversidad representa cercanía con las características buscadas por la empresa también, que tener unos parámetros de selección definidos y alineados con las políticas de la empresa es clave para la generación de valor en la empresa por medio de la nueva contratación.

Un segundo trabajo es Ortiz-Guzmán, Armando 2017, presenta su Investigación sobre Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal a los Empleadores de la Ciudad de Monterrey, N.L. y su Área Metropolitana El objetivo de esta investigación fue el conocer las herramientas que utilizan los empleadores durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, en cuanto a descripciones y especificaciones de puestos, programas de inducción, programas de entrenamiento, así como las preferencias que tienen las empresas de la ciudad de Monterrey, N. L. y su zona metropolitana.

Metodología, para llevar a cabo esta investigación se tomó una muestra de tipo probabilístico, (donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos). Al analizar los resultados obtenidos, la mayoría de los empleadores nos

indican que sí cuentan con manuales de descripción de puestos, de especificaciones, programas de inducción y de entrenamiento; sin embargo, no los tienen en forma completa ni para todos los puestos de la organización.

Finalmente, tenemos la investigación llamada análisis de los procesos de reclutamiento de personal en la IPS de Villavicencio de Jorge Alejandro Vanegas Urbano 2016, el objetivo general es analizar los procesos de reclutamiento y selección de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio y los objetivos específicos son Identificar las características de los procesos de reclutamiento de las Instituciones prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio. Describir los modelos de selección de personal que realizan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2,3 y 4 nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio. Aplicar un matriz DOFA a los resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal, de las IPS de 2°,3° y 4° nivel de complejidad en la ciudad de Villavicencio.

Las IPS actualmente poseen unas deficiencias que no les permite llevar con éxito unas buenas prácticas de los procesos de reclutamiento y selección de personal, presentando fallas en el servicio prestado, y generar una serie de problemas en el país, en cuanto la productividad, el desarrollo y el crecimiento de la economía y obviamente en la prestación del servicio de la salud. Metodología, la investigación es de tipo documental y descriptiva, debido a que el objetivo es identificar el proceso de reclutamiento y selección de personal en las IPS seleccionadas. Esta investigación permitirá describir el proceso de reclutamiento y selección de personal, y así generar posibles problemas para que en futuras investigaciones puedan solucionarse. Sus resultados dejan ver que estas IPS no tienen claro

los beneficios de ejecutar un buen proceso de reclutamiento a partir del perfil de cargo, pues este proceso, debe ser objetivo al momento de llamar a los posibles candidatos indicando que características deben tener, para poder que logren ahorro de tiempo.

Acevedo (2012) determinó que la admisión de personal es un proceso que permite suministrar personas que respondan a las funciones y actividades inherentes de cada empresa de forma eficaz y eficiente. El objetivo de los procesos de reclutamiento y selección de personal no en cubrir una plaza vacante, sino más bien, proporcionar empleo a una persona que cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes que la organización necesita.

El procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales para una empresa educativa realiza una propuesta de este proceso diseñado para dotar de forma técnica, personas idóneas y minimizar el abastecimiento de personas que no llenan las expectativas y requerimientos de la empresa, además propone aplicar el proceso de reclutamiento y selección de personal como un mecanismo de control, identificación y abastecimiento de personas, puesto que esto ayudaría a reducir la rotación de personal que tanto se da en las empresas u organizaciones y la evaluación de como resultado este proceso después de ser aplicado.

### **Justificación**

En años recientes, la naturaleza y el alcance de las lenguas extranjeras (LE) han cambiado tanto social como pedagógicamente. Estos cambios se han suscitado por situaciones como una progresiva presencia de LE en diversos contextos de comunicación tanto pública como privada; un creciente intercambio de diferentes tipos de textos en LE a

través de las nuevas tecnologías de la información, así como la comunicación y una mayor conciencia política y cultural sobre las relaciones de interdependencia lingüística y discursiva. (Rickberg, 2015; Lemus y Saura, 2015)

Lo anterior deriva en la inclusión de las LE en los currículos de las instituciones educativas en el país, donde son las instituciones educativas privadas las que por su naturaleza y capacidad hacen especial énfasis en la enseñanza de LE, en aras de proporcionar una ventaja competitiva a sus estudiantes al enfrentarse a la educación superior y a la vida profesional.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) en la actualidad clasifica a las instituciones educativas de acuerdo con la intensidad de enseñanza de LE, donde el Gimnasio Thomas Jefferson obtiene el título de Establecimiento Educativo Bilingüe Nacional, generando en la institución la necesidad de abastecerse de personal calificado para el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y mantenerse en dicha clasificación.

Ante dicha necesidad y el crecimiento de la institución en número de estudiantes y su ligado crecimiento administrativo, se hace necesario el establecimiento del área de Recursos Humanos (RRHH) del Gimnasio Thomas Jefferson, como respuesta a una problemática que permita afrontar retos futuros, delineando estrategias, metodologías y procesos que hagan de la selección de personal (sin excluir los innumerables aportes que traerá la creación del departamento) un proceso cada vez más eficiente y eficaz y que aporte al desarrollo de la empresa.



Por lo anterior esta investigación pretende realizar un estudio a la empresa Gimnasio Thomas Jefferson, que permita diseñar e implementar metodologías y estrategias para ejecutar el proceso de selección y reclutamiento de personal docente idóneo con altos estándares de conocimiento y de desempeño en el proceso de enseñanza que intervienen en el aprendizaje de lenguas extranjeras, toda vez que la empresa objeto de estudio es una institución educativa *MULTILINGÜE* (español, inglés y francés).

### **Marco Teórico**

El marco teórico del presente trabajo está enfocado en la importancia de contar con un plan de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo cual es importante sustentar y dar validez a la investigación con bases teóricas.

Cuesta, A. (1999) la cual plantea: “La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.” Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

Bray y Moses, en Sikula, A. (1994) formulan la existencia de dos criterios generales de selección y valoración: el concepto de riesgos sucesivos, donde plantean que para que los solicitantes sean contratados deben pasar con éxito todas las pruebas, o sea el fallar en una lo elimina del proceso y el enfoque de selección de compensación, en el cual se plantea que se puede compensar un factor con otro. Esta formulación última está en

correspondencia con el principio de la valoración integrada de la personalidad y las características del trabajo, planteada en el presente trabajo. Esta concepción proyecta una de las formas más recurridas de organizar los procesos de selección con rechazo y sin rechazo de los candidatos.

Cronbach, L., L. Glesser, G. (1965), Wickert, R. (1962), Owens, W. y Jewel, D. (1969) señalan la existencia de tres modelos en la selección de personal atendiendo al número de tratamientos por personas y número de personas por tratamiento en la toma de decisiones en el proceso de selección de personal: la colocación, la clasificación y la selección. En la colocación, como asignación directa de una plaza, no hay proceso de selección; sin embargo, puede haber selección en el caso de un solo candidato si se somete éste al proceso y cumple los requerimientos para el cargo, pues la selección no se basa en la simple comparación entre candidatos y quizás escoger al menos malo, sino en valorar en qué medida cada candidato cumple o no los requisitos para el cargo al que se le quiere asignar. No siempre se realiza solamente un proceso de selección, sino que en ocasiones de forma simultánea o independiente se realiza la denominada clasificación de personal. La clasificación de personal consiste en determinar para qué puestos de trabajo reúne un candidato mejores condiciones. La clasificación externa está integrada de forma directa al proceso de selección y la misma se produce cuando la finalidad de este no consiste básicamente en cubrir un cargo rechazando al resto de los candidatos, sino que según sus cualidades se evalúan para proyectar su empleo en el cargo u ocupación para el que reúnan las mejores condiciones; la misma se desarrolla de forma simultánea al proceso de selección. En este caso la clasificación opera como una derivación o una de las salidas del proceso de selección. Se produce fundamentalmente cuando se crea una nueva empresa o hay una necesidad de cubrir una gran cantidad de puestos.

Es interesante, además, al analizar los procesos de selección, definir qué se pretende en los mismos y en qué forma se desarrollarán. Bahn citado por Sikula, A. (1994) plantea: “El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización”. Por otra parte, Sánchez, J. (1993) afirma que “más que ver la selección como un proceso eliminatorio de personas no aptas hay que entenderla como la búsqueda de aquel candidato que tiene más posibilidades de realizar un trabajo con éxito, de adaptarse a un entorno profesional y desarrollarse en él.” Sobre la base del análisis de diferentes sistemas de selección de personal, se puede distinguir la existencia de dos formas de desarrollar el proceso de selección de personal tomando como criterio la profundidad del mismo, a las que denominadas la selección en negativo y la selección en positivo. La selección en negativo representa el nivel inferior, tiene una orientación fundamentalmente de pesquiasaje clínico y trata fundamentalmente de buscar la normalidad en los candidatos, o sea, eliminar incapacitados y desajustados; y la selección en positivo que está orientada a buscar la persona con las mejores condiciones y sobre la base de la definición de determinadas competencias realizar la selección; ambas cumplen su cometido, pero la tendencia debe ser funcionar en el segundo nivel, ya que el mismo lleva implícito las ventajas del primer nivel.

#### **Selección del personal docente**

Martínez (2011) sostiene que, al actuar como coprotagonista del acto educativo, el profesor de LE necesita exhibir una sólida formación científica y una intensa preparación pedagógico-didáctica.

Debido a la problemática que se presenta en la empresa en el proceso de reclutamiento del personal tomo el texto anterior como base para explicar la importancia al

establecer la descripción de los cargos y el perfil de los docentes, para realizar una selección acertada de los candidatos idónea, que permita optimizar la calidad de la enseñanza para así garantizar un aprendizaje eficiente.

La empresa Gimnasio Thomas Jefferson presenta una problemática al momento de reclutar y seleccionar el personal docente bilingüe, el cual debe estar altamente calificado para atender las necesidades y habilidades académicas de los estudiantes del colegio con el fin de generar una ventaja competitiva al tener que enfrentarse a la educación superior y a la vida profesional; como resultado a la solución la definición de Cuesta, A. (1999) será la más relevante al estudio actual al proyecto investigativo.

Para Zayas (s.f) la creación e implantación de un sistema de selección de personal es útil para alcanzar mayores niveles de competitividad, eficiencia, eficacia, productividad y satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de la actividad laboral mediante el logro de la correspondencia entre las exigencias de los cargos y las características de los trabajadores. Negar la necesidad y la importancia del proceso de selección de personal es negar la existencia de diferencias individuales en cuanto al desarrollo de capacidades, conocimientos y habilidades, condiciones físicas, motivos, intereses, estilo y sentido de la vida.

### **Marco Legal**

La educación es un derecho, y un deber del estado, por esta razón el gobierno ha normalizado por medio de leyes, decretos y resoluciones, las formas de crear instituciones

educativas lideradas por el estado y particulares, en este aparte analizaremos la legislación educativa para la creación de una institución educativa de carácter privado.

Constitución: Establece en su artículo 67, que la educación es un derecho de la persona y un servicio público. Artículo 68, Los particulares pueden fundar instituciones educativas, bajo la supervisión del Estado.

Ley 115/94.

La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

Artículo 138.

El establecimiento educativo debe reunir los siguientes requisitos.

a) Tener licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial.

b) Disponer de una estructura administrativa, una planta física y medios educativos adecuados, y

c) Ofrecer un Proyecto Educativo Institucional.

De conformidad con el artículo 68 de la constitución política, los particulares podrán fundar establecimientos educativos con el lleno de los siguientes requisitos

a) Tener licencia de funcionamiento que autorice la prestación del servicio educativo, expedida por la secretaria de Educación Departamental o distrital, o el organismo que haga sus veces, según el caso, y

b) Presentar ante la secretaria de Educación respectiva un Proyecto Educativo Institucional que responda a las necesidades de la comunidad educativa de la región de acuerdo con el artículo 73 de esta ley.

### **Contrato de trabajo con profesores o docentes privados**

El artículo 101 de código sustantivo del trabajo establece que el contrato de trabajo con profesores del sector privado se entiende celebrado por el año escolar, salvo que las partes pacten un periodo diferente, que puede ser mayor o menor al año escolar.

### **Aportes en seguridad social integral**

#### Artículo 284 de la Ley 100 de 1993

Aportes de los profesores de los establecimientos particulares. Los profesores de establecimientos particulares de enseñanza cuyo contrato de trabajo se entienda celebrado por el período escolar, tendrán derecho a que el empleador efectúe los aportes al sistema de

seguridad social integral por la totalidad del período calendario respectivo, que corresponda al período escolar para el cual se contrate.”

## **Enseñanza de la lengua extranjera en los colegios de acuerdo al Ministerio de Educación**

En tiempos de la globalización, el país necesita desarrollar la capacidad de sus ciudadanos para manejar al menos una lengua extranjera. En este contexto, el Ministerio de Educación Nacional formula el Programa Nacional de Bilingüismo 2004-2019, que incluye los nuevos estándares de competencia comunicativa en lengua extranjera: inglés.

Con el Marco Común Europeo como referente nacional e internacional, el Programa se propone elevar la competencia comunicativa en inglés en todo el sistema educativo y fortalecer la competitividad nacional. En esta tarea juegan un papel decisivo los docentes y las instituciones educativas, públicas y privadas, y todos los niveles que hacen parte del sistema: desde el Preescolar hasta el Superior.

El Ministerio ha tomado la iniciativa desde su ámbito. Sin embargo, es necesario el compromiso de diversos sectores, entre ellos los de comercio, cultura y comunicaciones, que estén dispuestos a enfrentar con nosotros el nuevo desafío de Colombia.

La Ley 115 de 1994 en sus objetivos para la educación Básica y Media, demanda "la adquisición de elementos de conversación, lectura, comprensión y capacidad de expresarse al menos en una lengua extranjera". A partir de su promulgación, una mayoría de instituciones escolares adoptó la enseñanza del inglés como lengua extranjera. De ahí el compromiso del Ministerio de Educación con la creación de condiciones para apoyar a las Secretarías de Educación e involucrar en el proceso a todos los implicados en la enseñanza,

el aprendizaje y la evaluación de esa lengua: universidades, centros de lengua, organismos de cooperación internacional y proveedores de materiales educativos, entre otros.

**Artículo 1°.** Adiciónese al artículo 13 de la Ley 115 de 1994 el siguiente literal:

j) Desarrollar competencias y habilidades que propicien el acceso en condiciones de igualdad y equidad a la oferta de la educación superior y a oportunidades en los ámbitos empresarial y laboral, con especial énfasis en los departamentos que tengan bajos niveles de cobertura en educación.

**Artículo 2°.** Adiciónese al artículo 20 de la Ley 115 de 1994 el siguiente literal:

g) Desarrollar las habilidades comunicativas para leer, comprender, escribir, escuchar, hablar y expresarse correctamente en una lengua extranjera.

**Artículo 3°.** Modifíquese el literal

m) del artículo 21 de la Ley 115 el cual quedará así: m) El desarrollo de habilidades de conversación, lectura y escritura al menos en una lengua extranjera.

**Artículo 4°.** Modifíquese el literal l) del artículo 22 de la Ley 115 de 1994, el cual quedaría así:

l) El desarrollo de habilidades de conversación, lectura y escritura al menos en una lengua extranjera.

**Artículo 5°.** Modifíquese el literal h) del artículo 30 de la Ley 115 de 1994, el cual, quedaría así:

h) El cumplimiento de los objetivos de la educación básica contenidos en los literales b) del artículo 20, c) del artículo 21 y c), e), h), i), k), l), ñ) del artículo 22 de la



presente ley. **Artículo 6°.** Adiciónese al artículo 38 de la Ley 115 de 1994 el siguiente texto:

"Las instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano que decidan ofrecer programas de idiomas deberán obtener la certificación en gestión de calidad, de la institución y del programa a ofertar, sin perjuicio del cumplimiento de los demás requisitos establecidos en las normas jurídicas vigentes para el desarrollo de programas en este nivel de formación. Todas las entidades del Estado, cualquiera que sea su naturaleza jurídica o territorial, sólo podrán contratar la enseñanza de idiomas con organizaciones que cuenten con los certificados de calidad previstos en el presente artículo".

**Artículo 7°.** El Gobierno Nacional tomará las medidas necesarias para financiar los costos que demande la implementación de la ley, dentro de las cuales deberá explicitar los períodos de transición y gradualidad que se requieren para el cumplimiento de la misma.

**Artículo 8°.** El Gobierno Nacional reglamentará la presente ley y tomará las medidas necesarias para cumplir con los objetivos propuestos, dando prelación al fomento de la lengua inglesa en los establecimientos educativos oficiales, sin perjuicio de la educación especial que debe garantizarse a los pueblos indígenas y tribales.

**Artículo 9°.** Vigencia y derogatorias. La presente ley regirá a partir de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

### **Metodología de la Investigación**

Para el proyecto se plantea utilizar el método descriptivo-analítico. Primero se hará un diagnóstico de los procesos y técnicas que se utilizan en la empresa, y luego, por medio

del análisis se indagará acerca de los problemas de administración del recurso humano y buscar posibles soluciones al problema que ya se conoce. (Hernández, 2010)

De esta manera serán requeridas fuentes de información secundarias como bibliografía especializada en reclutamiento y selección de capital humano, proyectos realizados sobre el tema y documentación histórica de la empresa.

Las fuentes de información primaria, será la observación completa de un proceso de selección para un cargo de oficina y así mismo de uno de inducción; observar generalmente el comportamiento de la empresa Gimnasio Thomas Jefferson, así como la recolección de información a través de sondeos y entrevistas a personal importante de la empresa.

La información será analizada bajo análisis cualitativo, por medio del análisis de la información recolectada bajo la herramienta de la observación. Analizando puntos débiles para ser corregidos mediante una reestructuración del proceso, siendo el siguiente paso la presentación de los resultados de una manera escrita especificando las técnicas encontradas como solución.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Fuentes primarias**

Las fuentes para esta investigación se realizan de carácter primario tales como el personal de la Empresa Gimnasio Thomas Jefferson.

*Entrevista:* la entrevista es una técnica en la que una persona solicita información de otra, por lo tanto, presupone la participación de al menos dos personas y la posibilidad de interacción verbal. (Rodríguez Gómez, G. 2004).

En la presente investigación se llevó a cabo una entrevista estructurada a personal docente de la empresa Gimnasio Thomas Jefferson, con el objetivo de analizar las condiciones que existen y el proceso de reclutamiento y selección de los docentes. Consta de un conjunto de preguntas, siendo un protocolo adaptado de González Pérez y Mejías Herrera (2010) que se encuentra referido en el Anexo 1.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias están referidas a información procesada como documentos de la empresa, Internet, libros y otras investigaciones relacionadas.

Investigación Bibliográfica: según Palella y Martins (2010), define “la investigación bibliográfica es la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes”.

La recolección de información implica analizar teorías, antecedentes y documentos que se consideraron valiosos para el encuadre del estudio. También son muy útiles los resúmenes, revistas, publicaciones, boletines, conferencias, sitios web y empresas.

La información y datos recogidos de la entrevista realizadas a los docentes se va ingresar o tabular en un programa en Excel donde los datos estadísticos arrojados se presentarán en tablas o cuadros por medio de frecuencias y porcentajes, este es el mejor método de visualizar al utilizar en la investigación el análisis cualitativo.

### **Población de estudio**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo (1997), “La población se define como la totalidad del

fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, en el presente caso la investigación estará dirigida a todo el personal de la Empresa Gimnasio Thomas Jefferson, es decir a los 31 empleados distribuidos de la siguiente manera:

**Personal académico – administrativo “Gimnasio Thomas Jefferson”**

<b>DPTO / AREA</b>	<b>CARGO</b>	<b>PUESTOS</b>
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	Director Administrativo	1
	Auxiliar Contable	1
	Secretaria	1
<b>DEPARTAMENTO ACADEMICO</b>	Docentes	18
	Coordinador Académico	1
	Rector	1
	Psicólogo	1
	Auxiliar Académica	3
<b>ÁREA OPERATIVA</b>	Servicios Generales	3
<b>AREA DE SISTEMAS</b>	Jefe de Sistemas	1

**Tamaño de la muestra**

La población es el conjunto formado por todos los elementos a estudiar y la muestra es parte de una población que se considera representativa de la misma. Viendo la necesidad

de encuestar a toda la población que al mismo tiempo será igual a la cantidad de la muestra, se decide tomar como muestra a: 3 funcionarios del departamento Administrativo Financiero, 3 empleados de servicios generales y restaurante, 24 del departamento Académico y 1 funcionario del área de Sistemas, haciendo una totalidad de 31 funcionarios de la empresa Gimnasio Thomas Jefferson. Por lo tanto, el estudio investigativo está dirigido a dicho conjunto conformado por 31 personas.

### **Método de medición**

Para la medición de los datos arrojados de la entrevista a los docentes se implementará el método de la escala de Likert donde se califica el grado de conocimiento de los docentes el momento de ingresar a la institución educativa Gimnasio Thomas Jefferson, además de conocer que percepción tienen del proceso de selección y reclutamiento del personal por parte las personas encargadas de este proceso en la empresa.

### **Resultados**

Después de realizar este proceso de investigación tenemos como resultados, que para que las empresas, ya sea educativa o de otra actividad económica, realicen eficientes procesos de selección de personal, ya que esto se verá reflejado en beneficio de la propia empresa y el empleado.

Las empresas educativas privadas no tienen un proceso de reclutamiento de personal que les permita identificar al candidato adecuado que cumpla con las necesidades de la empresa, lo que constantemente provoca un descontrol, pérdida de tiempo y otros recursos, incluso dañan el ambiente laboral de la empresa ya que no toman en cuenta al momento de reclutar, las características, culturas y costumbres del equipo de trabajo que está formado dentro de la empresa.

La competencia en la actualidad es cada vez es más fuerte en el sistema educativo privado, por lo tanto, el personal debe adquirir nuevas competencias, ser constantemente capacitado y motivado para así adaptarse a las necesidades de los clientes externos.

El diagnóstico de los procesos de reclutamiento realizado al Gimnasio Thomas Jefferson reportó hallazgos importantes que permitieron vislumbrar la imperiosa necesidad de diseñar y ejecutar un plan de reclutamiento que optimice la elección de candidatos y garantice mejores y mayores resultados. Considerando que en la actualidad existe un procedimiento y unos pasos para la selección de personal que podría catalogarse como “intuitivo”, se requiere de la implementación de herramientas y estrategias que permitan tecnificar/especializar el proceso, haciéndolo más preciso y repetible, toda vez que la aplicación de las técnicas conocidas por los profesionales de los recursos humanos permiten identificar factores de riesgo de tipo comportamental y social entre otros, que pudieran en determinado momento afectar el desarrollo de las actividades inherentes al puesto de trabajo, el trabajo en equipo y en general el clima organizacional.

Considerando lo anterior, es posible afirmar que el diagnóstico inicial realizado fue exitoso y por ende provechoso para el desarrollo de las siguientes fases dentro del objetivo general de elaborar un óptimo plan de reclutamiento de personal.

### **Recomendaciones**

Implementar un proceso de reclutamiento de personal para toda la empresa educativa Gimnasio Thomas Jefferson, es decir que abarque puestos administrativos, y lo más importante contratar personal docentes que maneje lenguas extranjeras con mucha fluidez y que tengan vocación de enseñanza dinámica que permita al estudiante comprender de manera clara las lecciones impartidas por el docente, además es importante que la

empresa establezca requisitos para cada puesto lo cual facilitará la toma de decisiones y ofrecerá una información clara con respecto a la situación del recurso humano de la empresa.

Se recomienda al Gimnasio Thomas Jefferson la implementación de un proceso de reclutamiento de personal diseñado a la medida y necesidades de la institución educativa. Si bien el espíritu inicial de este proyecto se enfocó en el cuerpo docente, es importante que el proceso de reclutamiento se extienda a todos los ámbitos y áreas del Gimnasio Thomas Jefferson, con el fin de seleccionar siempre los candidatos que mejor se ajusten a las expectativas y necesidades del colegio.

Así, la recomendación prioritaria será la de crear el área de Talento Humano para establecer o trazar la ruta de trabajo que tenga como objetivo la implementación del proceso de reclutamiento.

Se entiende que la creación del área de Talento humano paradójicamente requiere de la incorporación de personal profesional y/o técnico capacitado. Sumado a esto, los procesos de reclutamiento se realizan en una altísima proporción hacia finales de cada año escolar, durante los meses de noviembre e inicios de diciembre, lo que significaría que el área de Talento humano deja de ser un área que pueda justificarse financieramente si realiza solo las actividades de reclutamiento de personal. Por esto, es importante resaltar que un área de Talento Humano tiene además funciones a desarrollarse con el personal durante el transcurso de cada año escolar, enfocadas en mantener un adecuado clima organizacional y propendiendo además por el crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores de la institución educativa, por mencionar solo algunas de las actividades de gran relevancia que pueden desarrollarse.

Para el desarrollo del proceso de reclutamiento es necesario que la institución tenga absoluta claridad y certeza sobre lo que busca de sus empleados. Para esto se deben establecer perfiles laborales que faciliten o estandaricen las necesidades previamente mencionadas, y así orientar el proceso hacia objetivos específicos.

Es importante resaltar que el proceso de reclutamiento pretende seleccionar el personal idóneo para el desarrollo de las labores del puesto de trabajo, partiendo de las opciones que arroje el proceso de convocatoria. Sin embargo, es posible mejorar el estándar de candidatos a procesar si se eligen las fuentes adecuadas para la consecución de candidatos. Se recomienda que el Gimnasio Thomas Jefferson desarrolle relaciones, convenios, acuerdos y/o alianzas estratégicas con entidades reconocidas que aporten candidatos de calidad. Es así como universidades con programas educativos cuyos egresados y/o practicantes con perfil profesional como el requerido por la institución pueden proveer candidatos que se ajusten de mejor manera a los requerimientos de las vacantes. A través de convenios con entidades extranjeras es posible también obtener personal docente interesado en las propuestas laborales del Gimnasio Thomas Jefferson, dando un plus en cuanto al conocimiento de la lengua que traen consigo los hablantes nativos de los idiomas que en la institución se manejan. De la misma forma, las alianzas con empresas especializadas en selección de personal permitirán que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo con los mejores candidatos posibles dentro del mercado laboral.



## Conclusiones

El proceso de reclutamiento de personal es una herramienta esencial para mejorar la calidad docente en empresas educativas, ya que es un proceso que determina la situación actual referente a recursos humanos de la empresa, sus necesidades, sus capacidades, habilidades, datos que vienen a facilitar la toma de decisiones con respecto al área de recursos humanos de cualquier empresa.

Al ejecutar el proceso de reclutamiento de forma adecuada se obtienen los siguientes beneficios para la empresa: Un trabajo en equipo, un ambiente laboral agradable, satisfacción de los clientes internos (directores, sub-directores, docentes y demás personal) por ende la satisfacción de clientes externos (estudiantes y padres de familia), agilización de procesos al descentralizar funciones en el área directiva y prestigio debido a la calidad de sus funciones y servicios ofrecidos a la comunidad educativa.

Se puede determinar que un alto porcentaje de las empresas educativas en Colombia no ofrece otro tipo de motivador a parte del pago de prestaciones a sus empleados, situación que también afecta el desempeño tanto de los docentes como del resto de los trabajadores que como consecuencia prestan un servicio de baja calidad al estudiantado a falta de motivación, por esta razón es que en diferentes ciudades la educación es tan mediocre y de baja calidad lo que perjudica al estudiante tener un campo de competencia en el mercado laboral que cada día es más exigente.

Se puede concluir que la propuesta planteada coadyuvará a mejorar el reclutamiento y selección de personal para las nuevas áreas vacantes, tanto docentes y administrativo del Gimnasio Thomas Jefferson, es por eso que implantar un plan de Reclutamiento y

Selección de Personal, representa un instrumento básico dentro de la empresa, pues realizado de manera específica, se podrá contar con un personal idóneo para llenar las necesidades de la empresa, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y desarrollo tanto personal como beneficios para la empresa en el cual se desenvuelven.

## Referencias Bibliográficas

- Alonso, Moscos, & Cuadrado. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas Universidad de Santiago de Compostela. España.
- Alles, M.A. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Buenos Aires: Granica.
- Bachman, L. F. Fundamental Considerations in Language Testing. Oxford, OUP, 1990.
- Brewster, J., G. Ellis y D. Girard. The Primary English Teacher's Guide. Penguin, 1992.
- Brumfit, Ch., J. Moon y R. Tongue. Teaching English to Children. Longman, 1995.
- Cameron, L. Teaching Languages to Young Learners. New York, Cambridge University Press, 2001.
- Center for Information on Language Teacher and Research. My Language Portfolio. Publicación digital en la web: <http://aplicaciones.mec.es/programas-europeos>
- Chiavenato Idalberto. (1998). Administración de recursos humanos. México. Editorial McGraw – Hill Interamericana, S A.
- Cohen, A. Assessing Language Ability in the Language Classroom. Boston, Heinle & Heinle, 1994.
- Koontz H. y Weihrich H. (1994). Administración. Una perspectiva global. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

Olleros M. (2001). El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Werther, W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw-Hill / Interamericana, S.A.

Zayas, Agüero Pedro Manuel (s.f) Fundamentos teóricos de la selección de personal.

[http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55712.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Protocolo de entrevista

Entrevista a profesores:

Principales temas a abordar:

1. ¿Por qué medios conoció a Gimnasio Thomas Jefferson?

a. medios de comunicación b. Periódico c. referencia d. por su cuenta e. Internet

2. ¿Cómo obtuvo ingreso en Gimnasio Thomas Jefferson?

a. Por referencia de una persona b. por su voluntad c. por alguna invitación de la misión  
d. por algún anuncio público o medio de comunicación.

3. ¿Cree que le proceso de entrada al colegio Gimnasio Thomas Jefferson fue muy dispendioso?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Tuvo que seguir algún protocolo o proceso para su ingreso?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Hizo entrega de algunos requisitos para el momento de aspirar el cargo en el Gimnasio Thomas Jefferson?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Le parece que fue adecuado su proceso de reclutamiento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

---

7. ¿Le parece que fue adecuado su proceso de selección?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

---

8. ¿cree que se debe llevar un procedimiento para captar y seleccionar profesores para el Gimnasio Thomas Jefferson?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. Una vez que usted ingresó a Misión Sucre recibió información sobre la misión y visión de la organización.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En alguna medida \_\_\_\_\_

10. ¿Por parte de quien recibió la información?

---

---