

Encuentro Educativo

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 19940221141

Vol. 16(3) Septiembre - Diciembre 2009: 411 - 424

## Diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias

*Jane Paola Pierre Rivas*

*Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación.  
Departamento de Educación Preescolar. Maestría en Orientación,  
área Laboral. E-mail: janepaolapierre@hotmail.com*

*Martha C. Arapé Valecillos*

*Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación.  
Departamento de Educación Preescolar. Especialidad en Psicología  
Educativa. E-mail: martharape@yahoo.com*

*Virginia Martínez Morales*

*Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación.  
Departamento de Educación Preescolar. Maestría en Gerencia  
Educativa. E-mail: vigimm@hotmail.com*

---

### Resumen

El propósito de la presente investigación fue diseñar un Plan de Reclutamiento y Selección de Personal basado en el modelo de competencias dirigido al personal que aspira ingresar al Preescolar de Aplicación de LUZ. Sus bases teóricas se fundamentaron por autores como Chiavenato (2003), Guédez, Víctor (2000), G. Dessler (1996), Mitraní, Daimiel, y Suárez (1991). El tipo y diseño de investigación fue cualitativa-etnográfica a través de la descripción del grupo en estudio y la identificación de las relaciones presentes en su realidad sistémica estructural. Su aplicación metodológica, permitió describir los hallazgos encontrados en el grupo, determinando que el proceso de reclutamiento y selección de personal de esta unidad no es el más idóneo para captar al personal con las características necesarias requeridas para ocupar dichos cargos, y poder establecer un rendimiento laboral orientado hacia la misión y visión que persigue la organización. En consideración a la

Recibido: 25-11-2007 ~ Aceptado: 06-03-2008

demanda desde la misión del orientador laboral se ofrece una propuesta de investigación que permitirá consolidar el proceso de Reclutamiento y Selección basado en Competencias.

**Palabras clave:** Reclutamiento, Selección, Modelo de Competencias.

## Design for a Personnel Recruitment and Selection Process Based on Competences

---

### Abstract

The purpose of this study was to design a Personnel Recruitment and Selection Plan based on the competences model for personnel who hope to enter the preschool application process at LUZ. Its theory was based on authors such as Chiavenato (2003), Guédez, Víctor (2000), G. Dessler (1996), Mirani, Daimiel, and Suárez (1991). The research type and design were qualitative-ethnographic, using description of the group under study and identification of the existing relations in its structural systemic reality. Its methodological application made it possible to describe the findings found in the group, determining that the personnel recruitment and selection process for this unit is not the most suitable for capturing personnel with the necessary characteristics required to hold these positions and establish work performance oriented toward the mission and vision the organization pursues. Considering the demand from the mission of the labor counselor, a research proposal is offered that permits consolidating the recruitment and selection process based on competences.

**Key words:** Recruitment, selection, competence model.

### Introducción

La educación venezolana ha atravesado momentos importantes en cuanto a su papel protagónico en los cambios democráticos requeridos por la tríada educativa (maestro-alumno-comunidad); en la perspectiva de garantizar un futuro

más claro para todos los ciudadanos de este país, es decir, una educación de calidad para todos.

El Subsistema de Educación Inicial es el primero en el Sistema Educativo Bolivariano Venezolano que contempla el logro del desarrollo integral del niño, con la finalidad de formar individuos críticos,

reflexivos, creativos y autónomos que propicien el crecimiento económico y social del país. Por ello, el docente del nivel Inicial debe poseer un perfil específico para poder cumplir a cabalidad con esta función tan importante.

Las Instituciones Educativas del Subsistema Inicial conforman organizaciones sistémicas en donde la interrelación de los elementos que la conforman, facilitan el logro de los objetivos, se establece una coordinación entre las personas de la organización para la realización de las diferentes tareas administrativas y académicas que en ella se procesan, hoy más que en otra época los puestos de una organización deben ser ocupados por personal calificado, que responda a los requerimientos en las especificaciones de las tareas, a las exigencias de las organizaciones y a la competitividad, por lo tanto el docente del subsistema inicial debe poseer un perfil específico para poder cumplir a cabalidad con esta función tan importante en la que las instituciones educativas al momento de la selección de su personal deben fundamentarse.

Ante esta premisa se hace necesaria la singular atención a las competencias, a las unidades, destrezas y actitudes de los candidatos que aspiran ser contratados. En este sentido el proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente, con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado, el proceso de selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, en síntesis escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Ahora, si se requiere alcanzar un desempeño sobresaliente efectivo, el sistema debe producir cambios significativos en su cultura corporativa, relacionada al proceso de Planificación de Recursos Humanos (selección de personal) basado en el modelo de competencias para la búsqueda de nuevas y óptimas maneras de captar al personal con las características necesarias requeridas para ocupar dicho cargo, que permita lograr un rendimiento laboral orientado hacia la misión y visión que persigue la organización.

Tenemos entonces que el reclutamiento y selección basado en competencias, facilita la ejecución de las funciones administrativas de las mismas. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira, quedando así demostrado la diferencia medular, es decir, que los procesos de selección basados en competencias se asocian con la posibilidad de demostraciones en el ser, saber, hacer, servir y convivir.

## **Objetivos de la investigación.**

### **Objetivo General:**

- Diseñar un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal basado en el Modelo de Competencias dirigido al personal que aspira ingresar al Preescolar de Aplicación de LUZ "Elva Marina Ávila Girón".

### **Objetivos Específicos:**

- Construir el Perfil de Competencias genéricas y técnicas exigidas a los candidatos al llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección en la Organización.
- Construir la propuesta de Incidentes Críticos para validar el Perfil de Competencias.
- Construir las Fases Operativas del Proceso de Reclutamiento y Selección.

## **Consideraciones sobre reclutamiento y selección de personal basado en competencias.**

Resulta cuestionable que durante la revisión de antecedentes no existan investigaciones vinculadas al proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos basados en competencias y en especial, en relación al Subsistema Educación Inicial, por lo que reviste aquí la importancia del desarrollo de la presente investigación.

Existen dos perspectivas para llevar a cabo el proceso de recluta-

miento y selección de personal; una es el reclutamiento y selección centrado en rasgos y factores, y la otra basada en el enfoque de competencias. La primera establece que hay una persona para un determinado cargo, mientras que el segundo modelo establece que una persona posee una serie de recursos que le permiten desarrollarse en varias ocupaciones según su capacidad de transferencia de conocimiento, habilidades, roles, destrezas, entre otros.

Sin embargo, en los últimos años ha tenido un gran auge el enfoque de competencias, no solo en la administración de recursos humanos, sino en la capacitación y adiestramiento, destacándose el reclutamiento, selección de personal y evaluación del desempeño. El Modelo de Competencias hace referencia a "Una característica subyacente en una persona que esta causalmente relacionadas con una ocupación exitosa en el trabajo; estas características son por ejemplo: habilidades de logro y acción, servicio, influencia gerencial, eficiencia personal, entre otra actividad exitosa en un puesto de trabajo (Mitrani, 2002: 30).

Indiscutiblemente, en los trabajos relacionados con el enfoque de competencias, se observa un elemento común y es que todos parten de un perfil de competencias, de allí se deriva el resto de los demás procesos, como los nombrados anteriormente (capacitación, adiestramiento y evaluación).

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000: 138), el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, el cual se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y la selección de personal dentro de la planificación de recursos humanos, es un proceso de solución de problemas, una actividad de impedimento, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por ende, restrictiva, con dos componentes principales:

- El primero consiste en la preparación de las especificaciones del puesto (conocer las características que requiere dicha posición, habilidades, valores, personalidad, educación, destrezas, creatividad y otros).
- Aplicación de técnicas de selección, lo que a su vez implica dos pasos:
  - Determinación del cargo a medida que los empleados potenciales posean cualidades requeridas.
  - Escogencia entre los candidatos disponibles. Aquel que reúna las características mejor ajustadas a los requisitos exigidos por el cargo.

En líneas generales las competencias representan el deseo de causar impacto en los demás y la capacidad de aceptar a otras perso-

nas mediante estrategias de persuasión e influencia. Esto incluye el cálculo anticipado de la posible impresión en relación a las palabras y acciones que pueden tener más probabilidad de producir el efecto deseado y elegir cuidadosamente el momento en que se emprende las acciones a fin de maximizar su eficiencia y presentar un argumento lógico y adyacente.

En el ámbito de los recursos humanos, la aplicación del modelo de competencia representa una herramienta que permite gestionar los recursos humanos con un mayor grado de conocimiento y análisis, obteniendo el personal que se necesita para alcanzar los objetivos de la empresa y asignar ese personal a las actividades en las que pueden dar mayor rendimiento. Este enfoque sobre el reclutamiento y selección de personal a pesar de sus bondades, son ignorados en la actualidad por muchas empresas, acarreado, éstas, con pérdidas económicas, trabajo o actividades mal ejecutadas, accidentes laborales, exceso de hora sobre hombre o una imagen inadecuada para la empresa al momento de representarla.

Para Dalziel, Cubeiro y Fernández (1991: 110) la traducción de los retos estratégicos, en forma de conductas requeridas y competencia de las personas, se puede llevar a cabo mediante un proceso de definición de modelos de competencia, en donde se estudian los comportamientos observables de las personas

que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias se centra en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilitando el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos, es decir, facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables lo cual facilita adoptar decisiones referentes a la contratación, promoción, desarrollo y destitución del personal (Figura 1).

Figura 1. Proceso de Definición de Modelos de Competencia



## Metodología

Está sustentada en los aportes de Martínez (1999), Hernández (1998), Chávez (1994) y Padrón (1994), se adoptó la concepción fundamentada en investigación descriptivo-cualitativo y se ubica en la categoría de no experimental, ya que no se presentaron variables preestablecidas, ni manipulación de situaciones para la recolección de la información y el procedimiento de la investigación implicó la observación de los diversos fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural, para su posterior análisis. En esta investigación se utilizó la etnografía con el objeto de describir al grupo de estudio (Preescolar de Aplicación de LUIZ.) definido dentro de esta investigación como "censo poblacional" por ser una población de pocos miembros y por la coherencia de los procesos en estudio, los cuales enfatizan la participación e involucramiento de todos los participantes de la organización para definir sus requerimientos en materia de reclutamiento y selección de personal basado en competencias y a comprender al detalle lo que hacen, dicen y piensan con lazos culturales, sociales o de cualquier otra índole, que intercambian visiones, valores y patrones bien sean de tipo social, cultural, económico o religiosos, con el objeto de una nueva realidad que emerge de la interrelación de las partes del sistema estudiado.

Fuente: BOYATZI, La Competencia. 1982.

En síntesis el diseño del Marco Metodológico de esta investigación permitió concretar el desarrollo de tres fases:

- Fase Preparatoria Inserción: los investigadores involucrados se insertaron en el grupo a estudiar, con un plan específico que le garantizó la gobernabilidad de su permanencia en el grupo, diseñándose el programa de investigación, el cual fue presentado a las autoridades de la institución para su aprobación, aval y garantía de la permanencia del proyecto. Garantizada y cubierta esta fase se procedió al diseño y desarrollo de la investigación.
- Fase de Diseño de la Investigación durante esta fase se seleccionaron las fuentes que generó los datos de primarios y secundarios. Su período de duración estuvo enmarcado en dos (2) años, durante este tiempo los investigadores atendieron cuidadosamente lo que la gente decía, hacía y usaba. Para los registros se utilizaron las técnicas e instrumentos seleccionados como la observación participativa y las notas de campo, las entrevistas estructuradas, grabaciones y revisión de documentos; construyendo a partir de estas informaciones lo que se llamaría los insumos principales, para iniciar los procesos de categorización análisis e in-

terpretación de los contenidos, considerando la intención presente en los contenidos reflejados, su función en el contexto y las acciones reflejadas.

A partir de la interrelación de las categorías que emergieron y la recolección de los contenidos se procedió a la construcción de la siguiente y última fase.

- Fase de Producción: el resultado que se obtuvo de la investigación de tipo descripción a nivel de teorización permitió establecer, definir y sustentar un modelo de transformación del contexto donde emergió esta investigación.

Para complementar el proceso metodológico fue necesario, hacer referencia al análisis de los contenidos y al proceso de teorización desde la óptica del método etnográfico.

Se aplicó el método descrito por Martínez (1991: 79-80), para la categorización y análisis de contenidos una vez que la información fue recogida en su totalidad y no se disponía de nuevos contactos con las fuentes.

El procedimiento fue:

- Transcripción detallada de los contenidos de información protocolar.
- División de los contenidos en unidades temáticas (párrafos o grupos de párrafos que expresen una idea o concepto central).
- Categorización, es decir, los investigadores elaboraron su propia lista, que contempla el ma-

por número posible de categorías.

- Asignación de sub-categorías o propiedades descriptivas para especificar mejor las categorías muy generales.
- Descripción y manipulación de las categorías y las relaciones entre ellas para la cristalización de los esfuerzos investigativos de los etnógrafos.

### Procesamiento e interpretación de los datos

El procesamiento e interpretación de los datos en esta investigación, tuvo como fin la descripción del grupo en estudio y la construcción de las hipótesis o teorías que expliquen las relaciones dinámicas presentes en la estructura que conforma dicho grupo. En tal sentido, se presentan hallazgos que permiten exponer la estructura identificada en el grupo de estudio, organizado en las siguientes partes:

#### 1. Descripción de la evolución del sistema estudiado:

Refleja la reseña histórica, situación jurídico-legal, misión, visión, perfil cultural que incluye valores y objetivos de la organización, planta física interacción con la comunidad, miembros que la conforman y su formación (Gráfico 1), y en cuanto a la formación de los miembros que conforman el sistema esta concentrada en el área educativa, situación que se evidencia en

Gráfico 1  
Miembros del Sistema



Fuente: Pierre, Jane. 2007.

los diferentes documentos registrados en los historiales de los mismos en relación a los títulos obtenidos y estudios realizados (Gráfico 2).

#### 2. Descripción de las situaciones identificadas en el sistema estudiado.

Para describir la dinámica reclutamiento-selección dentro de este sistema se infirió el aspecto direccional del mismo, es decir, como se encuentra la dinámica en este momento y hacia donde se quiere regir, partiendo de la expectativa del sistema. Dentro del sistema, el proceso de reclutamiento y selección del personal, lo realiza el subdirector con colaboración del director y puede darse de dos (2) formas:

1. De fuentes primarias-interno, cuando existe contactos directos entre el sistema y entes empleadores que anteriormente han brindado sus habilidades, conocimientos y destrezas dentro del mismo (pasantes, suplentes).
2. De fuentes secundarias-externo, al llamar por avisos (publicidad) las necesidades de empleo, reclu-

**Gráfico 2**  
Formación de los Miembros del Sistema



Fuente: Pietre, Jane, 2007.

tando candidatos extraños a la organización para luego dar inicio el proceso de selección por medio de revisiones de currículos, entrevistas no dirigidas para poder contrastar la vocación, habilidades, intereses, aspiraciones, aptitudes, personalidad; con los requerimientos y especificaciones de cada caso disponible.

Igualmente toma en cuenta ciertas competencias que pueden ser visibles como los conocimientos, actitudes y ciertas características personales como las cualidades físicas: lenguaje normal, apariencia, audición y visión.

Para el sistema el reclutamiento y la selección de personal constituye un paso importante, ya que el recurso humano, en especial los docentes, representa la base fundamental en que se sustenta la calidad de su estructura organizacional (Gráfico 3).

En relación a las expectativas de los miembros del sistema fueron descritas en relación con el desempeño de sus cargos, ya que el mismo determinaría el conocimiento de sus responsabilidades y funciones. Al considerar y conocer esta información y al revisar la documentación del sistema en referencia a los diferentes cargos con sus descripciones y perfiles se puede inferir que no todos los miembros del sistema conocen sus funciones y muchas de sus responsabilidades se encuentran inherentes a los cargos al igual que sus funciones.

Igualmente la información suministrada por el personal docente en cuanto al identificar sus competencias; arroja que las mismas fueron definidas como roles, abarcando tareas, funciones (Gráfico 4) y todos los miembros del sistema durante las grabaciones y entrevistas no estructuradas identificaron sus características esenciales para poder desempeñar el cargo que ocupan (competencias genéricas), (Gráfico 5).

La fuerza de trabajo en el sistema es mayormente joven, preparados, con buenas condiciones de vida, estimulados por las funciones que realizan, aunque se sienten a veces sobrecargados, seguros con sus puestos, lo que los compromete con su trabajo y con la empresa.

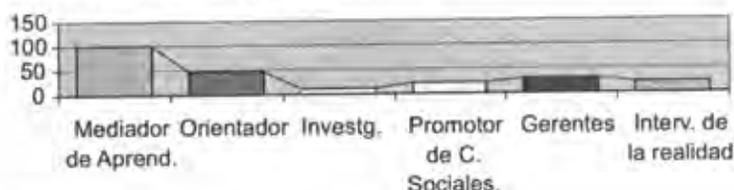
El valor-recompensa dentro del sistema, es de suma importancia para los miembros del mismo, ya que se establece a través del mérito

**Gráfico 3**  
**Proceso de Reclutamiento y Selección**



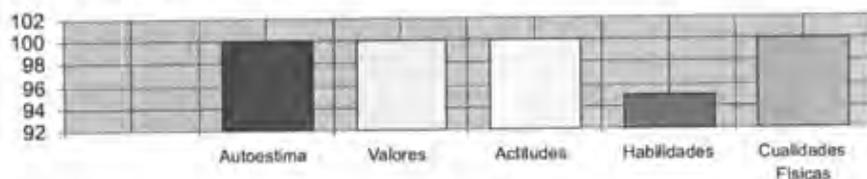
Fuente: Pierre, Jane, 2007.

**Gráfico 4**  
**Roles a desempeñar por el Docente**



Fuente: Pierre, Jane, 2007.

**Gráfico 5**  
**Características esenciales**



Fuente: Pierre, Jane, 2007.

académico, laboral, personal y en relación con la dirección de los esfuerzos, el sistema dirige sus esfuerzos hacia las acciones de una cali-

dad educativa, a través de sus miembros, en función a la misión y visión planteada por el sistema. Al asumir la transformación educativa que

contempla una educación integral de calidad para todos los niños y niñas, el Preescolar de Aplicación de I.U.Z sustenta al igual que el currículo de educación inicial, el nuevo paradigma donde el ser humano es visto como ente social, capaz de responder y participar activamente en la transformación de la sociedad en la que vive y se desarrolla.

La metodología empleada, se encuentra apoyada en el Modelo Centrado en el Niño, es decir, que el niño y la niña son protagonistas de su propio aprendizaje, mediante la participación activa en los proyectos didácticos de aula, el autodescubrimiento, la exploración y las interacciones con el ambiente. Todo esto, con la mediación del docente como orientador de aprendizaje, estableciendo puentes entre el desarrollo real del niño y su zona de desarrollo potencial, garantizando así, el logro de los objetivos propuestos. La filosofía se encuentra fundamentada en la propuesta constructivista del aprendizaje, afirmando que el mismo se logra a través de la interacción del aprendizaje previo con el nuevo, adecuando el aprendizaje a las nuevas experiencias. Para tal fin, en las aulas del Preescolar se utiliza la jornada diaria, en la cual el niño se siente en libertad para decidir, expresar sus ideas sentimientos, y por supuesto, descubriendo los saberes mediante sus propias herramientas y en su quehacer educativo; dirige una acción pedagógica, que

convierte sus aulas en laboratorios vivientes, donde emergen propuestas científicas del docente, en beneficio de la enseñanza aprendizaje, mediante procesos de observación y evaluación de los niños.

El desempeño laboral de los trabajadores esta vinculado al desarrollo de habilidades y conocimientos; siendo entonces primordial para el sistema donde se transmite e informa, todo un proceso cíclico que ayuda a cada uno de los integrantes a manejar y controlar el proceso.

Como se recoge en las observaciones, diálogos y entrevistas realizadas y todo lo analizado en las características de la fuerza laboral, existe un buen nivel de participación de los empleados en las tareas y metas a alcanzar. Existen buenas relaciones entre el colectivo de trabajo, fluyendo la comunicación en todas direcciones, aunque en ocasiones los trabajadores se sienten desmotivados. Existe cooperación en la búsqueda de soluciones a los conflictos.

Cabe destacar, que la evaluación, planificación y observaciones del personal docente, se realiza mediante la incorporación del personal directivo en las aulas para observar, orientar y hacer sugerencias que sirvan de retroalimentación para las docentes, auxiliares y pasantes que quedarán registradas en los instrumentos de evaluación docente, cumpliendo con la actualización profesional y personal. En la institución, se realizan ciclos de cursos, talleres de formación y

capacitación, con la finalidad de mantener la vigencia y pertinencia del currículo adaptado a la educación integral y optimizando los conocimientos del niño en pro de la enseñanza aprendizaje.

### *3. Análisis de las situaciones identificadas en el sistema estudiado.*

El sistema estudiado, presenta una dinámica de funcionamiento caracterizada por el logro de una organización adecuada a las acciones de planificación, programación, ejecución, supervisión y evaluación de actividades docentes, garantizando un adecuado nivel académico, manteniendo así, una efectividad retroalimentaria y aprovechando los recursos humanos, materiales y financieros para el alcance de una operación eficaz y continua de la misma.

Es importante destacar que otra caracterización trascendental, es que los miembros del sistema no perciben claramente sus funciones dentro del mismo y aún cuando las responsabilidades, funciones y tareas siempre han estado "definidas" por el normativo legal, las personas responsable de cristalizarlas o ejecutarlas no las percibe. Al hacer revisión de este normativo legal, se observó que el mismo necesita ser actualizado, ya que no cumple con los parámetros determinantes para conformarse en un Manual Descriptivo de Cargos basado en competencias. Por esta razón, es importante resaltar que dentro de la Educación Inicial el personal directivo y

docente debe poseer un perfil profesional, donde se establecen características y roles que involucran las actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades que lo preparan para ejercer su rol general en la institución y en el aula respectivamente.

Igualmente el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo dentro del sistema no es el más adecuado, centrándose solo en los rasgos visibles del reclutado, para luego a través de una simple selección curricular y entrevista no estructurada determinar quien cubre el puesto, por lo que en virtud de los hallazgos se propone el Diseño de un proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias.

## **Conclusiones**

Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del recurso humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta optimizando todos sus atributos y ventajas contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Sin embargo es fundamental, además, para la implementación de este tipo de ges-

ción, el apoyo de la directiva de la organización, ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del "jefe" o del "empleado".

Las competencias genéricas requeridas por el personal del Preescolar de Aplicación de LUZ son cualidades físicas, actitudes y aspectos psicológicos, las cuales deben estar en un nivel máximo para que puedan lograr un desempeño sobresaliente en sus funciones, y las competencias técnicas asociadas al conocimiento de las tareas se encuentran en un nivel alto-medio (conocimientos, habilidades, destrezas, valores).

El proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo dentro del sistema no es el más adecuado, ya que se centra solo en los rasgos visibles del reclutado para luego a través de una simple selección curricular y entrevista no estructurada determinar quien cubre el puesto. En la medida que las empresas reconozcan las bondades de una gestión por competencias y el que se genere la necesidad al interior de las organizaciones de contar con ella, podrán desarrollar el tema, y generar la capacitación y los estudios necesarios que permita a las áreas de recursos humanos implementar en forma efectiva y eficiente la gestión por competencias.

El utilizar la investigación cualitativa-etnográfica, permitió estudiar los eventos partiendo del significa-

do que tienen los mismos para los involucrados dentro de la realidad sistémica estructural donde están inmersos. En consideración a esta experiencia, la investigación desarrollada bajo esta perspectiva resultó de gran utilidad para comprender los procesos dinámicos presentes en el sistema estudiado, para poder construir explicaciones a partir del significado que tienen los eventos para los involucrados, desprenderse de la necesidad de generalizar resultados y abandonar el mito de las verdades absolutas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda culminar y aplicar la propuesta al sistema.

Crear un área de recursos humanos que asuma esta función para dar respuesta a las necesidades e inquietudes del equipo humano que la conforma.

Realizar las evaluaciones de desempeño en base a competencias, ya que si el personal a ingresar se va a seleccionar bajo esta teoría, es prudente que se evalúe dentro del mismo concepto, lo cual permitirá llevar un control del mantenimiento, desarrollo y ajuste de las competencias requeridas.

Establecer el diseño de los diferentes perfiles de cargos basado en competencias, y si se llegasen a definir otras competencias para determinado cargo o puesto, se recomienda reestructurar los instrumentos de se-

lección de modo que sea anexadas y evaluadas las nuevas competencias.

Determinar si el personal obrero cumplirá con el mismo proceso de reclutamiento y selección al igual que el resto de los demás cargos, para poder diseñar un instrumento de selección basado en sus competencias.

Una vez en práctica del Diseño de Reclutamiento y Selección de Personal basado en competencias para el Preescolar de Aplicación de LUZ, ofrecerlo a otras empresas educativas a nivel inicial, con la finalidad de mejorar la calidad educativa dentro de nuestra región.

### Referencias Bibliográficas

- BOYATZI (1982). *La Competencia*. Ediciones Deusto. S.A. México.
- B. WILLIAM. WERTHER Jr., DAVIS, Keith (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- CHÁVEZ Y PADRÓN (1994). *Conocimiento, Ciencia y Método. Métodos de Investigación*. Tomo 1 y 2. Editorial Mc Graw Hill. México.
- CHÁVEZ, N. (1994). *Introducción a la Investigación Educativa*. Ars Gráfica, S.A. Primera Edición.
- DALZIEL, M.; CUBEIRO, J. y FERNÁNDEZ, G. (2002). *Las Competencias, Clave para una gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto.
- DESSLER, G. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill México.
- ERNST. CONSULTORES (2002). *El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- GHISELLI Y MISCHIEL (1966-1968). *Proyecto Gestión por Competencias para la Productividad*.
- GUÉDEZ, Víctor (2000). *Perfil Académico en los Docentes*. Editorial Mc Graw Hill.
- HAY GROUP (2000). *Las Competencias*. Ediciones Dustos S.A. España.
- HERNÁNDEZ y otros (1999). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México.
- LE-BOYER, LEVY (2000). *Gestión de las Competencias*. Ediciones Gestión. España.
- MARTÍNEZ MÍGUELES, Miguel (1999). *La etnometodología y el interaccionismo simbólico. Sus aspectos metodológicos específicos*. Editorial Mc Graw Hill.
- McClelland, *Competency Assessment Methods. History and State of the Art*. 1991.
- TAYLOR, S.J. Y R. BOGDAN (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, Barcelona.