

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

***LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E  
INDUCCIÓN EN EL COLEGIO CAPOUILLIEZ***

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto Séptimo, inciso 7.2 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Profesora Consejera  
MSc. Ingrid Lorena Elizondo Quintanilla

Meharifie Violeta David Wug

Guatemala, octubre de 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano	MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Álvaro Joel Girón Barahona
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS,**  
**SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente:	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinador:	MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Profesora consejera:	MSc. Ingrid Lorena Elizondo Quintanilla

NIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

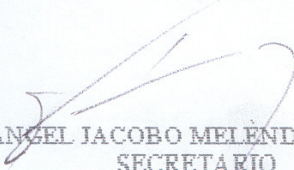
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, SEIS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SEIS.

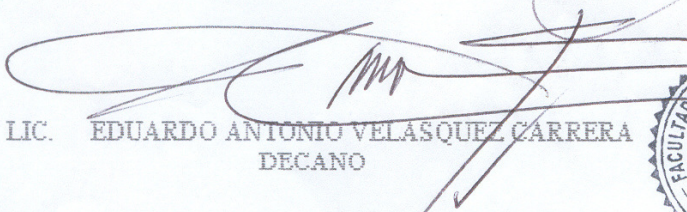
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 37-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de octubre de 2006, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 17-2006-A de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de octubre de 2006 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "LOS PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN EL COLEGIO CAPOUILLIEZ", que para su graduación profesional presentó la Licenciada MEHARIFIE VIOLETA DAVID WUG, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA  
SECRETARIO



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.



*"Ido Por Ti Caroleangia Mia"*  
*Dr. Carlos Martínez Durán*

2006: Centenario de su Nacimiento.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 17-2006

En el salón No. 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **nueve de octubre** del año en curso, a las **18:30** horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada **Meharifie Violeta David Wug**, Carné No. **1006707**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

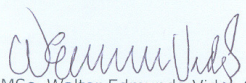
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada **"Los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouilliez"**.

El examen fue Aprobado por unanimidad de votos con correcciones por el Jurado Examinador.

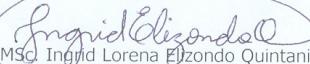
Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los nueve días del mes de octubre de dos mil seis.

  
MSc. José Rafael Sánchez Masca  
Presidente

  
MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
Secretario

  
MSc. Nery Leonidas Guzmán de León  
Examinador

  
MSc. Ingrid Lorena Elizondo Quintanilla  
Profesora Consejera

  
Licda. Meharifie Violeta David Wug  
Postulante

## **DEDICATORIA**

### **A Dios y a la Virgen María**

Luz y fuerza que siempre iluminan mi camino y me fortalecen.

### **A mis padres**

Milhem David (Q.E.P.D) y Violeta Wug de David, por su apoyo incondicional, amor y consejos brindados.

### **A mis hermanos**

Maritza, Samuel, Zalua, Verónica y Lillian , con todo cariño

### **A mis sobrinos**

Que este logro sea un ejemplo para su futuro.

### **A mi demás familia y amigos**

Por sus consejos y acompañamiento.

### **A las Autoridades del Colegio Capouilliez**

Por permitirme realizar el estudio de campo y facilitarme la información requerida para realizar la investigación.

## **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**

MSc Josè Rafael Sánchez Viesca

MSc Walter Edmundo Vides Guerra

MSc Ingrid Lorena Elizondo Quintanilla

Licda. Wendy Magnolia López Wug

Licda. María Virginia Díaz Palomo

## CONTENIDO

<b>Resumen</b>	<b>i-ii</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii-vi</b>
<b>1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco Teórico</b>	<b>3</b>
2.1 El cliente interno satisfecho	3
2.2 Procesos de Reclutamiento, selección e Inducción	
Reclutamiento de personal	8
Reclutamiento interno	10
Reclutamiento externo	11
Selección de personal	13
Técnicas de Selección de personal	14
Gestión por competencias	18
Inteligencia Emocional	21
Análisis y perfil de puesto	22
Inducción de personal	25
Pasos de la inducción	27
Inducción sobre Ley Fiscal	30
Trabajo en equipo	31
Las 5 C del trabajo en equipo	32

### **3. Metodología**

Naturaleza y Características de la Investigación	35
Características de los sujetos de investigación	35
Población de estudio	35
Fuentes e instrumentos de investigación	36
Procedimientos y Técnicas	37

### **4. Presentación y Análisis de resultados**

Fortalezas encontradas en los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal	38
Debilidades encontradas en los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal	41

### **5. Propuesta del Instructivo para realizar las actividades**

#### **De los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción**

<b>De Personal</b>	<b>49</b>
A. Presentación del Instructivo	50
B. Objetivos	51
C. Equipo de trabajo que participa en la dotación de personal	52
D. Flujograma de actividades del equipo de trabajo	54
E. Instructivo para realizar las actividades de los Programas	55
Reclutamiento	56
Selección	58
Inducción	60
F. Guía de entrevista estructurada	62
G. Resumen de Cuestionario de Inteligencia Emocional	68
H. Propuesta de convocatoria de prensa escrita, afiches y página Web	69
I. Estimación de Costos de los Programas	71

<b>Conclusiones</b>	81
<b>Recomendaciones</b>	83
Bibliografía	85

## **Anexo 1**

Encuesta del Programa de Reclutamiento	88
Encuesta del Programa de Selección	90
Encuesta del Programa de Inducción	92
Formato del Perfil de Puesto	94



## RESUMEN

Actualmente las organizaciones persiguen alcanzar un buen proceso de atracción de personal competente que labore en ellas. Es así que tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si existe algún candidato que cumpla el perfil del puesto requerido. De la misma forma continuamente se observa a individuos elegir la organización donde desean trabajar, para lo cual se informan y sacan sus propias conclusiones sobre las empresas que les impactan más.

En una organización el proceso de atracción y elección es complejo, ya que se debe pasar primero por las fases de reclutamiento y selección de personal para luego terminar con la inducción.

Tomando en cuenta la importancia que tienen los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal en el proceso de dotación de personal para las organizaciones, la presente investigación persigue aportar al Colegio Capouilliez datos cualitativos que permitan mejorar los pasos a seguir en la realización de dichos programas.

Para tal efecto se tomo como muestra de estudio a un grupo de 19 docentes que ingresaron a la institución educativa en el ciclo escolar 2006, pertenecientes a los niveles de preprimaria, primaria y secundaria. La información se recibió por medio de una encuesta para evaluar la eficacia de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal. Se redactó un instrumento para cada programa y se hizo una prueba piloto para validar las encuestas, luego se aplicaron a un grupo de 15 docentes de los tres niveles educativos que no formaron parte de la muestra de estudio.

Posteriormente se realizó el estudio de campo aplicando las encuestas a los 19 docentes que formaron parte de la muestra de estudio. Con los datos obtenidos se procedió al análisis de resultados en donde se hizo una descripción de las fortalezas y debilidades que presentan los programas, dicho análisis permitió elaborar las conclusiones y recomendaciones.

Así mismo se presenta un Instructivo para mejorar los procesos que se realizan en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, el cual será un instrumento de consulta practica con los pasos a seguir en la ejecución de los programas de dotación de personal; para proporcionar al colegio el Recurso Humano que llene los requisitos del perfil del puesto y por consiguiente brindar al cliente externo un servicio educativo de calidad.

Dentro de las conclusiones destacan las siguientes:

- La convocatoria que publica la institución educativa carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto docente, por otro lado se utilizan pocas fuentes de reclutamiento externo.
- El proceso de selección es identificado como la mayor fortaleza.
- La inducción de personal presenta debilidades, las que se ven reflejadas en el desempeño del personal docente.

Los resultados obtenidos en la investigación permiten a las autoridades de la institución educativa conocer la importancia de ejecutar eficazmente los programas que comprenden la dotación de personal.

## INTRODUCCIÓN

Existen empresas que sostienen la idea que sus empleados son su bien máspreciado, por lo que se les debe animar a crecer y alcanzar su potencial completo.

De tal forma se puede destacar como las distintas empresas valoran al recurso humano, ejemplo de ello es lo que la cadena JC Penney hace para la adecuada administración de recursos humanos, ya que tiene por regla de oro la norma: “Haga lo correcto por su gente”

En Guatemala existen organizaciones que valoran al recurso humano, lo que ha dado lugar que en las medianas y grandes empresas se implemente un departamento que se encargue de velar por el bienestar de este recurso.

El Colegio Capouilliez, institución educativa en la que se realizó la investigación, es una organización en la se da un alto valor al recurso humano, considerándolo como uno de los pilares que le dan vida. El compromiso principal del colegio consiste en educar, utilizando métodos dinámicos y actualizados para formar personas que aprecien la verdad, la bondad y la belleza. Su visión es contar con personal docente competente que brinde al estudiante una educación integral y actualizada.

Por tal razón se interesa por mejorar los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que le permita captar a las personas idóneas que puedan cumplir con los objetivos organizacionales.

El presente estudio pretende comprobar si los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal permiten una óptima dotación de docentes de acuerdo al perfil del puesto requerido.

Por otra parte se persigue evaluar si las actividades que se realizan en los programas de reclutamiento y selección de personal incorporan a docentes capacitados para dirigir los procesos de enseñanza aprendizaje de acuerdo a la calidad educativa que se enfoca en la filosofía de la institución.

Por otro lado se debe verificar si se emplean métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer a diferentes tipos de candidatos.

Así como también es necesario incrementar el grado de validez predictiva del proceso de selección de personal, al poner en práctica las técnicas que permiten conocer los datos generales, psicológicos y de conocimiento de los aspirantes a un puesto.

Así mismo se debe evaluar si el programa de inducción que se realiza en el colegio proporciona al nuevo empleado toda la información de la empresa, el departamento y puesto de trabajo, a efecto de lograr una adaptación gradual a las condiciones psicológicas y sociales del establecimiento.

Y por último analizar si el desempeño laboral del docente de nuevo ingreso es mayor al participar en un programa de inducción al puesto.

Por la labor que se realiza en el colegio es necesario contar con el recurso humano necesario que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil de puesto, por lo que se quiere colaborar con los datos que se obtengan de la investigación para fortalecer los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, tomando para tal efecto las siguientes actividades que se describen en los capítulos de trabajo, siendo estos:

En el Capítulo I se presenta los Antecedentes del Problema, en donde se menciona el porque de la importancia de analizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal en dicha institución educativa.

El Capítulo II incluye el Marco Teórico, tomando como temas centrales la conceptualización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. También se presenta información sobre análisis de puesto, trabajo en equipo, inteligencia emocional y educación fiscal, temas que sustentan la nueva propuesta del Instructivo y que servirán para llevarlos a la practica de las actividades de los programas de dotación de personal.

El Capítulo III comprende la Metodología de Investigación, en donde se explican los criterios y procedimientos generales que guiaron el trabajo. Se hace una referencia de los datos relacionados al tipo de investigación, la población sujeto de estudio, fuentes e instrumentos, así como el procesamiento y análisis de datos.

En el Capítulo IV se desarrolla la Presentación y Análisis de Resultados, se destacan las fortalezas y debilidades detectadas en el trabajo de campo, y son datos cualitativos que permitieron diseñar los lineamientos a seguir en la ejecución de cada uno de los programas de dotación de personal.

El capítulo V contiene la propuesta del Instructivo para mejorar los procedimientos a seguir en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, además se agrega un modelo de convocatoria para la prensa escrita, los afiches que se colocaran en las carteleras de universidades y las carpetas de empleo; así como también una propuesta de convocatoria para la página web del colegio.

Se incluye también un presupuesto de estimación de costos, los cuales darán a conocer los recursos económicos y de tiempo que se invierten en las actividades de los tres programas.

En el capítulo VI se describen las conclusiones y recomendaciones que servirán al colegio para efectuar los cambios correspondientes en cada programa.

En el apartado de Anexos se incluyen los formatos de las encuestas que se utilizaron para obtener información de la muestra de estudio sobre lo que piensan del reclutamiento, selección e inducción de personal.

Se espera que con la reestructura de los programas de dotación de personal los docentes se adapten y permanezcan en la institución educativa demostrando un grado aceptable de salud mental es decir:

- ❖ Sentirse bien consigo mismo;
- ❖ Sentirse bien con respecto a los demás; y
- ❖ Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Lo que toda organización debe lograr es que sus empleados estén motivados, promuevan un ambiente de trabajo agradable en donde se establezcan relaciones satisfactorias de animación e interés.

## 1. ANTECEDENTES

Las actividades que se realizan en un Departamento de Recursos Humanos son las acciones claves que permiten proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cuando una organización empieza a crecer, es necesario elaborar alguna estrategia que logre prever las necesidades futuras de personal. Se recomienda iniciar con la planeación del recurso humano necesario, y luego se procede al reclutamiento, que tiene como objetivo obtener un número suficiente de candidatos para cubrir vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que reúnan los requisitos para ser contratadas. Es frecuente encontrar que el nuevo empleado desconoce aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, por tal razón se utiliza la inducción y orientación.

El Colegio Capoulliez, entidad guatemalteca líder en la educación integral, con ochenta y tres años de experiencia, ha logrado un proceso de cambio, con el que se han reestructurado diversos programas que de áreas académicas y administrativas.

Dentro de ese proceso de actualización que la institución ha logrado de acuerdo a los objetivos y las necesidades institucionales es fundamental que se modifiquen los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Inicialmente la contratación del personal docente se basaba únicamente en una entrevista realizada por la Directora del establecimiento. Diez años en el proceso de selección, participa una Psicóloga, que se encarga de la aplicación de pruebas proyectivas para evaluar algunos rasgos de personalidad, esos datos eran complementados con la entrevista no estructurada realizada por la Directora.

En 1997 se reestructura nuevamente el proceso de selección, con la aplicación de pruebas psicométricas que permiten obtener datos de las habilidades y destrezas de los candidatos; también participaban los coordinadores docentes de cada área quienes realizaban una entrevista, de manera no estructurada. En cuanto al programa de Inducción, empieza a surgir la inquietud de trabajar un manual con información básica de la institución, tocando los temas de la visión y misión del colegio.

En el año 2004, la Coordinadora del área de Psicología y el Coordinador del Ciclo Básico toman la iniciativa de modificar el programa de selección basados en una Gestión por Competencias, para lo cual proceden a la elaboración de los perfiles de puestos de acuerdo a las competencias básicas, transversales y técnicas que cada persona debe poseer para realizar las funciones del puesto. Así mismo elabora un formato de entrevista estructurada para que sirva de guía a los Coordinadores de nivel y de área cuando entrevisten a los candidatos, siendo este el primer paso del proceso de selección.

La inducción se enriquece a través de la presentación de un video que introduce al nuevo empleado en la filosofía, la misión, la visión, valores y objetivos del colegio.

De lo anterior surge la inquietud de evaluar si los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal son eficientes y permiten encontrar a la persona correcta para el puesto indicado. Las debilidades detectadas en los tres programas serán utilizadas para mejorar la calidad de ejecución de las actividades de cada programa, basándose en los datos teóricos que sustentan el presente estudio.



## **2. MARCO TEÓRICO**

### ***2.1 El cliente interno satisfecho***

A principios de este siglo, la Administración de Personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propia iniciativa. Su crecimiento fue impulsado por los nuevos conocimientos generados por el movimiento de la Administración Científica y la Psicología Industrial. El Movimiento Sindicalista y del Bienestar, que iba tomando auge hacia fines del siglo XIX, también ayudó a la necesidad de formalizar la Administración de Personal, que sus inicios tenía como función principal, velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como vivienda, educación, atención médica y otros.

Lo anterior indica que desde tiempos atrás ya se veía la necesidad de crear administradores de personal capacitados y especializados en el área, por lo que era importante terminar con las improvisaciones y las personas que sin ninguna preparación asumían el rol de jefe de personal.

A medida que los beneficios de las funciones de personal fueron cada vez más reconocidos y aceptados, se fue expandiendo el ámbito de los programas de personal y pensando en la idea de una Administración del Recurso Humano.

Por tales reformas de cambio en la Administración del Recurso Humano, se dice que ésta posee un carácter contingente o situacional; es decir, que no tiene reglas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Todo esto indica que la Administración de Recursos Humanos es un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de una empresa a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables que permitan conseguir los objetivos individuales.

Se dice que en la Administración de Recursos Humanos se manejan a los seres vivos, más complejos, diversificados y variables: las personas. Este recurso, que viene del ambiente externo hacia el interior de la organización, crece, se desarrolla, cambia de actividad, de posición y de valor. Por tal razón es importante que actualmente las organizaciones piensen en la idea de crear un departamento encargado de atender al cliente interno, quien da vida, dinamismo y efectividad a dichas organizaciones.

Las organizaciones exitosas ven al recurso humano como activos que necesitan administrarse de una forma concienzuda y que vayan de acuerdo con las necesidades de las mismas. Por estar viviendo en un mundo globalizado las grandes organizaciones están trabajando en capacitar y contar con el recurso humano capaz de enfrentar los desafíos competitivos. Todo esto significa que desean atraer el talento superior que a la vez posea ese talento emocional requerido y luego estimularlo para que pueda desempeñarse a sus niveles máximos.

Cuando una organización cuenta con el elemento base que es el recurso humano adecuado, es más fácil que se pueda competir por un largo tiempo y proyectar una imagen difícil de imitar.

Si en la empresa se cuenta con clientes internos satisfechos, esto da como resultado clientes externos satisfechos, en especial en el sector de servicios. La felicidad que un empleado puede sentir dentro de su empresa, le permite disfrutar de una sensación de orgullo y satisfacción por ser parte de la misma. Lo contrario ocurre cuando se tienen empleados descontentos, pues estos se comprometen menos y son menos eficaces. Todo esto demuestra el por qué hoy más que nunca, se debe de velar por la estabilidad del empleado y esto se logra cuando se toma conciencia y se crea en la empresa un departamento con personal capacitado que pueda llevar las funciones de atención al cliente interno.

En Guatemala, muchas empresas están realizando una reestructura tratando de dar un mejor bienestar a sus empleados, evidenciando de tal manera la necesidad de crear un Departamento encargado del recurso humano; que haga sentir al empleado como parte de la empresa, desde las primeras fases de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

De igual manera, el Colegio Capouilliez reconoce el valor que tiene el recurso humano que labora dentro del mismo, por lo que durante el proceso de contratación e inducción hace sentir al empleado una parte importante de la institución. Se le considera una persona capaz de desarrollar al máximo sus potencialidades para su propio perfeccionamiento. Luego la institución educativa busca sistemáticamente que el personal tenga una constante superación académica, didáctica y personal, con el fin de brindar al alumno una educación completa y actualizada.

Como se puede constatar en los datos teóricos y la experiencia en el Colegio Capouilliez, así como en muchas organizaciones, existe una interacción entre personas y organización. Cada individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud de aprender y de desempeñar con entusiasmo la labor asignada; a su vez, la organización impone al individuo responsabilidades, algunas dentro de su capacidad actual y otras, requiriendo un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero siempre presentando un desafío.

Además hay que señalar la diferencia entre eficacia y eficiencia en la interacción de persona y organización. Se dice que un individuo es eficaz cuando alcanza los objetivos organizacionales mediante su participación y eficiente al satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación para lograr sobrevivir dentro del sistema.

Lo anterior lleva a pensar en el Contrato Psicológico que se da entre el individuo y la organización. Dicho contrato es un acuerdo tácito, en donde derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por la costumbre, serán respetados y observados por las dos partes. El contrato Psicológico es lo que la organización y el individuo esperan ganar con la relación, por lo que es un elemento importante que influye en el comportamiento de ambas partes.

Analizando esa interacción que surge entre el empleado y la organización, es necesario que se pueda contar con un Departamento de Recursos Humanos para que logre implicarse en el manejo del recurso máspreciado de la organización. Pero vale señalar que la administración del personal no es exclusiva del departamento especializado; se debe involucrar a todos los ejecutivos que tiene a su cargo personal. Un departamento de personal cumple la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante conocimientos específicos. Por lo que el desempeño y el bienestar de un empleado depende tanto del supervisor o jefe inmediato, como del departamento de personal de la organización.

La asesoría que el departamento de Recursos Humanos brinda a la organización va desde determinar la planeación de recursos humanos, estudiar los requerimientos del puesto, pasar por el reclutamiento, selección, inducción y otras actividades esenciales en la administración de personal.

Se dice que la calidad de los recursos humanos de una organización equivale a la calidad de la organización misma, por lo que hay que darle un valor significativo al proceso de reclutar, seleccionar y orientar adecuadamente al nuevo empleado.

Tomando en cuenta que el tema central de esta investigación es la creación de una Guía que contenga los procedimientos para efectuar con objetividad los procesos de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal a

continuación se abordaran los conceptos básicos de dichos temas para luego llevarlos a la práctica.

## **2.2 Procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal**

### ***Reclutamiento de personal***

Cuando los gerentes de las empresas piensan en un cambio en el área de Recursos Humanos que va a beneficiarlos, deben de tomar en cuenta lo importante que es la planeación del recurso humano; es decir, que logren contar con el número y tipo correcto de individuos para satisfacer las necesidades de la organización. Sin las personas apropiadas en los puestos adecuados y en el tiempo correcto, cualquiera de los vitales procesos administrativos puede volverse tan ineficiente como para amenazar la existencia de la organización.

El desarrollo de fuentes continuas de personas calificadas acorde con los planes de recursos humanos, es un asunto interno y externo a la vez; requiere de un enfoque efectivo en cuanto al reclutamiento, desarrollo de empleados, transferencias y promociones. El reclutamiento se debe visualizar como un aspecto del amplio proceso de colocación.

Luego de efectuar el proceso de planeación y de que se evalúa la demanda futura del personal, el Departamento de Recursos Humanos procede a llenar las vacantes mediante el proceso de reclutamiento. Los reclutadores de la actualidad indican que están tratando de identificar personas de madurez emocional que muestren un razonable antecedente de logros en el curso de su carrera universitaria. A la vez, es responsabilidad del departamento suministrar candidatos altamente calificados, de ambos sexos, con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo bien equilibrada.

El autor Idalberto Chiavenato (3: 166) indica que la fase de reclutamiento es donde se ponen en práctica una serie de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Por otro lado, Werther y Davis (17: 90) señalan que el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este es un sistema mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Con el reclutamiento se empieza a elegir una fuerza de trabajo eficiente para la plaza vacante, asignándole a cada una el individuo que esté más calificado para ocuparla.

Lo más interesante de este proceso es que, cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva es la contratación. Cuando se presentan de 10 a 20 aspirantes, es recomendable usar técnicas para conocerlos mejor, entre estas se pueden mencionar: la revisión minuciosa de la hoja de vida y la realización de una entrevista. La planeación del personal en general y el reclutamiento de personal en particular requieren por tanto de una cooperación estrecha entre el personal de línea y el staff.

Para llevar a cabo esta fase, el Departamento de Recursos Humanos hace uso de dos formas de reclutamiento: el interno y externo.

## Reclutamiento Interno

- ✓ El reclutamiento interno es la primera fuente de reclutamiento ya que hay que iniciar investigando en la propia compañía. Se da cuando la empresa llena una vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasferidos con promoción, programas de desarrollo personal y planes de profesional.
- ✓ El éxito de un sistema de promoción interna depende en gran parte del acierto con que se diseñe y se controle. Cuando las reglas se ponen en práctica para este tipo de promoción, se evita el problema del empleado de “puerta giratoria”, es aquel que vive solicitando cuantos cargos se ofrecen. De igual forma se le da al proceso prestigio y seriedad, para aumentar la eficacia del mismo.

**Tabla 2.1 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le resulta a la empresa más económica y más rápida.</li> <li>○ Hay motivación para el empleado; por el ascenso, las oportunidades de entrenamiento y desarrollo.</li> <li>○ Se crea un espíritu de competencia.</li> <li>○ Se descubren talentos escondidos.</li> <li>○ Se promueve la lealtad del empleado hacia con la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conflicto de intereses entre los empleados.</li> <li>○ El ascenso se hace únicamente a personas que los gerentes o supervisores desean.</li> <li>○ La empresa prefiere traer “sangre nueva” en lugar de promover a los empleados actuales.</li> </ul>

<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El proceso de inducción es menor, más que todo se hace enfocado al puesto.</li> </ul>	
--	--

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Página 174.

### **Reclutamiento Externo**

- ✓ El reclutamiento externo se efectúa cuando al existir una vacante en la empresa, esta intenta llenarla con personas extrañas a la organización, es decir, con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Para efectuar esta promoción se utilizan diferentes medios para divulgar la plaza vacante, siendo estos:
  - Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
  - Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
  - Contactos con universidades, escuelas, directorios académicos.
  - Contactos con empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
  - Anuncios en diarios, revistas, televisión, radio y páginas Web.
  - Agencias de reclutamiento.
  - Viajes para reclutamiento en otras localidades.
  - Asociaciones profesionales.
  - Candidatos espontáneos



**Tabla 2.2. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se trae a la empresa “sangre” nueva, así como experiencias.</li> <li>○ Se renuevan y enriquecen los recursos humanos y se aprovechan las inversiones que otras empresas han hecho en preparación y desarrollo de los candidatos.</li> <li>○ Llega la información a una vasta audiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generalmente lleva más tiempo que el interno, es más costoso y exige inversiones y gastos en anuncios de prensa, honorarios a agencias de reclutamiento, material de oficina y formularios.</li> <li>○ Es menos seguro y afecta la política salarial de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Página 179

De estas dos formas de reclutamiento la más usada en los colegios privados de Guatemala es la externa; es muy raro efectuar promociones entre los docentes debido a la preparación específica que cada uno tiene según experiencia académica. Los ascensos suele realizarse principalmente con el personal administrativo, es decir, las Coordinaciones de nivel y las secretarías, pero en cuanto a los docentes siempre se divulga la existencia de una oportunidad de trabajo.

Dentro del proceso de reclutamiento que se utiliza en el Colegio Capouilliez, la primera fuente de divulgación es la publicación de anuncios en diarios; otro medio es el de candidatos espontáneos que se enteran de la posibilidad de vacante por medio de parientes o conocidos que se encuentran laborando en la institución. Vale la pena mencionar que para que el proceso sea efectivo es necesario que la planeación del recurso humano se haga con suficiente tiempo,

logrando así que el anuncio sea divulgado en el momento oportuno, es decir entre los meses de septiembre y octubre, que se considera el tiempo apropiado para contactar personal calificado, con experiencia y que este interesado en hacer algún cambio en el ámbito laboral. Si se hace una promoción utilizando otros medios y presentando un anuncio publicitario atractivo, es posible que se logre contactar un buen número de candidatos interesados, por lo que se puede llevar a cabo una selección por oposición.

El reclutamiento va muy de la mano de la fase de selección de personal, pues son parte de un mismo proceso, en donde el reclutamiento suministra la materia prima para la selección: los candidatos.

## **2.2 Selección de personal**

Actualmente las organizaciones están dando gran importancia al proceso de selección debido a que se reconoce que es el punto de partida para crear calidad en las mismas.

La selección de personal es el proceso de determinar quienes, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos necesarios y a los que se les debe ofrecer posiciones en la organización, según indican Sherman (15: 154 ).

Estos mismos autores expresan que la selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

Por otro lado el autor Stephen Robbins (11: 63), indica que el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencias, etc) con los requisitos del puesto. Cuando un administrador no

vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado.

Esto significa que para que este proceso cumpla con su objetivo es indispensable que las personas encargadas de hacerlo tengan la suficiente experiencia y capacidad para seleccionar al nuevo empleado, tratando de dar a la organización el candidato que mejor se adapte a los requisitos que en el puesto se requieren. Por tal razón es importante afirmar que la selección adecuada es esencial en la administración de personal para lograr el éxito en la organización.

Dentro del proceso de selección se contemplan los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Estos aspectos se logran conocer mediante un informe acerca del candidato, este se denomina “hoja o forma de solicitud” el propósito de usarla es para asegurar la información que se desea del solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. Es un medio para brindar información acerca del solicitante al funcionario de la administración.

### **Técnicas de Selección de Personal**

Luego del análisis de la hoja de solicitud, se procede a la aplicación de técnicas de selección como son: la entrevista, la observación, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, pruebas de conocimiento y capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Se dice que las técnicas y herramientas descritas en el párrafo anterior son un dispositivo que permiten obtener información de un solicitante al puesto, y que puede ayudar a la organización a conocer si las habilidades, conocimientos y

experiencias del solicitante son apropiados para el puesto. Se profundizará a continuación en cada una de las técnicas.

**Tabla 2.3 Técnicas de Selección de personal**

Técnica	Descripción
<p><b>Entrevista</b></p>	<p>Es la que más se utiliza en el proceso de selección, los resultados de la misma tienden a influir de manera significativa en la decisión final de dicho proceso. Una buena entrevista está conformada por cuatro etapas, siendo estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Preparación:</b> momento en el que se revisa la solicitud y currículum vitae. Así también es necesario revisar la descripción y la especificación del puesto para el que el candidato es entrevistado. Se debe estructurar una agenda para llevar a cabo la entrevista.</li> <li>○ <b>Apertura:</b> momento de la presentación del entrevistador y entrevistado. Es necesario crear un ambiente agradable, por lo que hay que iniciar con preguntas sencillas que rompan el hielo y permita que el entrevistado se relaje.</li> <li>○ <b>Preguntas y discusión:</b> se debe contemplar preguntas que cubran la información más relevante que se quiere obtener del solicitante. También hay que formular preguntas de seguimiento que permitan al entrevistador profundizar en temas importantes. Es necesario tener en cuenta que hacer pausas o guardar un momento el silencio por parte del entrevistador,</li> </ul>

	<p>permitirá a que el entrevistado tenga oportunidad de hablar sin ser cortado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Conclusión:</b> al concluir con el período de preguntas y discusión, se está listo para concluir con la entrevista. Esto se hace saber al solicitante con declaraciones como: Bien, hemos abarcado con todas las inquietudes que tenía, hay alguna pregunta por parte suya. Por último se le dan indicaciones de cómo se continuará con el proceso de selección. Al concluir con la entrevista, el entrevistador debe hacer anotaciones importantes y revisar datos para registrarles en el cuestionario.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><i>Pruebas psicológicas</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o desempeño futuro. Las pruebas se agrupan de la siguiente manera: personalidad, intereses y aptitudes, logros o conocimientos y capacidad mental. Por tal razón se utiliza el término “Prueba Psicológica”, que implica pruebas de todo tipo, no sólo de personalidad.</li> </ul>
<p><b>Investigación de antecedentes y referencias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es usado en un 93% por las empresas. Consiste en verificar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con los empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante. Usualmente se hace por teléfono.</li> </ul>

<b>Exámenes físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se utiliza más en empresas industriales y de negocio. El propósito de las pruebas es determinar el estado de salud del solicitante.</li> </ul>
-------------------------	---

Fuente: Dessler, Gary. Administración de Personal. Página 201

Luego de concluir con todos los pasos del proceso de selección, se pasa a la toma de decisión de aceptar o rechazar al candidato evaluado. La decisión es tomada por el jefe directo, el jefe de personal o por el dueño de la empresa, luego de haber analizado cuidadosamente el informe final de selección.

La selección finaliza con la contratación, siendo la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. La contratación se puede hacer de la siguiente manera:

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

La selección de personal es una responsabilidad donde debe tenerse mucha ética profesional; él o los encargados de realizar este proceso deben guardar una actitud escrupulosamente objetiva, respetuosa de la individualidad de sus candidatos y absolutamente honrada.

Con respecto al programa que se ejecuta en el colegio Capouilliez es importante hacer notar que para mantener el liderazgo y una calidad en los servicios, cuenta con procesos de constante retroalimentación; por lo que la selección de personal actualmente se está enfocando hacia Gestión por Competencias, para lo cual se cuenta con perfiles de puestos basados en competencias.

Al contactar a las personas que llenan el perfil del puesto, los Coordinadores de nivel y de área son los encargados de analizar las solicitudes de puesto y las hojas de vida y escoger a los que pueden pasar a una segunda fase, siendo esta la de una entrevista estructurada por competencias, la cual lleva un tiempo aproximado de hora y media. Durante ese tiempo el Coordinador logra recabar información adicional a la que existe en la hoja de vida y a la vez, conocer el desenvolvimiento del candidato. Cuando se tienen seleccionadas a las personas que han pasado la entrevista se procede a una evaluación específica del área, siendo el objetivo principal el conocer qué nivel de conocimiento posee el candidato con respecto a la materia y también se les observa en una clase dirigida.

Después se pasa a una tercera fase, en donde se involucra al personal del departamento de Psicología quienes son las encargadas de realizar las pruebas psicométricas, se procede a evaluar, calificar y analizar los resultados para luego elaborar un resumen que contengan los datos más sobresalientes del candidato. Por último, se hace un análisis de todos los procesos efectuados, interviniendo el coordinador de nivel, área y Psicóloga para determinar quien es el candidato que califica cumpliendo con los requerimientos del perfil de puesto.

### **Gestión por Competencias**

Conociendo el proceso que se realiza en el colegio vale la pena que se aborde el tema de Gestión por Competencias, debido a que es una línea de trabajo que se está consolidando en la institución, el cual surgió de la necesidad de competir en el mundo de la globalización y de ponerse a la vanguardia de lo más reciente en administración de personal. Se piensa que la competitividad no es producto de la casualidad, se logra con la colaboración de todos.

El colegio Capouilliez tiene como filosofía el buscar la excelencia académica en los estudiantes y esto se puede alcanzar con el apoyo de personal calificado que

posea competencias que permitan alcanzar los objetivos institucionales. Por tal razón la gestión del recurso humano tiene un valor importante que debe ir unido a la innovación; es decir proponer cambios en la forma de gestionar la empresa y dotarla con el mejor recurso humano.

Con la nueva gestión se busca que el recurso más importante de la organización, las personas; posean una actitud positiva hacia el aprendizaje y el desarrollo de lo que cada una aporta a la organización, es decir, “sus competencias”. De tal manera que la organización pueda permanecer en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados.

Actualmente es muy común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de los superiores en términos de competencias. Se entienden por competencias toda habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Las competencias son aprendidas y las personas pueden desarrollarlas a través de diferentes estímulos.

En Guatemala, a través del Intecap se ha capacitado a profesionales y empresarios que dirigen personal, sobre el tema de las competencias y se está utilizando el modelo utilizado en Inglaterra en donde se toman en cuenta tres tipos de competencias:

- a. Competencias básicas:** son las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, como el poder comunicarse adecuadamente, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.
  
- b. Competencias transversales:** denominadas también genéricas; se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles



similares de complejidad, autonomía y variedad. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajo en equipo, planificar, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos y otros.

- c. Competencias técnicas:** son las capacidades de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionada con el uso de tecnologías, metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencias se conjugan para constituir **la competencia** integral del individuo, que más tarde se convierte en una competencia laboral. Las competencias básicas se adquieren por medio de programas educativos y de capacitación; las técnicas, utilizando las anteriores y en el centro de trabajo o en forma autodidacta.

Anteriormente, el procedimiento tradicional para contratar personal prestaba atención a los títulos o diplomas obtenidos por los candidatos, sin embargo en la actualidad, los reclutadores están familiarizándose con la idea de que la experiencia profesional, es la única manera de adquirir competencias no reconocidas por títulos y que por medio de una evaluación objetiva, el individuo y la empresa puede beneficiarse de ellas.

Lo que en general se quiere abarcar con el tema es el término “competencia laboral” la que se define como un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo. (9: 37)

Para tal efecto es importante mencionar que la institución educativa se interesa por captar personal potencialmente calificado pero sobre todo preparado

emocionalmente para ser los orientadores y guías de muchos niños y jóvenes que pertenecen al centro educativo. Por tal motivo, es necesario abordar el tema de la inteligencia emocional la cual forma parte de una competencia básica del ser humano y no digamos de un educador.

### **Inteligencia Emocional**

El término “inteligencia emocional” fue utilizado por primera vez en 1990 por los psicólogos Peter Salovey de la Universidad de Harvard y John Mayer de la Universidad de New Hampshire. El término fue empleado para describir las cualidades emocionales que permiten alcanzar éxito en la vida; las cuales incluyen:

La empatía, expresión y comprensión de sentimientos, control del genio, la independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver problemas, la persistencia, la cordialidad, la amabilidad y el respeto.

Tanto Mayer como Salovey definen la inteligencia emocional como un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.

Por otro lado Cooper, Robert (2: 291) indica que la inteligencia emocional o CE es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información e influencia. Las emociones humanas son el dominio de los sentimientos centrales, los instintos y las sensaciones emotivas. Cuando hay una confianza en uno mismo, la inteligencia emocional ofrece una comprensión más profunda, más completamente formada de uno mismo y de los que nos rodean.

Goleman, Daniel quién impulsó el concepto en la conciencia pública, señala que el ser humano ha rechazado la biología de nuestros sentimientos como adultos y por lo tanto se ha rechazado el papel de los sentimientos en el crecimiento saludable de los niños.

Existen estudios que revelan que tener un cociente emocional elevado es por lo menos tan importante como tener un cociente intelectual elevado. Una persona con capacidad en la inteligencia emocional es más feliz, más confiada y logra tener más éxito en la vida. Por lo que luego estas capacidades se convierten en la base para que el ser humano se vuelva un adulto responsable, atento y productivo.

Se dice que las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, es decir que posea los conocimientos teóricos y que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o un resultado para satisfacción personal y de la organización. Por lo que el contar con un equilibrio entre lo intelectual y emocional es básico para que logre enfrentar las situaciones de la vida diaria.

Para concluir se puede decir que todos los individuos poseen competencias, pero para que sean, consideradas como tales, deben ser desarrolladas, entre estas hay que tomar en cuenta las que forman parte de la Inteligencia Emocional.

### **Análisis y Perfil del Puesto**

El colegio Capouilliez como se mencionó anteriormente no se ha quedado atrás en el proceso de selección de personal por competencias y se ha iniciado en la institución un primer trabajo, el cual es considerado como uno de los pilares fundamentales del proceso, siendo este el de los perfiles de puestos los que han sido ya reestructurados tomando en cuenta las competencias laborales aplicadas en los puestos administrativos, docente y de servicio. (Veáse en Anexo II)

Por tal razón los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda una organización. Cuando hay un diseño de puesto adecuado, la empresa progresa hacia su objetivo.

Werther y Davis (17: 67) indican que un análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa. Antes de estudiar cada puesto, el analista estudia la organización; sus objetivos, sus características, sus insumos y los productos o servicios que brinda a la comunidad.

Por su parte Gary, Dessler, (4: 77) indica que el análisis de puestos es el procedimiento que permite determinar las tareas de un puesto y los requisitos de las personas que se deben contratar. El análisis proporciona datos que luego se utilizarán para elaborar las descripciones de puestos.

Las descripciones o perfiles de puestos, por lo regular son resúmenes de una o dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto.

La base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleador hasta una investigación y un análisis del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios y otros. El análisis del puesto sirve para determinar qué actividades se desempeña; cómo, cuándo y por qué se utilizan ciertas máquinas, herramientas o equipos, qué interacciones con otras personas se requieren, las condiciones físicas y sociales del trabajo, y la capacidad y destreza que se necesita para el puesto. Un cuidadoso análisis del puesto permite demostrar cuán relacionadas están las especificaciones del puesto y la información que se obtiene de la solicitud de empleo, de la entrevista y las pruebas de conocimiento y Psicológicas.

El autor Idalberto, Chiavenato (3: 237) menciona que una descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades que el empleado debe de

ejecutar en el puesto para el que se le ha contratado. Toda la información del diseño o perfil del puesto se realiza mediante un análisis del cargo.

Cuando el analista de puesto efectúa un análisis, extrae información relevante que permite estructurar un puesto y toma en cuenta lo siguiente:

- ❖ Actividades del puesto: indica el cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
- ❖ Comportamiento humano: se usa para identificar el grado de sensibilidad, comunicación, toma de decisiones; es decir se toma en cuenta las exigencias personales del puesto.
- ❖ Máquinas, herramientas y equipo a utilizar en el trabajo: se incluye información sobre productos fabricados, materiales procesados y los servicios.
- ❖ Criterios de desempeño: se mide el tiempo, la cantidad y la calidad que se dedica a cada actividad realizada que luego permitirá evaluar al empleado dentro del puesto.
- ❖ Contexto del puesto: comprende información sobre condiciones físicas y horario de trabajo; así como el contexto social y organizacional. Se incluye también incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.
- ❖ Requerimientos humanos: toma en cuenta los conocimientos y habilidades que se requieren en el puesto.

Lo valioso del análisis del puesto es que luego se utiliza como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal, siendo estas:

- Reclutamiento y selección
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Capacitación y
- La asignación de responsabilidades para el puesto

Todo lo anterior confirma el interés que el colegio Capouilliez ha prestado al análisis de puesto y en base a los resultados se ha iniciado con la elaboración de los perfiles que permitan tener un dato objetivo de las funciones que cada empleado tiene que desempeñar en el puesto indicado.

### **2.3 Orientación e Inducción al personal**

Al concluir con las fases de reclutamiento y selección de personal, la empresa y el Departamento de Recursos Humanos inicia con la fase de orientación o inducción para el nuevo empleado, siendo considerado como el momento más importante de la vida laboral del trabajador. Según French Wendell (6: 311) el principal propósito de la inducción es ayudar a los nuevos empleados a la organización y llevarlo al comienzo de un trabajo productivo.

Por otro lado Serna Gómez (13: 205 ) con la inducción el empleado tiene su primer contacto oficial con la empresa, oportunidad que hay que aprovechar para que conozca con detalles la historia, su filosofía, la misión, los valores y objetivos que inspiran su vida organizacional. Es en esta fase en donde también se informa al empleado de la estructura organizacional, el proceso productivo, los productos que ofrece, los mercados a los cuales sirve, incluso, una descripción muy general de la competencia.

Por su parte Gary, Dessler (4: 235) indica que la inducción significa proporcionarle al empleado información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesita para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Un programa formal de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto contribuye al éxito de la organización, y la forma en que los productos o servicios de la organización contribuyen a la sociedad.

La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. Se dice que cuando la inducción se realiza adecuadamente se puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día del empleado así como también el choque con la realidad que podría experimentar. Ese choque con la realidad se refiere a la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo empleo y la realidad.

Durante esta fase es importante brindar al nuevo empleado un manual que explique asuntos como horarios de trabajo, evaluaciones de desempeño, la obtención del pago de nómina y las vacaciones, así como no hay que olvidar un recorrido por las instalaciones.

La primera etapa de la inducción la realiza el personal encargado del Departamento de Recursos Humanos, luego el nuevo empleado es presentado a su jefe inmediato superior, quien continúa con la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, lo presenta a sus nuevos colegas y lo familiariza con el sitio de trabajo.

En el siguiente cuadro se observa un resumen del programa de inducción

**Tabla 2.4 ELEMENTOS MÍNIMOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

<b>INDUCCIÓN CORPORATIVA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Historia de la compañía</li> <li>2. Misión y valores corporativos</li> <li>3. Objetivos organizacionales</li> <li>4. Estructura organizacional</li> <li>5. Productos que ofrece</li> <li>6. Organización de mercadeo</li> <li>7. Procesos productivos – tecnología</li> <li>8. Información básica de competencia</li> <li>9. La filosofía y estrategia de calidad</li> <li>10. La filosofía y estrategia de servicio</li> <li>11. El cliente interno               <ul style="list-style-type: none"> <li>Deberes del empleado</li> <li>Derechos del empleado</li> <li>Bienestar social</li> <li>Código de ética</li> <li>Mecanismos de participación</li> </ul> </li> <li>12. El cliente externo               <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de momentos de verdad clave</li> <li>Garantías</li> <li>Reclamos</li> <li>Devoluciones</li> <li>Directorio de referencia</li> <li>Otros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Inducción específica               <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura del área o departamento</li> <li>Niveles de autoridad</li> <li>Procesos productivos</li> <li>Relaciones horizontales</li> <li>Manual de funciones</li> <li>Sistema de evaluación de Desempeño</li> <li>Condiciones físicas e Intelectuales del cargo</li> <li>Normas de comportamiento En el área de trabajo</li> <li>Otros</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Serna Gómez, Humberto. Mercadeo Corporativo, 1992.



Para llevar a cabo el programa de inducción existen diferentes formas las cuales varían de una empresa a otra. Los medios más usados son los que a continuación se indican:

- Conferencia o plática: consiste en dar información de una manera general lo que es la empresa. Está plática la da muchas veces una persona del departamento de recursos humanos o puede ser dada por el jefe directo del nuevo empleado, bajo la asesoría del departamento de recurso humanos.
- Película, videocasete: aquí se detalla un poco más, pero en forma audiovisual, lo que se expresó en la plática.
- Visita a la empresa, planta o instalaciones: durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave que, entre otros, pueden ser: reloj de control de entradas y salidas, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salidas de urgencias, etc.
- Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus nuevos compañeros.
- Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita.
- Proporcionar al empleado un manual de bienvenida.

Como se puede constatar, la inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio si proporciona un gran beneficio al empleado y, por lo tanto, a la empresa.

La inducción es importante utilizarla tanto en pequeñas como grandes empresas. Cuando se trata de una empresa pequeña se debería tener un manual de bienvenida con las indicaciones más importantes para el empleado y en las empresas grandes la inducción es el mecanismo de comunicación entre los directivos de la empresa y el empleado.

Si un programa de orientación o inducción es débil, se manifiesta cuando el empleado tiene problemas para desempeñar sus funciones y esto se debe

principalmente a que el jefe de área o supervisor no ha proporcionado el tiempo preciso al nuevo empleado para poderlo orientar en las tres etapas de la inducción, como lo son: inducción a la empresa, al departamento y al puesto de trabajo.

Dentro del programa de inducción se deben evitar los siguientes errores y de esta forma se obtendrá mayor éxito en el objetivo de la misma:

- El recién venido no debe ser abrumado con excesiva información
- Debe evitarse que se vea sobrecargado de formas y cuestionarios que hay que llenar
- Es negativo que deba empezar con la parte más desagradable de su labor (como un obrero calificado quien se le pide que limpie a fondo durante dos días, antes de iniciar)
- Nunca se le debe pedir que efectúe labores para las que no está preparado y en las que existe gran posibilidad de fracasar.

En conclusión, puede afirmarse que el mejor éxito del programa de orientación o inducción dependerá directamente del grado de preparación que se logra dar al nuevo empleado. Si se empuja a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa, sumergir al nuevo empleado en su puesto de trabajo “para que aprenda viendo” sin ninguna orientación, es el mejor camino al fracaso. Los programas de orientación o inducción que obtienen éxito incluyen procedimientos de seguimiento. El seguimiento es necesario porque en muchos empleados e dan momentos que no recuerdan lo que se les dio en la primera etapa de la inducción.

Al finalizar el proceso de inducción, es importante aplicar al nuevo empleado un cuestionario para conocer cuales han sido los puntos débiles y darle un seguimiento con entrevistas personales entre el jefe de área y el empleado.

La mejor forma de conocer los logros del programa de inducción es mediante la evaluación de desempeño, donde los autores Werther/Davis (17: 136 ) manifiestan que dicha evaluación es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

El proceso de inducción dentro del Colegio Capouilliez es incompleto, pues no se incluyen todas las actividades de un buen programa de orientación. Se toma en cuenta la inducción a la empresa en donde por medio de un video se da a conocer la filosofía, misión, y visión. Pero hay que señalar las debilidades en las fases de inducción al departamento y al puesto; así como también en la carencia de un manual en donde se detalle todo lo relacionado con la línea jerárquica, los horarios, prestaciones y otros puntos importantes a abarcar dentro del manual para que de esta manera el empleado tenga un conocimiento más objetivo de cómo funciona la institución.

En el manual de inducción es necesario contar con un apartado que pueda informar al personal de nuevo ingreso sobre la Ley Fiscal, además de impartir charlas que den a conocer a los docentes quienes están afectos a la Ley del Impuesto sobre la Renta. Según el reglamento hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a. Todas las personas que cumplan la mayoría de edad (18 años), al obtener la Cédula de Vecindad deberán inscribirse en el Registro Tributario Unificado para que la Administración Tributaria les asigne Número de Identificación Tributaria (NIT), aún cuando en esa fecha no estén afectas al pago de uno o más impuestos vigentes. (Capítulo II, del Sujeto)
- b. Se debe conocer sobre el Período de Imposición, es decir el período de liquidación definitiva anual, actualmente se presenta de enero a diciembre.(Capítulo V)

- c. Es importante abordar la Renta Bruta, se refiere al conjunto de ingresos, utilidades y beneficios de toda naturaleza, gravados y exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el período de imposición. (Capítulo VI)
- d. Renta neta y renta imponible.

Para abordar el tema de la Ley Tributaria se debe contar con personal calificado que pueda orientar adecuadamente a todo el personal con la finalidad que desde el inicio de sus labores en la institución educativa conozca si debe presentar anualmente la declaración del I.S.R.

Es obvio que el reclutamiento y la selección efectivos de los recursos humanos son vitales para la salud de una organización como es la efectiva obtención y asignación del capital.

La contratación de las personas adecuadas no garantizan el éxito para la empresa y para los empleados, ya que deben ser capacitados para realizar el trabajo y el desempeño evaluado para asegurar que están haciendo sus actividades satisfactoriamente.

Para finalizar es importante mencionar que hay estudios que han demostrado que las personas se comprometen con su trabajo cuando se valora y estimula su participación, cuando se piensa que son el activo más importante de la empresa y merecen respeto y confianza.

## **2.4 Trabajo en Equipo**

En el mundo de las organizaciones se empiezan aprendiendo cosas como las estrategias de marketing, la producción y finanzas. Se tiende a olvidar que lo esencial son sus personas y las relaciones que éstas desarrollan para trabajar

juntas, por tal razón es necesario no dejar escapar el trabajo en equipo lo cual motiva a una persona a hacer más.

Henry Ford utilizaba la siguiente frase "Unirse es el principio, seguir unidos es el progreso, trabajar juntos es el éxito". Él entendía la importancia de la motivación y el trabajo en equipo, por lo que enseñó al mundo sobre la productividad que es posible cuando los trabajadores se unen en un esfuerzo común.

La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás. El trabajo en equipo se refiere a un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Ese grupo de personas son altamente efectivos y en donde existe una cohesión, trabajan juntos con el compromiso de alcanzar un objetivo común.

Por tal motivo es necesario tomar en cuenta que cuando un equipo se une surge lo siguiente:

- ❖ El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- ❖ Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.
- ❖ Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto.

### **Las 5 C del trabajo en equipo**

1. **Complementariedad:** cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

2. **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada para cumplir con los objetivos del proyecto.
3. **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales, (el equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes, todos deben funcionar a la perfección; si uno falla el equipo fracasa).
4. **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
5. **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño para concluir satisfactoriamente con el trabajo.

El equipo es como las diferentes partes del cuerpo humano y debe “pensar con la misma cabeza”. Es decir que aunque desarrollen diferentes funciones están integrados en un organismo y actúan coordinadamente utilizando un cerebro que los oriente y guíe.

Lo descrito sobre trabajo en equipo es aplicable a las actividades que se realizan en el Colegio Capouilliez, e indispensable en la ejecución de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal. Debe ser de vital importancia la existencia de una comunicación asertiva entre las Coordinaciones de Nivel, de Área, de Recursos Humanos, Psicología y Dirección, para que el proceso de elegir a un empleado llene los requisitos establecidos en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal. Todo el personal de la institución

educativa debe reconocer que trabajar en equipo les va a servir para lograr productividad, calidad y reducción de tiempo. Esto se convierte en competitividad.

Al mismo tiempo, cuando no existe el trabajo en equipo el cliente lo percibe. La falta de coordinación interna se refleja en una mala calidad de atención, ya que no todos comparten la misma información, ni trabajan generando sinergias para mejorar los procesos. No hay que olvidar que el trabajo en equipo como proceso suele ser más complejo que los empleados trabajando individualmente.

A continuación se presentan algunas ventajas del trabajar en equipo.

- ❖ Los empleados que trabajan juntos suelen solucionar los problemas más exitosamente.
- ❖ Ser miembro de un equipo ayuda a la gente a sentirse con energía.
- ❖ Los equipos pueden hacer un uso constructivo de las diferencias en las experiencias, conocimientos y personalidades.
- ❖ El trabajo de los miembros de un equipo suele ser más eficaz a la hora de mejorar los procesos y de reducir los costos.
- ❖ Los equipos dan a los empleados una sensación de pertenencia y seguridad.
- ❖ Los equipos son muy útiles, ya que muchos trabajos requieren la colaboración de varios empleados, con diversas cualidades.

En la institución educativa se debe de tener en mente que hay que crear un espíritu de equipo sano, en donde exista cohesión, energía y unión de todos los integrantes para lograr juntos una causa común.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Naturaleza y características de la investigación**

La presente investigación responde a las características de un estudio descriptivo, y se pretende medir con la mayor precisión la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal que se aplican en la institución educativa, para luego realizar cambios que permitan mejorarlos y adaptarlos a la filosofía, misión y visión de dicha institución.

La unidad de análisis particular de la investigación es el establecimiento educativo Colegio Capouilliez y, las unidades específicas son la estructuración de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, dirigidos a los docentes de los niveles de pre-primaria, primaria y secundaria.

#### **3.2 Características de los sujetos de estudio**

Para realizar el estudio se tomó en cuenta al personal docente que ingresó en el ciclo escolar 2006 de los tres niveles educativos (preprimaria, primaria y secundaria), poseen la característica de ser más estables y permanecer por mucho tiempo en la institución. No se consideraron las variables sexo, estado civil y preparación académica.

#### **3.3 Población y muestra del estudio**

Para obtener la información de la efectividad de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, se tomó como muestra de estudio a 19 docentes de los niveles de preprimaria, primaria y secundaria. A continuación se registran el número de personas por nivel, los cuales representan el 14% del universo de la población, siendo ésta de 133 educadores.



**Tabla 3.1 Población y muestra de estudio**

<b>Nivel Académico</b>	<b>Población Total</b>	<b>Muestra de Estudio</b>	<b>% Población Total</b>
Preprimaria	24	4	16%
Primaria	75	9	12%
Secundaria	34	6	17%
Población Total	133	19	14%

Fuente: Investigación de Campo, Colegio Capouilliez

### **3.4 Fuentes e instrumentos de investigación**

En una primera fase se validó el instrumento (encuesta) aplicando una prueba piloto a 15 docentes de la misma institución que no formaron parte de la población a estudiar.

La encuesta consta de tres partes, las cuales evaluaron por separado los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, (Anexo I). Dicha encuesta se responde con tres categorías: En total desacuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo. Además se incluye una segunda parte, la cual contiene preguntas de respuesta abierta, que tienen la finalidad de conocer las opiniones de los docentes respecto a como se ejecutan los programas de dotación de personal.

En el análisis de resultados se presentan las fortalezas y debilidades de los programas de estudio y se dan a conocer los resultados comparándolos con los datos teóricos y verificando si cumplen con la filosofía y misión de la institución.

### 3.5 Procedimientos y técnicas

- ❖ Se solicitó autorización a las autoridades de la institución para realizar la investigación.
- ❖ Se conoció la filosofía, misión, visión y objetivos del colegio Capouilliez; con el propósito de fundamentar y basar la investigación con los criterios definidos en esos puntos.
- ❖ Se hizo un estudio de cómo están funcionando los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal dentro de la institución, para establecer la eficacia de los mismos.
- ❖ Se redactó el instrumento (encuesta), se validó aplicando una prueba piloto a docentes de la misma institución que no formaron parte de la muestra de estudio.
- ❖ Se consultó bibliografía para comparar datos teóricos con los obtenidos en las encuestas.
- ❖ Se hizo un estudio del análisis del puesto, el cual está siendo modificado. Servirá para relacionar si el proceso de selección de personal toma en cuenta dicho perfil para elegir a los candidatos que llenen las características del puesto, (Anexo I).
- ❖ Se comunicó a los docentes sujetos de la muestra del estudio, el **propósito** de la investigación y luego se procedió a la aplicación de la encuesta.
- ❖ Se analizaron los resultados de las encuestas para formular conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación y a la vez elaborar el Manual que contengan los pasos a seguir en los programas de colocación de personal.
- ❖ El proceso de la investigación concluye cuando se den a conocer los resultados, por tal razón tendrá un contexto académico, puesto que se presentará a la terna examinadora de la Maestría y a la Administración del Colegio.

## **4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Los resultados que se obtuvieron en las encuestas aplicadas sobre los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal, a los docentes de los niveles de educación Pre-Primaria, Primaria y Secundaria que laboran en el Colegio Capouilliez, durante el ciclo escolar 2006, se presentan y analizan en este capítulo.

### **4.1 Fortalezas encontradas en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal**

- a. El grupo de docentes que integran la muestra de estudio indica haber llenado la solicitud de empleo, luego de entregar el curriculum vitae.(R)*

Es importante mencionar que la solicitud de empleo proporciona información sobre la educación, antecedentes de trabajo y pasatiempos de los aspirantes a una plaza. Por tal razón la institución educativa la utiliza para recabar información adicional a la que aparece en la hoja de vida y servirá para tomarla en cuenta durante la entrevista.

- b. Los docentes consideran que la institución educativa atrae candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un cargo.(S)*

La Dirección de la institución busca siempre contar con personal calificado que pueda cumplir con la filosofía y los objetivos que forman parte de la razón de ser de la misma. Al realizar un buen proceso de selección se logra ahorrar tiempo, minimizar recursos financieros, contar con la persona idónea para el puesto y a la vez lograr un trabajo de equipo satisfactorio;

en donde se puede observar que del desempeño del coordinador dependerá en parte, el desempeño de los docentes.

- c. Los integrantes de la muestra de estudio opinaron que la entrevista de selección es efectiva, porque permitió observar la habilidad de los coordinadores que laboran en los diferentes niveles educativos del colegio, además durante la ejecución de la misma se pudo sentir que se creó un clima de confianza entre entrevistador y entrevistado.(S)*

La entrevista ofrece a los coordinadores de nivel, de área y psicólogas la oportunidad de conocer personalmente a los aspirantes y evaluar aspectos subjetivos tales como: expresiones faciales, apariencia personal y presencia de nerviosismo o serenidad.

La habilidad de los coordinadores en dirigir la entrevista y crear un clima de confianza promueven la confiabilidad y validez de la misma; por lo tanto, es posible inferir que los docentes contratados llenan las características del perfil de puesto por lo que se espera que tengan un nivel de desempeño satisfactorio.

- d. Las pruebas aplicadas a los nuevos candidatos a ocupar un puesto en la organización, evalúan los dominios psicológicos y cognoscitivos acerca de la asignatura que pretenden impartir en el establecimiento educativo.(S)*

Al utilizar tanto las pruebas psicológicas como cognoscitivas se quiere hacer una inferencia de la conducta y el desempeño futuro del candidato seleccionado a ocupar la plaza vacante.

La Dirección del colegio utiliza los datos obtenidos de las pruebas para conocer datos de aptitudes, personalidad, inteligencia emocional,

conocimientos específicos de la materia. Es importante mencionar que su uso sirve para mejorar la toma de decisiones administrativas en el proceso de selección; esto debe ir unido a datos obtenidos en la entrevista, prueba de ejecución y análisis realizado por el equipo de coordinadores y coordinación general.

- e. *El primer día de labores los docentes seleccionados y contratados conocen la filosofía, misión y visión de la institución educativa.(I)*

Con la actividad de bienvenida a la institución los docentes conocen cuales son las aspiraciones y propósito fundamental de existir de la misma. Es vital que los nuevos empleados dirijan su atención hacia cuestionamientos como ¿en qué negocio estamos? ¿Quién es la institución? ¿Hacia dónde se dirige la organización? ¿De qué se trata lo que hacemos? ¿A quién le servimos?. Cuando un empleado conoce claramente donde labora y lo que se espera de él, es más fácil que se de una identificación y se cree el sentido de pertenencia y aceptación.

- f. *La dotación de recursos didácticos, por parte de los administradores del Colegio Capouilliez, es apreciada por los maestros como instrumentos útiles en el ejercicio profesional de la docencia. (I)*

Para que exista un compromiso real con la institución y se de un desempeño satisfactorio, la administración del colegio proporciona periódicamente al personal docente el material necesario para cumplir con los objetivos que cada uno se plantea en su materia a impartir. Si el docente tiene a tiempo los recursos didácticos se puede decir que puede cumplir con la calidad de un servicio que satisfaga al cliente interno y externo es decir a los alumnos y padres de familia.

- g. La existencia de un plan de superación para los docentes que han cumplido el período de prueba (es cuando se confirma en el puesto) incide constructivamente en la calidad educativa que promueve la institución.(I)*

Al realizar un plan de mejora los coordinadores deberán basarse en cuatro etapas: planificar (P), hacer (H), revisar (R) y actuar (A); tomado del ciclo Deming. Estos pasos son útiles porque aseguran el aprendizaje continuo y las mejoras en el puesto de trabajo, la función o el proceso.

El plan de mejora permite a los docentes hacer cambios significativos en su labor y por ende mejorar en el desempeño de las actividades diarias.

#### **4.2 Debilidades encontradas en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal**

- a. Los docentes que integran la muestra de estudio indican que los anuncios publicados para el proceso de reclutamiento de personal son poco atractivos al lector, tanto en diseño como en contenido.(R)*

Los docentes encuestados opinan que los anuncios que la institución realiza carecen de atractivo visual y de una redacción convincente. Al realizar un anuncio se debe tomar en cuenta que lo que se desea es atraer el mayor número de aspirantes para hacer más efectivo el proceso de selección.

- b. La institución no promueve el anuncio de una plaza vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento. (R)*

La Dirección del establecimiento educativo debe localizar cuales son las fuentes de reclutamiento que pueden ser consultadas por el lector y sobre todo el gremio de maestros que buscan una plaza en un centro educativo. Cuando la existencia de una plaza se divulga en diferentes medios publicitarios, es más probable que se reclute candidatos reales (que están en busca de empleo o pretenden cambiar el que tienen); potenciales (que no están por el momento interesados en buscar empleo) y disponibles en otras organizaciones o estén desempleados.

- c. Los integrantes de la muestra de estudio indican que durante la entrevista realizada por los Coordinadores surgieron interrupciones telefónicas o personales que afectaban la comunicación y confianza entre el entrevistador y el entrevistado. (S)*

La creación de un ambiente apropiado para realizar la entrevista es de suma importancia, ayuda a reducir la tensión y establecer un clima de confianza. El ambiente en donde se efectúe la entrevista debe cumplir con los requisitos de ser un lugar privado, tranquilo y carente de distracciones que no interrumpa la comunicación entre entrevistador y entrevistado.

- d. Los encuestados piensan que el proceso de selección que se realiza en la institución es largo y cansado, debido a que comprende varias etapas y se les interrumpe sus actividades diarias por asistir a cumplir con el proceso.(S)*

Los docentes consideran que generan ansiedad por el tiempo que se invierte en asistir a todas las pruebas y luego lo tardado en recibir una respuesta si son elegidos o no para el puesto.

- e. *Algunos docentes que conforman la muestra de estudio indican no haber firmado un contrato laboral después de haber sido confirmados para ocupar un puesto dentro de la institución educativa.(S)*

Al no conocer el contrato laboral el empleado muchas veces desconoce cuales serán sus tareas a realizar y la recompensa a recibir. El cumplir con un contrato permite a que se llegue a un acuerdo de las expectativas que cada docente mantiene consigo mismo y con el coordinador. El no hacer un contrato formal puede ocasionar dificultades en las relaciones interpersonales por la falta de acuerdos explícitos y claros.

- f. *El grupo de docentes encuestados menciona que no todas las coordinaciones realizan una prueba académica en el proceso de selección.(S)*

Los diferentes coordinadores de nivel y de área proceden a utilizar las pruebas académicas con la finalidad de conocer los conocimientos y habilidades de los aspirantes al puesto en relación a la asignatura que dominan o se han especializado.

- g. *En el proceso de inducción a la institución educativa, los docentes de la muestra de estudio informaron no conocer a la Directora del establecimiento y las instalaciones físicas.(I)*

El tener un conocimiento del lugar de trabajo ofrece al nuevo maestro el sentido de integración a la organización. De igual manera es necesario conocer quién es el líder, saber como piensa y seguir las instrucciones de éste con la finalidad de alcanzar las metas que se tienen establecidas para el ciclo escolar.



- h. Los docentes encuestados consideran que es necesario contar con un manual que contenga las normas del Colegio Capouilliez y del puesto de trabajo.(I)*

La información escrita en el manual de inducción permite al nuevo docente familiarizarse con la organización, sus valores y objetivos. Además permite a que se tenga una de las primeras impresiones positivas de la organización cuando se da la orientación adecuada.

- i. En el área docente administrativo, los docentes que formaron parte de la muestra indican que improvisan las citas con padres de familia por la falta de orientación por parte del Coordinador. Otra dificultad mencionada es la que se relaciona con la planificación didáctica y el mecanismo a llenar papelería administrativa.(I)*

La falta de conocimiento de las obligaciones a cumplir en el puesto puede originar errores en el desempeño laboral, lo que puede crear descontento en los estudiantes y los padres de familia por la falta de preparación del claustro.

- j. Los canales de comunicación interna (directora, coordinadores de nivel y de área) y externa (cita con padres de familia) es evaluada por los encuestados como una debilidad que tiene la institución, lo cual dificulta el envío y recepción de información o mensajes, que se distorsionan y se cambia por completo el significado.(I)*

El no conocer oportunamente cuales son las vías de comunicación a seguir dentro de la institución puede provocar a que se den problemas interpersonales y laborales entre los directivos, empleados, alumnos y padres de familia.

- k. Conocer el reglamento interno del alumno es otro aspecto que valoran los docentes de la muestra de estudio, por lo que el no tener suficiente información por parte de los coordinadores genera confusión en el momento de tomar decisiones tanto en la disciplina como en el rendimiento académico de los estudiantes.(1)*

Dentro del proceso de inducción al puesto, es necesario que los coordinadores tomen un espacio para dar a conocer el reglamento del alumno, con la finalidad que el docente pueda conducir asertivamente las situaciones que se presenten en el salón de clases.

**Tabla 4.1 Resumen de las Fortalezas y Debilidades de los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de solicitud de empleo (R)</li> <li>• Se busca personal calificado (S)</li> <li>• Habilidad de Coordinadores para realizar la entrevista (S)</li> <li>• Se evalúa área cognoscitiva y psicológica (S)</li> <li>• Los docentes conocen la filosofía, misión y visión (I)</li> <li>• Valoran el plan de mejora (I)</li> <li>• Se proporciona a los docentes material didáctico (I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de selección es considerado largo y cansado (S)</li> <li>• No todas las coordinaciones realizan prueba académica (S)</li> <li>• Los docentes de la muestra de estudio no conocen a la Directora y las instalaciones físicas de la institución (I)</li> <li>• Convocatoria carece de atractivo visual (R)</li> <li>• No se utilizan todas las fuentes de reclutamiento (R)</li> <li>• Se dan interrupciones durante la entrevista (S)</li> <li>• Carencia de un Manual de Inducción (I)</li> <li>• Falta inducción sistemática y periódica al puesto (I)</li> <li>• Desconocen el reglamento interno del alumno (I)</li> </ul>

Fuente: Datos obtenidos del instrumento de evaluación. Ver muestra en anexo I

## **V. Propuesta del Instructivo de los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal para el Colegio Capouilliez**

Presentación de los pasos que se siguen actualmente en el proceso de la aplicación de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal

### 1. Reclutamiento

- ❖ Planeación de personal
- ❖ Requisición por escrito del personal a necesitar
- ❖ Presentación de la requisición a Recursos Humanos
- ❖ Elaboración del anuncio publicitario
- ❖ Publicación de anuncio en Prensa Libre
- ❖ Recepción de curriculum vitae
- ❖ Llenar formulario de solicitud de empleo
- ❖ Envío de curriculum y solicitud de empleo a coordinaciones de nivel y de área

### 2. Selección

- ❖ Revisión de curriculum y solicitud de empleo
- ❖ Entrevista realizada por coordinadores de área a los candidatos que llenan los requisitos del puesto
- ❖ Realización de prueba académica y ejecución
- ❖ Evaluación psicométrica a los candidatos que pasan la entrevista y prueba académica
- ❖ Presentación y análisis de resultados de las pruebas de conocimiento y psicológicas

- ❖ Elección del candidato que cumple con los requisitos del puesto y presenta resultados satisfactorios en las pruebas de conocimiento y psicológica
- ❖ Contratación

### 3. Inducción al personal contratado

- ❖ Bienvenida y presentación de video donde se analiza la filosofía, misión, visión y organigrama de la institución
- ❖ Presentación a los compañeros de nivel
- ❖ Inducción sobre manejo de papelería docente-administrativa

## MODELO ACTUAL DE LA CONVOCATORIA DE ASPIRANTES A OCUPAR UN PUESTO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

**Escuela CAPOUILLIEZ**  
Fundada en 1919

**Reclutamos personal docente para Nivel Primario en las áreas de Matemáticas, Lengua Española, Computación e Inglés**

**REQUISITOS:**

- Experiencia docente, (mínimo de dos años)
- Posesión título de MPU y estudios superiores afines al área
- Disposición a formar hábitos, destrezas y valores morales, hábitos trascendentes, conocimientos a los estudiantes
- Esquemas relaciones humanas (Indispensables)
- Responsable, motivado, creativo, creativo y con actitud positiva
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Excelente ortografía y caligrafía
- Certificado de examen Michigan (para los maestros de Inglés)

**OPORTUNIDADES:**

- Salario competitivo
- Capacitación constante y orientación específica
- Prestaciones de ley
- Beneficios adicionales
- Ambiente agradable de trabajo
- Programa de enseñanza estructurada

**Interesados presentarse a 201 avenida 2-94 con 1-1 BOLACUEN (Tel. 3428-1910) Recursos Humanos del nivel 03 al nivel 05 de febrero de 2008, de 7:30 a 14:00**  
 Papeles con la siguiente papelería: hoja de vida, fotocopia de cédula de identidad, fotocopia de título docente, fotocopia de recibos de pago, constancia de estudios superiores, tarjeta de la Liga Nacional contra la Tabaquismo de paternidad, Carta Docente de salud o Reporte de salud, certificados de Asociaciones Profesionales y Publicación y Fotografía reciente.

**PROPUESTA DEL INSTRUCTIVO DE LOS PROGRAMAS DE  
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

### ***A. Presentación***

Las actividades de la Administración de Recursos Humanos ocurren en todas las organizaciones, desde la pequeña hasta la más grande. En una empresa existen puestos, los cuales comprenden un conjunto de responsabilidades y para que esto se cumpla se necesita de personas que sean contratadas y compensadas a cambio del trabajo que hacen.

Las organizaciones exitosas ven los recursos humanos como activos que necesitan administrarse en forma concienzuda y siguiendo las políticas y objetivos que la rigen. Existen actualmente empresas que están trabajando para asegurar que dispondrán en los próximos años de empleados que estén ávidos y capaces de abordar desafíos competitivos. Esto significa cada vez más atraer el talento superior y estimular a los empleados a desempeñarse a niveles máximos.

Tomando en cuenta estas necesidades de contar con el Recurso Humano adecuado a la organización, el Colegio Capouilliez está consciente de la necesidad de conocer y utilizar estratégicamente las actividades que permitan administrar al personal con efectividad, por tal razón se presenta a continuación el Instructivo que contiene los lineamientos a seguir en la ejecución de los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.

Al tener un Instructivo que guíe dichos programas se desea lograr que el equipo de trabajo encargado de la contratación de personal posea la habilidad de elegir a la gente adecuada para el puesto, motivarla, evaluarla y desarrollarla.

## ***B. Objetivos***

La creación de un Instructivo permitirá a que la institución tenga lineamientos sistemáticos a seguir en la aplicación de los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. Por lo que a continuación se presentan los objetivos.

- Conocer y seguir con exactitud los lineamientos de la colocación de personal, para cumplir con la filosofía en la que se basa la institución.
- Contribuir a que la institución educativa obtenga y desarrolle una fuerza de trabajo equilibrada y efectiva.
- Generar un trabajo en equipo que coordine mediante la comunicación asertiva las distintas actividades del programa de colocación de personal.

## ***C. Organización del Equipo de Trabajo que participa en el Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal***

Para que el trabajo de equipo sea efectivo es importante el conocimiento entre todos para complementar las habilidades y comprometerse al logro de un propósito común: alcanzar las metas de la organización.

Con respecto al programa de colocación de personal del Colegio Capouilliez se necesita la unión del equipo para realizar adecuadamente los pasos a seguir en el reclutamiento, selección e inducción de personal. A continuación se describen las funciones de las personas que integran el equipo de trabajo que se encarga de realizar las actividades de los programas.



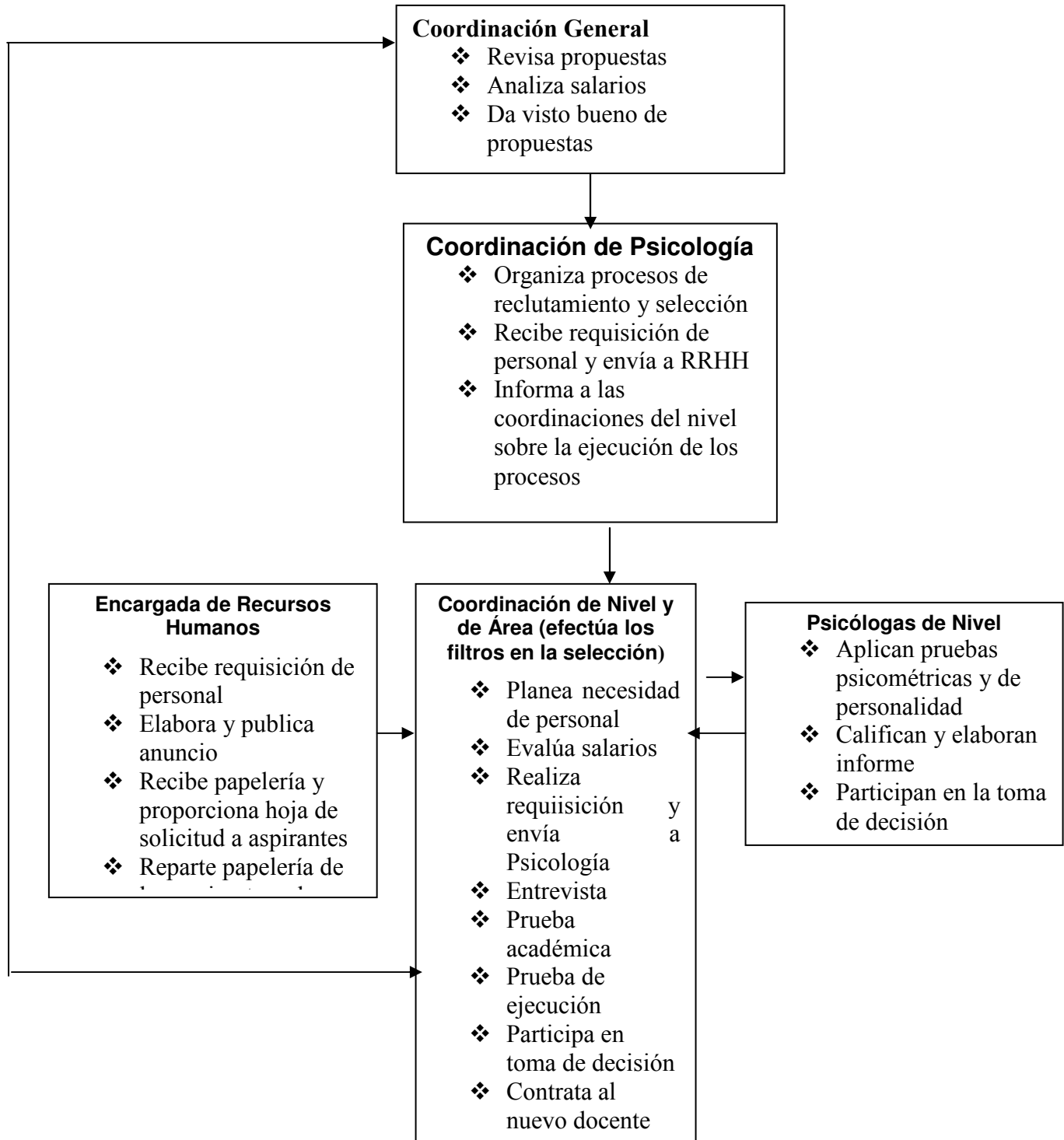
- **Coordinación General:** analiza y da el visto bueno a las propuestas de cambio que formula el Coordinador de Nivel o de Área y la Coordinadora de Psicología. En el plan operativo de la institución educativa, la Coordinación General tiene contemplado realizar el proceso de dotación de personal, para lo cual existe un presupuesto que es utilizado para los gastos que genere dicha actividad.
- **Coordinación del Departamento de Psicología:** organiza las actividades de todo el proceso de colocación, elabora y envía la hoja de requisición e informa a todo el equipo que interviene del cronograma de actividades.
- **Coordinación de Nivel y de Área:** realizan la planeación de personal, solicita aspirantes, efectúa la entrevista, aplican prueba académicas y observan prueba de ejecución. Tienen a su cargo el manejo directo de la gente, por lo que su participación en el proceso de selección e inducción es de vital importancia, son los encargados de hacer los filtros.
- **Equipo de Psicología:** es el encargado de aplicar las pruebas psicológicas, calificar, analizar los resultados y elaborar informe de cada candidato evaluado. Ejecutan una autoridad a nivel de Staff, brindando ayuda y consejo a la autoridad de Línea.
- **Recursos Humanos:** recibe la requisición de personal, elabora y publica la convocatoria de empleo. Recibe la papelería y hoja de solicitud de los aspirantes atraídos por el anuncio.

El equipo de trabajo es el responsable de realizar y cumplir cada uno con las funciones asignadas en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, para luego integrar los resultados obtenidos en los diferentes pasos y llegar a un análisis de cada aspirante evaluado con la finalidad de conocer sus

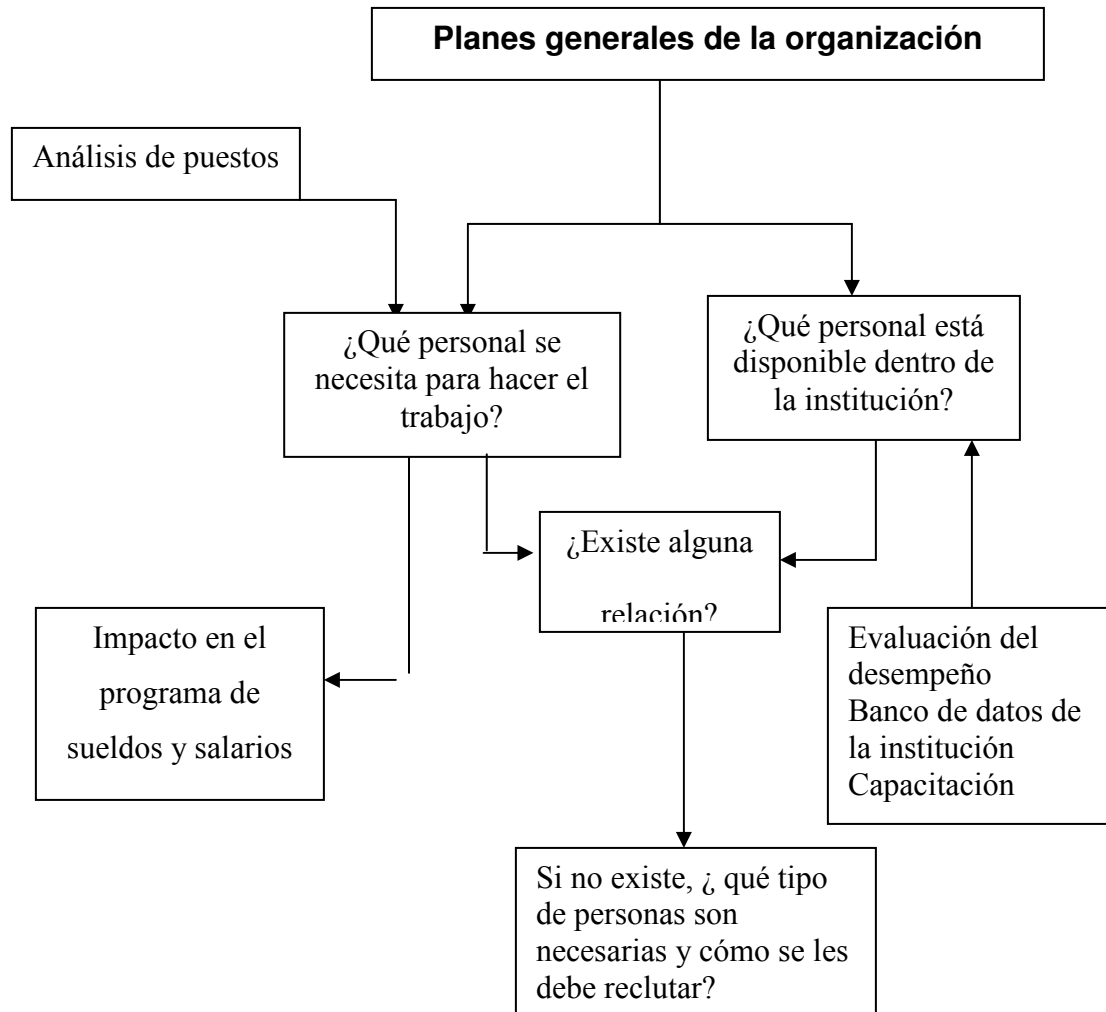
fortalezas y debilidades; tomando al final una decisión de qué aspirante cumple con el perfil del puesto para ser contratado y formar parte de la institución educativa.

El equipo de trabajo debe organizar reuniones y a la vez crear un cronograma que contenga las fechas de las actividades del programa de colocación de personal.

❖ **Flujograma del Equipo de Trabajo que interviene en el Programa de Colocación de Personal**



## Planeación del recurso humano



La planeación del recurso humano debe estar integrada en dos momentos:  
 1. externamente con los planes generales de la organización. 2. internamente con las funciones de personal.

## **Instructivo para realizar los pasos de los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal**

### **1) Reclutamiento**

#### ***Objetivos***

Planear de forma sistemática la cantidad óptima de personal que el colegio Capouilliez necesita para realizar un adecuado proceso de colocación de personal docente.

Promocionar las plazas vacantes con la finalidad de atraer un número aceptable de candidatos potencialmente calificados que posean la capacidad de ocupar un puesto en la institución.

#### ***Pasos a seguir***

Por la estructura que se maneja en el colegio, se analiza que el proceso del programa de reclutamiento se hace por una decisión de línea, lo que indica que el Departamento de Recursos Humanos no efectúa dicho proceso si el departamento (coordinación de área) en donde hay necesidad de llenar una plaza envía la solicitud correspondiente.

- ❖ Planeación del recurso humano: pronosticar las necesidades de recurso humano que necesita el colegio.
- ❖ Requisición de personal enviado por cada coordinador de área al Departamento de psicología
- ❖ La coordinadora de Psicología envía la requisición a Recursos Humanos para hacer la publicidad

- ❖ Elaboración del anuncio publicitario
- ❖ Divulgación de las plazas vacantes utilizando diferentes medios de comunicación: para la publicación interna utilizar carteleras de aviso y la externa realizarla en prensa escrita, facultad de educación de las diferentes universidades, colocar el anuncio en la página de Internet del colegio y apadrinamiento. (Ver modelos de convocatoria ).
- ❖ Recepción de curriculum vitae de los aspirantes a ocupar un puesto
- ❖ Llenar solicitud de empleo
- ❖ Recursos Humanos envía toda la papelería recibida de los distintos candidatos a las coordinaciones de área

## 2) Selección de Personal

### **Objetivo**

Aportar a la institución educativa la fuerza laboral adecuada, manteniendo al número apropiado de docentes para lograr el buen control sobre las actividades laborales e incrementar la buena calidad en el trabajo.

### **Pasos a seguir:**

Es importante hacer notar que la selección es una actividad de impedimentos, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada y de clasificación. Para que exista un buen proceso de selección es necesario el trabajo en equipo, en donde la participación de coordinación general, nivel, área y psicólogas permitirá cumplir satisfactoriamente con el resultado final del proceso de selección.

- ❖ Coordinaciones de área analiza los diferentes curriculum y solicitudes de empleo, (primer filtro del proceso de selección, basándose en el perfil del puesto).
- ❖ Candidatos seleccionados pasan a la entrevista por competencias, dirigida por coordinador de área. (segundo filtro, cumple con requisitos de entrevista), ver Anexo I, ejemplo de entrevista.
- ❖ Evaluación de conocimientos del área o materia que solicita el aspirante (tercer filtro, determinar el nivel de conocimiento de la asignatura o su especialización).
- ❖ Evaluación en la prueba de ejecución. ( en todos los niveles debe solicitarse al candidato a impartir una clase, en donde tenga que llevar a cabo los distintos pasos de la planificación didáctica).
- ❖ Evaluación psicológica: evaluar habilidad general, aptitudes básicas verbal, numérica, abstracta; toma de decisiones, personalidad, ficha psicosocial e inteligencia emocional. (Ver página , resumen de la encuesta de Cociente Emocional del Dr. Robert Cooper).

- ❖ Evaluación médica, para descartar cualquier riesgo por enfermedad.
- ❖ Elaboración de informe por la Psicóloga de nivel.
- ❖ Discusión de resultados, en donde nuevamente el equipo de trabajo se reúne para analizar los datos de cada candidato y tomar la decisión de quién puede ser la persona idónea para el puesto.
- ❖ Entrevista de confirmación y contratación del candidato seleccionado.



### 3) Inducción de Personal

#### **Objetivo**

Guiar y orientar el comportamiento de los nuevos integrantes, en función con los valores organizacionales.

#### **Pasos a seguir:**

Cuando se concluye con el proceso de selección del personal, un departamento de recursos humanos que tenga una filosofía activa se da a la tarea de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos. Es necesario que la orientación se realice en dos momentos: primero, debe existir una persona encargada de hacer la inducción a la organización y segundo, el nuevo docente pasará a manos del coordinador de área quién brindará la información del nivel y del puesto.

#### **Primera parte**

- ❖ Palabras de bienvenida
- ❖ Presentación de la Directora del establecimiento
- ❖ Historia de la organización
- ❖ Conocer la filosofía, misión, visión y valores
- ❖ Recorrido por las instalaciones de la institución
- ❖ Presentación con el personal que labora en los diferentes departamentos
- ❖ Inducción a la organización, por medio de un manual que contenga carta de bienvenida, reseña histórica del colegio, el organigrama, los servicios que presta, regulaciones o políticas, valores que fortalecen a la institución, educación tributaria. (Es necesario elaborar el Manual de Inducción)

## **Segunda parte**

- ❖ inducción al puesto, capacitación que será impartida por el coordinador de área, es necesario contar con un tiempo prudencial para efectuar dicha orientación, puesto que a mayor información menos riesgo de cometer errores. La inducción al puesto debe incluir todo lo relacionado con planificación de clase, atención a padres de familia, elaboración de informes de conducta y de rendimiento, dosificación y contenidos de clase, reglamento del alumno.
- ❖ Confirmación en el puesto, luego de dos meses de prueba.
- ❖ Coordinación de área evaluará periódicamente al nuevo docente para luego elaborar un plan de mejora.

**Guía estructurada para realizar la entrevista inicial**

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto solicitado \_\_\_\_\_

**Actividades en el tiempo libre**

1. ¿Qué hace en sus horas libres?

\_\_\_\_\_

2. ¿Participa de alguna actividad deportiva, cultural, comunitaria o social?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son sus aficiones principales o gustos?

\_\_\_\_\_

**Estructura Familiar y sus características económicas**

1. Nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa (o) e hijos

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuántas personas viven con el aspirante ó con quiénes vive?

\_\_\_\_\_

3. Participa económicamente en el mantenimiento del hogar.

\_\_\_\_\_

**Interés en el trabajo**

1. ¿Qué piensa que implica el puesto?

\_\_\_\_\_

2. Por qué está usted calificado para el puesto?

---

---

3. Cuáles son sus requerimientos de salario?

---

---

4. ¿Qué información tiene acerca del Colegio?

---

---

5. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

---

---

### **Situación de trabajo actual**

1. ¿Está empleado actualmente? SÍ\_\_\_ NO\_\_\_. Si la respuesta es NO,  
¿Cuánto tiempo ha estado desempleado?

---

---

2. ¿Por qué está desempleado?

---

---

3. Si está trabajando, ¿por qué solicita esta posición?

---

---

4. ¿Cuándo puede empezar a trabajar en la institución?

---

---

**Antecedentes laborales**

1. ¿Nombre las dos últimas empresas en donde ha trabajado?

---

---

2. ¿Qué puestos ocupó?

---

---

3. ¿Qué actividades le gustaban de ese puesto, y que le gustaba menos?

---

---

4. ¿Tiempo que laboró en dichas empresas?

---

---

5. ¿Sueldos que percibía?

---

---

6. ¿Motivos de su retiro?

---

---

7. ¿Nombre de los jefes inmediatos?

---

---

8. Cuenta con otra experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita?

---

---

**Antecedentes Académicos**

1. ¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podría ayudar en la posición que ha solicitado?

---

---

2. ¿Cuénteme un poco sobre sus estudios?

---

---

3. ¿Domina algún idioma, lo habla, lee y escribe?

---

---

4. ¿Qué aspiraciones tiene en cuanto a estudios profesionales?

---

---

**Auto evaluación**

1. ¿Cuáles cree que sean sus fortalezas?

---

---

2. ¿Cuáles cree que sean sus debilidades?

---

---

3. ¿Cómo es en su vida profesional?

---

---

4. ¿Cómo evalúa la relación que tiene con otras personas?

---



---

5. ¿Cómo se describe a sí mismo?

---



---

**Nota:** antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador debe proporcionar información básica sobre la organización y la vacante del puesto, el sitio de trabajo, las horas a laborar, el salario, tipo de prestaciones y otros datos que podrían afectar el interés del aspirante al puesto.

### **Impresiones del entrevistador**

Clasifique cada característica de uno a cuatro, con el 1 como la clasificación más alta y con 4 como la más baja.

<b>Características personales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Comentarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariencia personal</li> <li>• Actitud</li> <li>• Conversación</li> <li>• Cooperación durante la entrevista</li> </ul>					
<b>Características relacionada con el puesto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia para el puesto</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>					

**Calificación global para el puesto**

1 Superior      2 Arriba del promedio      3 Promedio      4 No Satisfactorio

**Comentarios u observaciones:**

---

---

---

---

---

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



## **Resumen del Cuestionario de Inteligencia Emocional**

El cuadro de Inteligencia Emocional servirá de guía en la exploración del Cociente Emocional (CE), graficando una muestra de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales para el éxito.

El cuestionario consta de las siguientes partes:

- El puntaje del Cuadro de CE da la gratificación visual del rendimiento personal, creando una instantánea personal de las actuales aptitudes y vulnerabilidades.
- El cuestionario evalúa las siguientes áreas:

Sección I: Ambiente General	Escala 1: Sucesos de la Vida Escala 2: Presiones del trabajo Escala 3: Presiones Personales
Sección II: Conocimiento Emocional	Escala 4: Conciencia Emocional de sí mismo Escala 5: Expresión Emocional Escala 6: Conciencia Emocional de Otros
Sección III: Competencias de CE	Escala 7: Intención Escala 8: Creatividad Escala 9: Elasticidad Escala 10: Conexiones Interpersonales Escala 11: Descontento constructivo
Sección IV: Valores de CE y creencias	Escala 12: Compasión Escala 13: Perspectiva Escala 14: Intuición Escala 15: Radio de Confianza Escala 16: Poder personal Escala 17: Integridad
Sección V: Resultados de CE	Escala 18: Salud General Escala 19: Calidad de Vida Escala 20: Cociente de Relaciones Escala 21: Óptimo Rendimiento

## PROPUESTA DE CONVOCATORIA PARA LA PRENSA ESCRITA



### REQUISITOS

- Experiencia docente (Mínimo de dos años)
- Poseer título de MPU y estudios superiores afines del área
- Dispuesto a formar hábitos, destrezas y valores morales además transmitir conocimientos a los estudiantes.
- Excelentes relaciones humanas (indispensable).
- Responsable, motivado, entusiasta, creativo y con actitud positiva.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Excelente Caligrafía y Ortografía
- Certificado de Examen Michigan para los maestros de Inglés.

**REQUIERE PERSONAL DOCENTE PARA NIVEL PRIMARIO EN LAS AREAS DE MATEMATICA, IDIOMA ESPAÑOL, COMPUTACION E INGLES.**

### OFRECEMOS:

- Salario competitivo.
- Capacitación constante y orientación específica.
- Prestaciones de ley.
- Beneficios adicionales.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Programa de enseñanza estructurado.

Interesados presentarse a 30 Av. 9-96, Zona 11, SELECUEN (Tel.: 2429-1910) Recursos Humanos, del lunes 11 de septiembre al viernes 15 de septiembre de 2006, de 7:30 a 14:00 horas con la siguiente papelería: hoja de vida, fotocopia de cédula de vecindad, fotocopia de título docente, fotocopia de cédula docente, constancia de estudios superiores, tarjeta de la Liga Nacional contral la Tuberculosis (de pulmones), Carné Docente de Salud o Tarjeta de Salud, carencia de Antecedentes Penales y Policiacos y Fotocopia reciente.

PROPUESTA DE CONVOCATORIA PARA AFICHES Y PAGINA WEB



**UNETE A NUESTRO EQUIPO DE DOCENTES  
PARA TODAS LAS AREAS EN LOS NIVELES  
DE PREPRIMARIA, PRIMARIA  
Y SECUNDARIA**

**REQUISITOS:**

- Experiencia docente mínima de dos años.
- Poseer título de docente afín al área.
- Dispuesto a formar hábitos, destrezas y valores morales, además de transmitir conocimientos a los estudiantes.
- Excelentes relaciones humanas (indispensable).
- Responsable, motivado, entusiasta, creativo y con actitud positiva.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Excelente Caligrafía y Ortografía.
- Certificado de Examen Michigan (para los maestros de Inglés)

**OFRECEMOS:**

- Salario competitivo.
- Capacitación constante y orientación específica.
- Prestaciones de Ley.
- Beneficios Adicionales.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Programa de Enseñanza estructurado.

Interesados presentarse a 30 Av. 9-96, Zona 11, SELECUEN (Tel.: 2429-1910) Recursos Humanos, del lunes 02 de octubre al martes 17 de octubre de 2006, de 7:30 a 14:00 horas con la siguiente papelería: hoja de vida, fotocopia de cédula de vecindad, fotocopia de título docente, fotocopia de cédula docente, constancia de estudios superiores, tarjeta de la Liga Nacional contra la Tuberculosis (de pulmones), Carné Docente de Salud o Tarjeta de Salud, carencia de Antecedentes Penales y Policiacos y Fotocopia reciente.

[www.capouilliez.edu.gt](http://www.capouilliez.edu.gt)

**PROPUESTA DE ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LOS**  
**PROGRAMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E**  
**INDUCCIÓN DE PERSONAL**

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO

### COSTOS

#### Datos Actuales

CONCEPTO	COSTO
Boleta de Requisición de Personal	Q 13.00
Anuncio Publicitario	Q 3000.00
Hoja de Solicitud de Empleo	Q 80.50
Energía Eléctrica	Q 100.00
Material de Oficina	Q 277.00
Gastos de teléfono y fax	Q 100.00
Tiempo invertido por Depto. RRHH	Q 100.00
<b>Total Anual en proceso de reclutamiento</b>	<b>Q 3670.50</b>

#### Propuesta

CONCEPTO	COSTO	AUMENTOS EN COSTOS
Boleta de Requisición de Personal	Q 13.00	
Anuncio Publicitario	Q 5800.00	Q 2800.00
Afiches en Universidades	Q 250.00	Q 250.00
Publicación en WebPage de la Institución	Q 00	
Hoja de Solicitud de Empleo	Q 80.50	
Energía Eléctrica	Q 100.00	
Material de Oficina	Q 277.00	
Gastos de teléfono y fax	Q 100.00	
Tiempo invertido por Depto. RRHH	Q 100.00	
Tiempo invertido por Depto. De Sistemas	Q 62.00	Q 62.00
<b>Total Anual en proceso de reclutamiento</b>	<b>Q 6622.50</b>	<b>Q 3112.50</b>
<b>Variación Total en Costos</b>		<b>83%</b>

### Análisis

- ❖ De acuerdo con los datos presentados, se propone expandir las fuentes de reclutamiento para las plazas requeridas por la institución educativa, de manera que se haga eficaz el proceso, es decir, que mientras mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación.

- ❖ Actualmente se presentan pocos candidatos para las vacantes disponibles, debido a que la convocatoria se realiza en un único medio de publicidad. Ante ello se propone utilizar más fuentes para divulgar la oportunidad de empleo, tales como: afiches en Universidades, publicación en la WebPage, así como hacer más atractivo el anuncio en Prensa.
- ❖ Con la propuesta presentada, la variación total en costos, se vera reflejada en un incremento del 83%, producto del mejoramiento en la redacción e imagen de un nuevo anuncio en prensa que sea atractivo, en color, tamaño y posición dentro del diario seleccionado para su publicación.
- ❖ De igual manera se da un incremento por la elaboración de afiches que serán colocados en las carteleras informativas y en las carpetas de empleo en los Departamentos de Orientación Estudiantil de las principales Universidades de la Ciudad Capital.
- ❖ Por otro lado se propone aprovechar el recurso existente de la Página Web del Colegio, ya que no tendría costo alguno la inclusión de un sitio para el anuncio de las plazas vacantes, únicamente el tiempo invertido del encargado de Sistemas seleccionado para su elaboración.
- ❖ Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio indicado para el reclutamiento externo. Lo que se debe lograr en el proceso es atraer a la mayor cantidad de candidatos de manera continua y sistemática, para crear una base de datos que pueda ser útil al momento de requerir un candidato para cubrir una vacante.

## PROCESO DE SELECCIÓN

### Pruebas Psicométricas por Docente

#### *Datos actuales*

#### *Propuesta*

<b>PRUEBA</b>	<b>COSTOS</b>		<b>PRUEBA</b>	<b>COSTOS</b>
Otis	Q 1.25		Otis	Q 1.25
Aptitudes Verbal, Numérica y Abstracta	Q 1.20		Aptitudes Verbal, Numérica y Abstracta	Q 1.20
Toma de Decisiones	Q 0.60		Toma de Decisiones	Q 0.60
DISC	Q 0.35		DISC	Q 0.35
16 PF	Q 0.35		16 PF	Q 0.35
Ficha Psicosocial	Q 0.35		Ficha Psicosocial	Q 0.35
Prueba Académica	Q 1.05		Prueba Académica	Q 1.05
<b>Total por Candidato</b>	<b>Q 5.15</b>		Prueba de Inteligencia Emocional	Q 1.75
			Prueba de ejecución	Q 25.00
			<b>Total por candidato</b>	<b>Q 31.90</b>

## PROCESO DE SELECCIÓN

### Costos Anuales

#### Datos Actuales

#### Propuesta

Concepto	Costo de 98 docentes		Concepto	Costo de 98 docentes	Aumento en costos
Pruebas psicométricas	Q 504.70		Pruebas psicométricas	Q 3126.20	Q2621.50
Hoja de presentación de informe	Q 196.00		Hoja de presentación de informe	Q 196.00	
Energía eléctrica	Q 490.00		Energía eléctrica	Q 490.00	
Material de oficina	Q 453.00		Material de oficina	Q 453.00	
Gastos telefónicos	Q 6174.00		Gastos telefónicos	Q 6174.00	
Tiempo invertido por Coordinador	Q11,433.33		Tiempo invertido por Coordinador	Q16333.33	Q4900.00
Tiempo invertido por Psicóloga	Q14,000.00		Tiempo invertido por Psicóloga	Q16333.33	Q2333.33
<b>Total Anual</b>	<b>Q33,251.03</b>		<b>Total Anual</b>	<b>Q42105.87</b>	<b>Q9854.83</b>
<b>Total por Candidato</b>	<b>Q 339.30</b>		<b>Total por Candidato</b>	<b>Q 439.86</b>	<b>Q 100.56</b>
			<b>Variación Total en costos (Anual)</b>		<b>30%</b>
			<b>Variación Total en costos (por candidato)</b>		<b>30%</b>



### **Análisis del proceso de Selección de Personal**

- ❖ El proceso de selección es una de las tareas más importantes, ya que busca encontrar a la persona correcta para el puesto indicado. Por lo que se propone incorporar pruebas que midan la inteligencia emocional y la forma de desempeño del candidato en el puesto.
  
- ❖ Este trabajo trae consigo un incremento del 30% del costo, tanto en el proceso anual como por candidato y requiere de mayor tiempo invertido por parte del coordinador y de las psicólogas, ya que son los encargados de ser observadores objetivos en el proceso de comparación de candidatos, de manera que puedan seleccionar de acuerdo a las exigencias del cargo y el perfil de las características de los aspirantes al puesto. Por lo que se recomienda hacer un trabajo en equipo, para realizar el análisis y discusión de resultados de cada candidato evaluado.
  
- ❖ Una buena selección debe rechazar a las personas inadecuadas antes de ser contratadas, y no posteriormente cuando existan errores en el puesto de trabajo, que dañan la imagen y funcionamiento de la institución educativa.

## PROCESO DE INDUCCIÓN

### COSTOS

#### *Datos Actuales*

CONCEPTO	COSTOS
Video de Bienvenida	Q 3000.00
Energía Eléctrica	Q 100.00
Material de inducción al puesto	Q 200.00
Tiempo invertido del coordinador	Q 2166,67
<b>Total Costo en el proceso de Inducción</b>	<b>Q 5466.67</b>

#### Propuesta

CONCEPTO	COSTO	Variación en el costo
Video de Bienvenida	Q 3000.00	
Manual de Inducción	Q 420.00	Q 420.00
Maletín del Docente (estuche para lapiceros, agenda, Pin, Calendario)	Q 100.00	Q 100.00
Energía Eléctrica	Q 100.00	
Material de inducción al puesto	Q 200.00	
Tiempo invertido del coordinador	Q 6500.00	Q4333.33
Tiempo invertido del encargado de inducción a la Organización	Q 166.67	Q 166.67
<b>Total costo en el proceso de inducción</b>	<b>Q10,486.67</b>	<b>Q5020.00</b>
<b>Variación total en costos</b>		<b>92%</b>

## **Análisis del proceso de Inducción de Personal**

- ❖ La inducción es una forma de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en los nuevos docentes las actitudes prevalecientes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.
- ❖ En la propuesta se muestra un incremento del 92% de los costos, como consecuencia de incluir en el proceso herramientas o actividades vitales que permiten al nuevo miembro conocer en sus primeros días de labores el ambiente y las funciones de su puesto.
- ❖ El incluir un manual de inducción que contenga información como, formas de pago, horarios de trabajo, personas con las que se relacionará, prestaciones, políticas y reglas en general, traerá consigo beneficio de guiar e informar oportunamente a la persona contratada, antes de iniciar sus labores en el puesto.
- ❖ Asimismo se sugiere realizar un recorrido por las instalaciones con la finalidad de hacerlo parte de la nueva empresa que lo contrata, y a la vez disminuir la ansiedad y nerviosismo del primer día de labores.
- ❖ Por otro lado se propone que el coordinador tenga un espacio disponible para la orientación para explicar la naturaleza exacta del puesto, así como realizar la presentación a los nuevos colegas y familiarizarlo con el sitio de trabajo.

**Propuesta de elaboración de un Instructivo de los Programas de reclutamiento, selección e inducción de personal**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO</b>
Manual de procedimientos Internos	Q 875.00
Tiempo invertido por el encargado de elaborar el Instructivo	Q 2500.00
Energía Eléctrica	Q 100.00
<b>Total costo de Manuales</b>	<b>Q 3475.00</b>

### **Análisis**

- ❖ El invertir en la elaboración de un de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal permitirá realizar procedimientos basados en lineamientos establecidos, para mayor orden, precisión y validez en la ejecución de los mismos; así como lograr un trabajo en equipo, en donde se propicie la participación conjunta de Coordinación General, Coordinadores de Nivel, de Área y Psicólogas.
- ❖ Esto traerá consigo un incremento en costos por la elaboración del manual, ya que actualmente no se cuenta con un documento formal que guíe la realización de cada una de las fases del proceso de colocación de personal.

**Cuadro comparativo de los costos que se invierten en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal**

<b>Concepto</b>	<b>Costo Actual</b>	<b>Costo Propuesto</b>	<b>Variación en Costos</b>	<b>Porcentaje de Variación</b>
Reclutamiento	Q 3670.50	Q 6720.50	Q 3,050.00	83%
Selección	Q 33,251.03	Q 43,105.87	Q 9,854.83	30%
Inducción	Q 5,466.67	Q 10,486.67	Q 5,020.00	92%
Instructivo	Q 00	Q 3,475.00	Q 3,475.00	100%
<b>Totales</b>	<b>Q 42,388.20</b>	<b>Q 63,788.03</b>	<b>Q 21,399.83</b>	<b>50%</b>

**Análisis General**

- ❖ De acuerdo con los datos obtenidos se establece que la institución educativa tendrá un 50% de incremento en los costos de las fases del proceso de colocación de candidatos. Sin embargo las propuestas realizadas buscan obtener beneficios en el cumplimiento de la filosofía y misión de la organización al brindar Excelencia en el servicio a través de la colocación de personas idóneas para el puesto.

## CONCLUSIONES

1. La falta de un Instructivo que contenga los lineamientos a seguir en el desarrollo de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal genera a la institución educativa una subutilización de recurso financiero, tiempo y del recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecutan el programa de colocación de personal
2. La convocatoria que publica el Colegio Capouilliez no llena el requisito de atraer un número adecuado de aspirantes porque la institución no utiliza la diversidad de medios publicitarios. Además carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto docente.
3. El contar con los perfiles de puestos bien definidos permite al Colegio Capouilliez una estructura organizacional sólida y funcional, así mismo son la base para realizar el proceso de selección.
4. El proceso de selección que se utiliza en el establecimiento educativo es identificado como la mayor fortaleza, debido a que tiene normas claras a seguir y se cumple con las fuentes que dan información relevante de los candidatos, siendo estas: la recepción de hojas de vida, verificación de referencias, entrevistas y pruebas de conocimiento y habilidades.
5. La inducción de personal cuenta con debilidades que se ven reflejadas en el personal docente especialmente en el desempeño de las labores diarias, lo cual se debe a la falta de orientación del nuevo maestro a la organización y al puesto de trabajo.
6. La falta de trabajo en equipo de parte del personal que tiene a cargo los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal puede

incidir en el momento de la contratación, integrando a la organización educativa a un docente que presente ineficiencia en el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.

7. El proceso de selección que se practica en el Colegio Capouilliez no cuenta con una prueba que pueda medir la inteligencia emocional de los candidatos a ocupar un puesto docente. Por tanto, se puede contratar a personas que presenten una emotividad variable, lo que se descubre en la relación laboral o interpersonal con coordinadores, alumnos, padres de familia y compañeros de trabajo.
8. Se evidencia que durante el proceso de la entrevista aún se presentan dificultades, lo que no permite crear un clima de confianza entre el entrevistador y entrevistado.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario contar con un manual que contenga los pasos a seguir por todo el equipo de trabajo que se involucra en los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal.
2. Es preciso que los anuncios publicitarios de una plaza vacante sean redactados y diseñados de una manera más atractiva al aspirante. Al igual que se debe acudir a informar a distintos medios tales como: colocar afiches en las distintas universidades del país, especialmente en las facultades relativas al área de educación, página de internet del colegio y diferentes diarios que circulan en el departamento de Guatemala.
3. Al validar los perfiles de puestos, es necesario elaborar un manual que contenga las funciones, tareas, responsabilidades que se deben ejecutar en cada uno de los puestos docentes; con el propósito de que los coordinadores de nivel y de área lo consulten en el momento de realizar el reclutamiento y la selección de personal.
4. Para que la efectividad del proceso de selección sea más seguro se recomienda llegar a la toma de decisiones formando un equipo de trabajo en donde se involucre la coordinación o dirección general, coordinadores de nivel o de área y la psicóloga de nivel, lo cual permitirá unificar criterios y efectuar una mejor elección de personal.
5. El programa de inducción debe contemplar la orientación a la institución y al puesto de trabajo lo cual permitirá la integración de las metas de la institución educativa con las metas del empleado, con lo cual se puede



obtener un compromiso del docente con la empresa, sus valores y sus metas.

6. La inducción tiene que ser impartida a los nuevos docentes en noviembre; se cuenta con tiempo para informar sobre las obligaciones y derechos que se deben cumplir en la institución educativa y se brinda una mejor orientación al puesto de trabajo.
7. Con la finalidad de predecir el grado de empatía, la vulnerabilidad de las emociones y la adaptación a la institución y reacciones bajo presión se sugiere integrar a la batería de pruebas psicológicas, un cuestionario de inteligencia emocional.
8. La entrevista es una de las técnicas de selección que proporciona información adicional de los aspirantes a una plaza, por lo que es necesario capacitar al equipo de trabajo en la utilización de dicha técnica.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bruce Anne y Pepitone James. **Tenga a su Equipo Motivado.** Mc Graw Hill. España.2002.
2. Cooper, Robert K./ Sawaf, Ayman **Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.** Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia, 1997.
3. Chiavetato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Segunda Edición. MC. Graw Hill. Santafé de Bogota, Colombia. 1994..
4. Dessler , Gary. **Administración de Personal.** Sexta Edición, Prentice Hall. México. 1996.
5. French,Wendell. **Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos.** Editorial Limusa, S.A de C.V. México. 1993.
6. Grados Espinoza. **Inducción, Reclutamiento, y Selección.** Editorial El Manual Moderno, S.A de C.V. México. 1988.
7. Hernández Sampieri, Roberto. **Metodología de la Investigación** McGraw Hill. 1998, México.
8. Hellriegel Don./ Jackson, Susan / Jr, Slocum. **Administración. Un Enfoque basado en Competencias.** International Thomson Editores, S.A. México, 2005.
9. Intecap. **Gestión por Competencias.** División Técnica. 1991.

10. Meza Núñez, Sergio. **Trabajo en equipo. Más que la suma de las partes.** Artículo Invertia. Chile, 2006.
11. Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional,** Teoría y Práctica. Printice-Hall Hispanoamericana, S.A. Séptima Edición. México, 1996.
12. Salomón, Genaro. **Siete Puntos sobre Trabajo en Equipo.** Revista Inter.-Forum, Chile. 2006.
13. Serna Gómez, H. **El servicio al cliente Interno.** Fondo Editorial Legis. Colombia, 1992.
14. Shapiro, Lawrence E. **La Inteligencia Emocional de los Niños** Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina, 1997.
15. Sherman, C. **Administración de Personal.** Compañía Editorial Continental. S.A de C.V. México, 1987.
16. Swam, William S. **Cómo escoger el personal adecuado.** Grupo Editorial Norma. Colombia, 1992.
17. Werther, William./ Davis Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Tercera Edición. Mc Graw Hill. México, 1991.
18. **Ley del Impuesto sobre la Renta. I.S.R y su reglamento.** Guatemala, C.A. 2002.

# **ANEXO I**

### A. Encuesta del Programa de reclutamiento

La presente encuesta forma parte del trabajo de tesis de la Maestría de Administración de Recursos Humanos, solicitamos su colaboración, dando respuesta a las siguientes preguntas.

**Objetivo:** Determinar si las actividades realizadas durante el proceso de reclutamiento permiten contactar a un buen número de candidatos para la plaza vacante

**Instrucciones:** para cada una de las siguientes declaraciones marque con una equis (X) el numero que describa la mejor manera de cómo usted evalúa las actividades que se llevan a cabo en el proceso de reclutamiento de personal.

1. En total desacuerdo / 2. Parcialmente de acuerdo / 3. Totalmente de acuerdo

Actividades	1	2	3
1. Los anuncios que la institución publica en los diarios son atractivos para los lectores			
2. La información del anuncio contiene datos que atrae a los candidatos			
3. La institución utiliza varios medios para publicar el anuncio de una plaza vacante			
4. Usted ha tenido la oportunidad en la institución de entrar a oposición de una plaza por medio de un reclutamiento interno			
5. La institución publica varias veces el anuncio			
6. Durante el proceso de reclutamiento usted lleno una solicitud de empleo			
7. Considera usted que la institución atrae candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un cargo dentro de la misma.			

## II Parte

**Instrucciones:** Responda a los siguientes cuestionamientos con sinceridad.

1. Mencione cuales son los aspectos positivos del programa de reclutamiento que realiza el Colegio

---

---

---

---

---

2. Mencione cuales son los aspectos negativos del programa de reclutamiento que realiza el Colegio

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración

## B. Encuesta del Programa de Selección

La presente encuesta forma parte del trabajo de tesis de la Maestría de Administración de Recursos Humanos, solicitamos su colaboración, dando respuesta a las siguientes preguntas.

**Objetivo:** Conocer la validez y confiabilidad del proceso de selección de personal

**Instrucciones:** exprese su grado de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados según la escala y escriba el número dentro del cuadro al final del enunciado.

4. Totalmente de acuerdo / 3. De acuerdo / 2. Parcialmente de acuerdo / 1. Poco acuerdo / 0. Ningún acuerdo	
Enunciados	No
1. En entrevistador creó un clima de confianza durante la entrevista	
2. Las preguntas de las pruebas escritas fueron objetiva	
3. El tiempo que duró la entrevista fue el apropiado	
4. Durante la entrevista se le explicó las funciones del cargo que usted solicitaba	
5. Las preguntas que le formuló el entrevistador fueron claras	
6. El coordinador le comunicó los incentivos no económicos que proporciona el establecimiento educativo a los docente	
7. Las pruebas de habilidades que le aplicaron se relacionaban con las habilidades que demandaba el puesto que usted solicitó	
8. Las pruebas de ejecución se relacionaban con la habilidad docente	
9. Durante el desarrollo de la entrevista se dieron interrupciones	
10. La prueba de conocimientos que le aplicaron se fundamentaba en el programa de estudios que se encuentra vigente en el colegio	
11. El coordinador le explicó sobre los valores de la Institución	
12. Usted tiene la impresión que el entrevistador le escucho atentamente	
13. El entrevistador demostró habilidad en dirigir la entrevista	
14. Se le comunicó durante la entrevista el salario inicial del cargo que usted solicitó	
15. A usted le informaron sobre los resultados que obtuvo en cada área evaluada	

**II. Parte**

**Instrucciones:** exprese su opinión acerca de:

1. El proceso de selección del Colegio\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

2. Como considera la preparación de las personas que lo evaluaron durante el proceso de selección\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración



### C. Encuesta del Programa de Inducción

La presente encuesta forma parte del trabajo de tesis de la Maestría de Administración de Recursos Humanos, solicitamos su colaboración, dando respuesta a las siguientes preguntas.

**Objetivo:** Determinar el grado en que el docente que ingresó al Colegio Capouilliez , se incorporó gradualmente al ambiente de trabajo productivo.

I Parte:

**Instrucciones:** para cada una de las siguientes declaraciones marque con una equis (X) el numero que describa la mejor manera de cómo se sintió en el proceso de adaptación al medio de trabajo en el establecimiento educativo.

1. En total desacuerdo / 2. Parcialmente de acuerdo / 3. Totalmente de acuerdo

<b>Declaraciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. El coordinador le mostró apropiadamente las instalaciones del colegio			
2. El coordinador lo presentó cortésmente ante la Directora y el personal			
3. Su jefe inmediato superior le explicó el Manual de Bienvenida			
4. Usted conoció el organigrama de la Institución			
5. Le indicaron con anticipación las responsabilidades de su cargo			
6. Recibió entrenamiento adecuado al puesto			
7. Usted conoció y comprendió los canales de comunicación interna			
8. Le proporcionaron un normativo de derechos y obligaciones del empleado			
9. Comprendió la misión del Colegio			
10. Le instruyeron acerca de la comunicación con padres de familia			
11. Recibió material de trabajo oportunamente			
12. Le instruyeron sobre la evaluación de aprendizaje que se aplica en el establecimiento			
13. Le comunicaron la visión del Colegio			
14. Conoció las metas del nivel en el que labora			
15. Fue instruido acerca de los derechos y obligaciones de los estudiantes			

**II Parte:**

**Instrucciones:** describa según su criterio cuales son las fortalezas y debilidades del programa de inducción al puesto

A.Fortalezas:

---

---

---

---

---

---

---

B.Debilidades: -

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración

## PERFIL DEL PUESTO – Ficha profesiográfica

### 1. Datos de identificación

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Departamento:</b>
<b>Número de ocupantes:</b>	<b>Puesto del supervisor directo:</b>
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de actualización:</b>

### 2. Propósito del puesto

--

### 3. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Años de estudio o diplomas/títulos requeridos	Área de conocimientos formales

### 4. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia</b>	
<b>2. Especificidad de la experiencia</b>	
<b>3. Contenido de la experiencia</b>	

Versión	1	2	3	4	5
Fecha					
Aprobó					

**5. FUNCIONES DEL PUESTO (Unidades de Competencial Laboral)**

Código	COMPETENCIAS ( cardinales, específicas, técnicas )	Clasificación	Nivel			

**6. Recursos de competencia**

Código	Conocimientos ( formales e informativos )	Clasificación	Criterio de selección	Criterio de capacitación	Nivel			

Código	Habilidades ( generales y específicas )	Clasificación	Criterio de selección	Criterio de capacitación	Nivel			

Código	Actitudes	Criterio de selección	Criterio de capacitación	Nivel			

Versión	1	2	3	4	5
Fecha					
Aprobó					