

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

POR

LUIS ADELSON LAZO GAITÁN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL 2009

14-
Escuela de Ciencias Económicas
Escuela de ADMON. DE EMPRESAS
DIRECTOR
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

14-04-2014

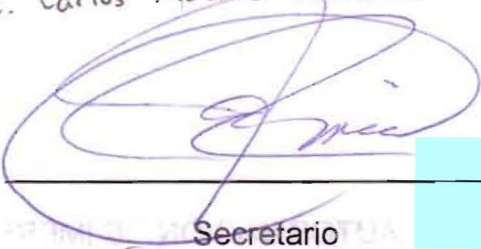
14-04-2014



F.

Presidente

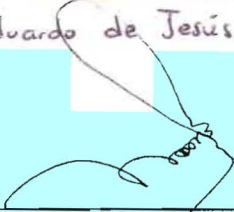
Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez



F.

Secretario

Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López.



F.

Examinador

Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE APLICARON EL EXAMEN
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

PROFESIONALES QUE APLICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Examinador	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala, noviembre de 2008

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala


Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha seis de noviembre de dos mil siete, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA", elaborado por el estudiante Luis Adolfo Lazo Gaitán, con carné estudiantil 200115559.

Con base en lo anterior, en mi opinión, la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los tramites correspondientes, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

Administradora de Empresas

Colegiado No. 5,098



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS


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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE ABRIL DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.10, subinciso 5.10.1 del Acta 9-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de abril de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 008-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de febrero de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA", que para su graduación profesional presentó el estudiante LUIS ADELSON LAZO GAITÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A Dios y la Virgen María

Por ser la luz y guía en todos los actos de mi vida.

A mis padres: Luis y Gladys

Por su paciencia, amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mis hermanos: Luis Alfredo, Luis Alberto y Gladys Paola

Por su cariño y apoyo.

A mis abuelitas, tíos, primos y sobrinos

Con mucho cariño.

A los VIP: Lidia, Miguel, Patty, Lucy, Yohana, Laura y Paulo

Contar con ustedes es un regalo de Dios. Caminar hasta aquí juntos fue una aventura, gracias por su amistad, cariño y apoyo.

A mis amigos:

Especialmente: Adriana, Canche, Carlos, Celia, Karen, Ligia y Luigi

Por su cariño, apoyo y amistad de tantos años.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la colaboración brindada para la elaboración de la presente tesis a:

- La Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Licda. Lorena María Morales Rodas
- Lic. Miguel Ángel Ruiz Mayen
- Lic. Sonia Aracely Pacheco Morales
- Lic. José Luis Aguilar
- Licda. Gladys Estela Gaitán Aja
- Licda. Merlyn Damaris Carranza Barrera
- Licda. Ligia Rivas Guzmán
- Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
- Lic. Otto René Morales Peña
- Familia Ruiz Mayen
- PEM. Olga María Lazo Mirón
- Personal Administrativo, Docente y Operativo del Colegio Prados del Carmen

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1. Gestión del Talento Humano	1
1.1 Admisión de personas	3
1.1.1 Reclutamiento de personas	4
1.1.2 Selección de personas	9
1.2 Contratación	13
1.3 Inducción de personas	13
1.4 Tipos de Planes	15
1.4.1 Misión	15
1.4.2 Visión	15
1.4.3 Objetivos	15
1.4.4 Políticas	16
1.4.5 Norma	16
1.4.6 Estrategias	16
1.4.7 Programa	16
1.5 Aspectos legales aplicables a la institución	17
1.6 Educación	17

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN EL COLEGIO
PRADOS DEL CARMEN

2.1	Metodología utilizada en la investigación	19
2.2	Generalidades de la unidad de análisis	19
2.2.1	Antecedentes de la institución educativa	19
2.2.1.1	Misión	20
2.2.1.2	Visión	20
2.2.1.3	Objetivos	21
2.2.1.4	Políticas	22
2.2.1.5	Estrategias	22
2.3	Estructura orgánica del Colegio Prados del Carmen	23
2.4	Situación actual del reclutamiento, selección e inducción	25
2.4.1	Datos generales del personal	26
2.4.2	Nivel educativo del personal	26
2.4.2.1	Administrativo	26
2.4.2.2	Docentes	27
2.4.2.3	Operativo	28
2.4.3	Proceso de reclutamiento	28
2.4.3.1	Técnicas de reclutamiento	29
2.4.4	Proceso de selección de personas	30
2.4.4.1	Solicitud de empleo	30
2.4.4.2	Documentación requerida	31
2.4.4.3	Entrevistas	32
2.4.4.4	Aplicación de exámenes	34
2.4.5	Contratación	35
2.4.6	Inducción	36
2.5	Análisis y discusión de resultados	40

CAPÍTULO III
DISEÑO DEL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA

3.1	Presentación	43
3.2	Objetivos del programa	44
3.3	Políticas y normas del programa	45
3.4	Resultados esperados	46
3.5	Reclutamiento	47
3.5.1	Pasos a seguir en el proceso de reclutamiento	48
3.6	Selección	49
3.6.1	Bases para la entrevista	50
3.6.2	Bases para la técnica de simulación	52
3.6.3	Pasos a seguir en el proceso de selección	53
3.7	Contratación	56
3.8	Inducción	57
3.8.1	Pasos a seguir en el proceso de inducción	58
3.9	Plan de acción	59
3.10	Presupuesto de la propuesta	61
	Conclusiones	63
	Recomendaciones	65
	Bibliografía	67
	Anexos	69
1.	Descripción de puestos	70
2.	Afiches	84
3.	Solicitud de empleo	87
4.	Investigación de referencias laborales	90
5.	Investigación de referencias personales	91

6. Formato para entrevista	92
7. Formato para técnica de simulación	93
8. Contrato de trabajo	94
9. Manual de bienvenida	98
10.Boleta de encuesta	105

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
1. Organigrama	24
2. Técnicas de reclutamiento	29
3. Solicitud de empleo	30
4. Documentación solicitada para el puesto	31
5. Entrevista de selección	32
6. Persona encargada de realizar las entrevistas	33
7. Aplicación de exámenes	34
8. Contrato de trabajo	35
9. Inducción al puesto	37
10.Misión y visión al momento de ingresar a laborar a la institución	38
11.Objetivos y estrategias al momento de ingresar a laborar a la institución	39

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Pros y contras del reclutamiento interno	6
2. Edades de los empleados	26
3. Educación de los docentes	27
4. Plan de acción	60
5. Presupuesto de la propuesta	62

INTRODUCCIÓN

Desde su fundación, el Colegio Prados del Carmen, mantiene un constante crecimiento en sus operaciones, implicando directamente la inserción de recurso humano permanentemente. Sin embargo, un precario sistema de reclutamiento y selección, han llevado a la institución a enfrentar una alta rotación de personal, lo que representa el ingreso y egreso de empleados continuamente, dificultando el desarrollo del centro educativo.

Derivado de lo anterior, el presente documento trata de una manera secuencial y lógica la propuesta de un programa de reclutamiento, selección e inducción de personas, que respalde adecuadamente el proceso para obtener al personal idóneo, acoplándose a las características y necesidades únicas de la institución que se ubica en el municipio de Villa Nueva orientándose así a la comprobación de hipótesis y con el objetivo de encontrar soluciones viables a la problemática encontrada y realizar así, técnica y efectivamente los procesos de provisión, selección e inducción, tanto a la institución educativa, como al puesto del recurso humano adecuado.

El informe presenta en forma secuencial los siguientes tres capítulos: en el capítulo uno se describe el marco teórico, en el cual se definen los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas, la gestión del talento humano y los conceptos relacionados con el tema objeto de estudio. El capítulo dos presenta la situación actual encontrada en los procesos de admisión e incorporación de empleados al colegio, a través de la investigación documental y de campo y en el capítulo tres, se presenta el diseño del programa de reclutamiento, selección e inducción de personas para la institución educativa, incluyendo en él los objetivos, políticas y resultados esperados del programa, técnicas adecuadas para el reclutamiento, selección, contratación, e inducción, para finalizar con el plan de acción y presupuesto de la propuesta.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes con el fin de establecer las prioridades que la institución debe considerar para establecer desde el inicio una administración de personal efectiva. Así como la bibliografía consultada y el apartado de anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollan los planteamientos teóricos necesarios para la realización de este trabajo de tesis denominado **Diseño de un Programa de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personas para una Institución Educativa**, los cuales son importantes ya que sirven de base y fundamentan la investigación.

1. Gestión del talento humano

Es indispensable definir el concepto de la gestión del talento humano, ya que de éste se desprende el reclutamiento, selección e inducción de personal; que son los temas que se desarrollan en la presente tesis.

El recurso humano es el elemento más importante de todas las empresas, ya que sin él ésta no existiría. Debido a la importancia que tiene éste, surgió una nueva disciplina en la ciencia de la administración llamada gestión del talento humano, la cual se define de la siguiente forma: “es una función de organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.” (1:9)

Existe diversidad de empresas, las que se administran empíricamente o las que se basan en un modelo científico, en las cuales el tema de la gestión del talento humano puede variar significativamente, sin embargo cada día cobra mayor importancia en las empresas que se basan en un modelo científico de administración, debido a las gran cantidad de variables que afectan al personal. “Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones; es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del

contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables aceptables”. (1:6)

El contexto de la gestión del talento humano está integrado por las personas y las organizaciones. Las empresas, para poder alcanzar el éxito necesitan de las personas, las cuales pasan la mayor parte de sus vidas trabajando en ellas, lo cual les consume tiempo y esfuerzo; pero dependen de esto para subsistir y conseguir su superación personal y profesional. “Las organizaciones dependen directa e irremediamente del talento humano, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.” (1:5-6)

Sin embargo unas décadas atrás se pensaba de manera contraria. “Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (Por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos) eran incompatibles con los objetivos de las personas (por ejemplo, mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y en el empleo; desarrollo y progreso personal).” (1:5-6)

Para el recurso humano, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar sus objetivos personales básicos o de sobrevivencia en el corto plazo. Para el mediano plazo buscan estabilidad laboral y desarrollo constante, es decir a través de capacitaciones y otros medios que ayuden a obtener lo mejor de la persona en el área de trabajo que se desempeña, y en el largo plazo buscan el mantenimiento dentro de la empresa y el retiro, esto quiere decir permanecer constante hasta el momento de la jubilación.

Para esto la gestión del talento humano ha dividido los seis procesos que son:

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Monitoreo de personas

El ámbito del presente trabajo abarca el reclutamiento, la selección y la inducción de personas en la empresa objeto de estudio, ya que son los temas principales que afectan a la institución en la gestión del talento humano además de ser los pasos primordiales para empezar con la correcta administración del valioso recurso humano.

1.1 Admisión de personas

La admisión de personas es el primer punto de la gestión del talento humano, su objetivo principal es encargarse de los procesos por medio de los cuales la institución incorpora capital humano a laborar en ella; tales como el reclutamiento y la selección de personas.

“Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes de la organización. En el enfoque tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático: el reclutamiento y la selección de personas obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos ejecutados de modo secuencial.” (1:82)

Es importante destacar que no sólo la institución escoge a sus empleados, sino que los empleados eligen donde quieren trabajar, ellos escogen el lugar donde les pagan bien por su trabajo y se sienten a gusto desempeñándolo; logrando así alcanzar sus metas.

La admisión de personas comprende dos fases: reclutamiento y selección de personas.

1.1.1 Reclutamiento de personas

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.”
(1:95)

El reclutamiento atrae candidatos que ayuden a lograr los objetivos de la institución. Antes de iniciar el reclutamiento se deben identificar los requerimientos del puesto, que deben estar adecuados al grado de dificultad de las tareas, lo cual facilita reclutar candidatos apropiados. “El reclutamiento eficiente de administradores requiere una idea clara del puesto que debe llenarse, la recolección de datos sobre el solicitante, la proyección de una imagen favorable aunque realista de la empresa, así como atraer a los solicitantes mejor calificados para el puesto, todo lo cual exige una fluida comunicación entre la empresa y el administrador potencial.” (5:325)

La descripción técnica del puesto es un elemento clave en el reclutamiento ya que proporciona la información básica sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto vacante, el reclutador evidenciará tanto las necesidades del puesto como las características del candidato que lo desempeñe de la mejor manera posible.

El reclutamiento es el inicio de la búsqueda de candidatos; es significativa la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (interna, externa o mixta) se debe analizar la más conveniente dependiendo el caso, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado.

El programa de reclutamiento abarca los procedimientos y acciones con el fin de formar un banco de datos de recursos humanos, que permita disponer de personal y así elegir al idóneo para cubrir la vacante solicitada.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser: internas, externas o mixtas.

a) Fuentes internas

“El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (1:95)

En la institución se cuenta con fuentes de reclutamiento interno, los actuales empleados, constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos, por lo que son ideales para transferirlos al puesto vacante.

Cuadro 1

Pros y contras del reclutamiento interno

Pros	Contras
<ul style="list-style-type: none">• Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.• Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.• Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.• Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.• No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.• Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.• El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.	<ul style="list-style-type: none">• Puede bloquear las entradas de nuevas ideas, experiencias y expectativas.• Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.• Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.• Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.• Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.• Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato.

b) Fuentes externas

El reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Su campo de acción es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos.

“El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la institución. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos generales, formación académica, experiencia laboral, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.” (1:97)

Dicha fuente de reclutamiento se enfoca en los candidatos que se encuentran en el mercado de recursos humanos y utiliza variedad de técnicas para influir en ellos y atraerlos a la organización. Algunas técnicas de reclutamiento externos son:

- Anuncios en periódicos

Los anuncios en periódicos son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante. Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales.

- Agencia de reclutamiento

En lugar de acudir directamente al mercado de recurso humano, la organización puede ponerse en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos, los cuales aparecen en sus bases de datos.

- Carteles o avisos en sitios visibles

Método de reclutamiento de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez. Vehículo de reclutamiento estático, indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina.

- Presentación de candidatos por recomendación de empleados

Sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y de efectos relativamente rápidos.

- Consulta en los archivos de candidatos

El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores.

- Base de datos de candidatos

A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

c) Fuentes mixtas

En este tipo de reclutamiento se emplearán tanto el interno como el externo, lanzando la convocatoria dentro y fuera de la institución.

“El reclutamiento interno y externo tiene sus pros y contras, por lo que algunas organizaciones han optado por utilizar el reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas.” (17:SP)

El reclutamiento mixto puede ser:

- a) El reclutamiento externo seguido del reclutamiento interno; este se presenta cuando no es posible encontrar candidatos internos al nivel de lo esperado, por lo que la institución se ve en la necesidad de buscarlos fuera.
- b) Reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo; en el caso que existan plazas nuevas que no son en su totalidad aptas para los candidatos internos, las empresas se ven en la necesidad de buscar candidatos afuera, sin embargo, si estos no se hayan, se da la necesidad de promover al recurso humano existente.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, simultaneo; este caso se da cuando en la institución se presenta la necesidad de encontrar el mejor candidato para un puesto critico, es decir, que además de evaluar las capacidades de recurso humano interno se debe de buscar también talento externo. Sin embargo, por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los de afuera, en caso de que exista igualdad competitiva entre ellos.

1.1.2 Selección de personas

La selección de recursos humanos puede definirse como “el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.” (1:111)

Según el autor Stephen Robbins en el libro la administración en el mundo de hoy, “los pasos de un proceso típico de selección son: 1) llenado del formato de solicitud de empleo, 2) realización de entrevistas, 3) aplicación de exámenes, 4) verificación de referencias, 5) examen físico, y 6) análisis y decisiones finales para contratar o rechazar al aspirante.” (9:245)

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué aspirantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Se elige entre los candidatos reclutados a los más adecuados, escogiendo al mejor, que cumpla con el perfil solicitado; con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal; para aumentar el prestigio de la institución.

“La selección es un ejercicio de predicción. Pretende predecir cuales solicitantes tendrán éxito si se les contrata. Éxito en este caso significa desempeñarse bien de acuerdo con el criterio que la gerencia utiliza para evaluar al personal.”
(8:265)

La selección va ligada al reclutamiento, ya que éste le proporciona el instrumento técnico que permite elegir las mejores opciones para ocupar los diferentes puestos que la empresa necesita cubrir.

“El perfil del puesto de trabajo, es una hoja de ruta para los distintos puestos de trabajo de la empresa, que proporciona una visión interna de los comportamientos y empujes requeridos en el puesto para un desempeño superior.” (15:SP)

El perfil solicitado debe ser tomado de la descripción técnica de puestos, que básicamente, consiste en los requisitos mínimos exigidos tales como: educación, experiencia, habilidades y destrezas, entre otros.

Las técnicas de selección se agrupan en: análisis de hoja de vida, verificación de referencias, entrevista de selección, pruebas de conocimientos, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

a) Entrevista de selección

La entrevista es básica, ya que es en una plática formal y con profundidad con el posible nuevo miembro de la institución; con ésta se podrá saber si el candidato es capaz de desempeñar el puesto respecto a los demás aspirantes así, el entrevistador obtiene información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

De las técnicas de selección la más utilizada es la entrevista de selección, ya que esta “tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de la empresa, etc.” (1:119)

Contar con una guía de entrevista es de gran importancia, ya que ésta contiene el esquema y forma en que se realizará dicho diálogo, es necesario fijar un límite de tiempo, debe recordarse que es una conversación que debe darse con tranquilidad y espontaneidad, y sobre todo se debe tener en cuenta que la calidad de información que se obtenga del candidato dependerá de la tenacidad de la persona que dirija la entrevista.

“Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para completar datos del solicitante (conocida como entrevista de fondo) tiene un valor incalculable, solo que, como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador.” (7:87)

b) Pruebas de conocimientos

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (1:124)

“Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o él que pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación del personal”. (7:88)

c) Pruebas de personalidad

“Las pruebas de personalidad se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global.” (1:129)

Estas pruebas revelan varios aspectos de las características superficiales de las personas como lo son el carácter y el temperamento; son de gran importancia en el personal ya que de éstas dependerá el trato que les dará a los estudiantes.

d) Técnicas de simulación

“Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.” (1:129)

Son técnicas de dinámica de grupo y sustituyen el método verbal por el drama, en el que se pretende estudiar y analizar a manera de estar más cerca de la realidad; además se puede ver el grado de socialización de la persona. Esta técnica es perfecta para evaluar dos aspectos al mismo tiempo: conocimientos y

destrezas propias del puesto, por lo que es una técnica muy completa para la evaluación de los docentes.

1.2 Contratación de personas

La contratación es formalizar la futura relación de trabajo con el objeto de garantizar los intereses y derechos tanto del trabajador como de la organización. La duración del contrato puede ser por tiempo determinado o indeterminado, y debe ser firmado por el director de la institución y el trabajador.

Luego de analizar al candidato se procede a tomar la decisión de contratarlo o no. Esta es respaldada con un contrato de trabajo que lo acredita como nuevo empleado de la institución. El contrato de trabajo es el documento legal donde ambas partes establecen en común acuerdo los beneficios y responsabilidades.

La relación entre patrono y trabajador está regulada por la Constitución Política de la República, en el artículo 102 donde se establecen las prestaciones laborales mínimas y en el Código de Trabajo; entre las prestaciones que todo patrono debe cumplir están: salario ordinario y bonificaciones, aguinaldo, jornadas de trabajo, vacaciones, despido e indemnización, contrato individual de trabajo, derechos de la mujer embarazada, entre otros.

1.3 Inducción de personas

“La socialización de los recién llegados comienza con la inducción, el conjunto de actividades diseñadas para familiarizar a los nuevos empleados con sus puestos, sus compañeros de trabajo y los aspectos clave de la organización en su conjunto. Esto incluye darles a conocer la misión y la cultura organizacional, explicar los objetivos de operación y las expectativas del puesto, comunicar políticas y procedimientos e identificar al personal clave.” (10:248)

La inducción de personal abarca una serie de procedimientos a través de los cuales el nuevo miembro se adapta al puesto, al departamento y a la institución, este programa favorece al nuevo trabajador ya que se integra rápidamente al grupo y le brinda un agradable ambiente inicial, por lo que se identificará positivamente en la empresa.

“La misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones. Es normal que la organización trate de adaptar las personas a ese contexto, en especial las que apenas ingresan en la organización: los nuevos empleados. Aquí entramos en el campo de la socialización organizacional.”
(10:150)

“La inducción a los nuevos empleados cubre las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo.”
(2:223)

Un programa de inducción adecuado debe familiarizar al nuevo miembro con los aspectos administrativos e identidad de la empresa: objetivos, historia, filosofía, procedimientos y reglas de la organización, comunicar aspectos tales como horarios de trabajo, procedimientos de pago y prestaciones otorgadas, revisar los deberes y responsabilidades específicos del puesto del nuevo colaborador, proporcionar una visita a las instalaciones de la institución y presentar al empleado con su jefe y compañeros de trabajo.

Un manual de bienvenida, contiene información necesaria que el empleado de nuevo ingreso debe saber acerca de la institución para poder desempeñar su trabajo cómodamente. Es útil para orientar a los nuevos empleados así como una guía de referencias para empleados de mayor antigüedad. Es de gran valor

pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre patrono y empleado.

1.4 Tipos de Planes

La planeación es el inicio del proceso administrativo, debido a que es en esta fase donde se establecen los cursos de acción que deberá seguir una empresa para la consecución de sus objetivos. La planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo, a través del establecimiento de los diferentes planes. Por lo tanto, debe existir una planeación para que las actividades de las personas no sean realizadas al azar sino en forma direccionada al cumplimiento de metas.

1.4.1 Misión

Es la declaración que documenta la finalidad de existencia de la Institución. Ésta identifica la función que cumple en la sociedad y su carácter y filosofía básica. Identificar la misión ayuda a la Institución a delimitar sus actividades y a establecer las formas en que sus colaboradores deberán llevarlas a cabo.

1.4.2 Visión

La declaración de la visión representa el propósito estratégico de la dirección de la Institución, es decir, una descripción de la posición competitiva que la empresa desea alcanzar durante un período de tiempo establecido y de las capacidades centrales que deberá adquirir para llegar hasta allí.

1.4.3 Objetivos

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Los objetivos de la empresa constituyen el plan básico de la misma, cada departamento debe tenerlos también.” (4:115)

Éstos representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.

1.4.4. Políticas

Son guías para orientar la acción. “Son principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones”. (4:116) Éstas delimitan un área dentro de la cual deben tomarse decisiones inmediatas conscientes para así contribuir al logro de las metas de la Institución.

1.4.5 Norma

Es la medida para la realización o consecución de algo. Las normas son reglas de conducta que nos imponen un determinado modo de obrar o de abastecernos, estas sirven para lograr el orden.

1.4.6 Estrategias

Son la determinación de los objetivos de la Institución, la adopción de los cursos de acción y asignar todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. El objetivo principal de las estrategias es posicionar a la Institución para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

1.4.7 Programa

“Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para alcanzar una de sus partes.” (7:67) Un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear, y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado.

1.5 Aspectos legales aplicables a la institución educativa

La Constitución Política de la República de Guatemala es Ley fundamental y suprema en la que se establecen las bases de la estructura política, económica, social, cultural, etc. del estado; en ella se determinan los principios y los derechos de los guatemaltecos. En el artículo dos establece que “es deber del estado garantizarle a los habitantes de la república la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.” En la sección cuarta se establece todo lo relacionado a educación, y en el artículo setenta y dos se describe como desarrollo integral de las personas la educación “La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal.”

La relación entre patrono y trabajador la regula el Código de Trabajo que tiene como objetivo proporcionar a estos, los elementos necesarios de los derechos y las obligaciones de ambos; así como las prestaciones a las que tiene derecho derivadas de sus relaciones laborales; y al mismo tiempo la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social tiene como finalidad aplicar en beneficio del trabajador afiliado, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social.

Entre los derechos del niño, están la salud, la educación, condiciones de vida adecuadas, el esparcimiento y el juego, la protección de la pobreza, la libre expresión de sus opiniones, entre otros. Por tratarse de una institución educativa, siendo los niños el objetivo principal de esta, se mencionan los derechos que tienen como tal.

1.6 Educación

“La Educación viene del latín educare, guiar, y educere, extraer puede definirse como: El proceso bi-direccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.” (17:SP) Sin duda alguna, la educación, es uno de los pilares fundamentales donde descansa el desarrollo de un país; obedece a los conocimientos, conductas, costumbres, valores, actitudes, entre otros, que ha ido acumulando la cultura a través del devenir de la historia, se han convertido en auto gestores de la realidad y la de los demás.

El objetivo primordial de la educación es proporcionar de manera sistematizada las herramientas que permitan a los hombres y las mujeres elevar su calidad de vida; y para efectos del trabajo, interesa resaltar la vinculación que existe entre la institución educativa y la familia de los alumnos que aplica en el campo educativo.

Institución Educativa es un establecimiento diseñado para permitir y animar a estudiantes a aprender, bajo la supervisión de maestros. En muchos países tienen sistemas de educación formal que comúnmente son obligatorios y por lo general incluyen una escuela primaria para niños y una secundaria para adolescentes que hayan concluido la primaria.

La metodología se define como el estudio de los métodos, reglas y postulados de una disciplina que se emplean para tratar una situación en particular. La situación actual o diagnóstico consiste en recolectar datos relevantes, analizarlos y hacer un informe institucional para conocer los antecedentes y la situación de la empresa.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN EL COLEGIO PRADOS DE CARMEN

2.1 Metodología utilizada en la investigación

La información que se presenta en este capítulo fue recopilada por medio de una investigación de campo realizada en las instalaciones del Colegio Prados del Carmen, ubicadas en la 16 avenida 8-43 zona 4, del municipio de Villa Nueva departamento de Guatemala. Específicamente se encuestó a cada uno de los empleados que laboran en dicha institución, es decir, personal administrativo, operativo y docente. Se aplicaron las encuestas a toda la población con el propósito de obtener datos confiables y para conocer como realizó su proceso de reclutamiento, selección e inducción, además se realizaron entrevistas al Director General del plantel con el objeto de ampliar la información. También se utilizó la técnica de la observación para dar veracidad a las entrevistas y encuestas realizadas. Dicha investigación se realizó durante la tercera semana del mes de enero del año 2008.

2.2 Generalidades de la unidad de análisis

2.2.1 Antecedentes de la institución educativa objeto de estudio

El Colegio Prados del Carmen está ubicado en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala, fundado en enero de 1989, se dedica a educar a la niñez, con el firme propósito de formar hombres y mujeres que tengan una vida digna, responsable y plena. En sus inicios contaba con 90 estudiantes en educación pre-primaria y primaria y con nueve empleados, con el pasar de los años fue creciendo el número de alumnos y de personal. En 1998 el colegio ya contaba con laboratorio de computación para todos los niveles. En el año 2002

inició con el ciclo básico. Se contempla que para el año 2010 se inicie actividades en el ciclo a nivel diversificado.

Actualmente el colegio cuenta con 300 alumnos y 30 empleados en las diferentes áreas de trabajo. Entre las actividades que realizan en la institución están: jornadas cívicas, sociales, culturales y deportivas. Los programas de estudio están oficialmente autorizados y en vigencia por el Ministerio de Educación. El colegio cuenta con instalaciones renovadas, los elementos físicos y materiales básicos, para el desarrollo adecuado de las actividades que conlleva el proceso de enseñanza-aprendizaje de todo alumno.

2.2.1.1 Misión

La misión del Colegio Prados del Carmen es la siguiente:

Constituirse en un centro de enseñanza con nivel académico calificado y competitivo preferido en el medio geográfico. Proporcionando al estudiante y al padre de familia un ambiente sano, infraestructura adecuada, áreas de recreación agradables, seguridad y atención especial en cada caso particular.

2.2.1.2 Visión

La visión de la institución es:

Promover, establecer y consolidar un centro educativo con las actuales tendencias pedagógicas, a efecto de lograr la preferencia dentro del contexto social, que signifique una buena opción educativa a los usuarios.

Resulta importante destacar que la misión y la visión de la institución son adecuadas sin embargo estas están confundidas, es decir la misión actual se refiere a la visión y la visión actual habla de lo que debe de hacer hoy, es decir de su misión. Por lo tanto, se hace necesario que estas sean cambiadas una de la otra.

2.2.1.3 Objetivos

Los objetivos que persigue el centro educativo son:

- *Proporcionar a los estudiantes una formación científica, tecnológica, social, cívica y moral que constituya la base para el éxito de la sociedad.*
- *Contribuir de manera activa en el proceso educativo y la formación de valores sociales, morales y éticos, orientados hacia una vocación adecuada con claridad de conciencia y definida sensibilidad social y espiritual frente a la realidad nacional e internacional.*
- *Incidir en la formación integral de los estudiantes por medio de la educación, el diálogo franco y la creatividad dentro del marco democrático y responsable.*
- *Propiciar la adaptación grupal, el bienestar y la interrelación de los alumnos.*
- *Inculcar el amor y respeto a Dios, a la familia y a la Patria.*
- *Despertar el interés al estudio y la investigación.*
- *Inculcar y desarrollar la convivencia social.*
- *Educar integralmente para lograr el desarrollo de la personalidad del alumno con conocimientos sólidos y graduales.*

Es indispensable resaltar que los objetivos no cuentan con una delimitación en tiempo y algunos se encuentran repetidos, por lo que es necesario delimitar y adecuar éstos.

2.2.1.4 Políticas

- *El establecimiento enseñará y exigirá de los alumnos constancia, respeto, higiene, puntualidad, responsabilidad, tanto para sí mismo, para el personal docente, técnico administrativo y operativo, como para sus compañeros de estudio; a efecto de propiciar la fraternidad, la armonía y la convivencia.*
- *El establecimiento propone mantener una amplia y cordial comunicación con los padres de familia sobre casos concretos, así como aceptar sugerencias que puedan aportarse en beneficio común.*
- *Es obligatorio el uso de uniforme de diario y educación física como distintivo escolar del alumno.*

Dentro de las políticas la última no es correcta, ya que por su grado de rigidez en la toma de decisión se considera una norma. Además, es indispensable readecuar la primera a modo que ésta se entienda como una guía de acción permanente en todo tiempo y en toda circunstancia.

2.2.1.5 Estrategias

- *Dar a los educandos un proceso de educación basada en principios de moral, diálogo y participación.*
- *Completar el proceso educativo, con otras áreas que promuevan la actividad física, las artes, y otros talentos, buscando enriquecer la vida en familia y a la sociedad guatemalteca en general.*
- *Poner a disposición de los alumnos los conocimientos apropiados en las áreas de su propio interés, las de sus familias y las de sus comunidades.*
- *Incentivar la participación de los alumnos con responsabilidad, honradez efectiva en el proceso democrático, económico y social de Guatemala.*

- *Instaurar una fuente de trabajo a profesionales calificados en enseñanza de las distintas especialidades requeridas en el ciclo de educación básica.*

Las estrategias se encuentran acorde a las características de la Institución.

2.3 Estructura orgánica del Colegio Prados del Carmen

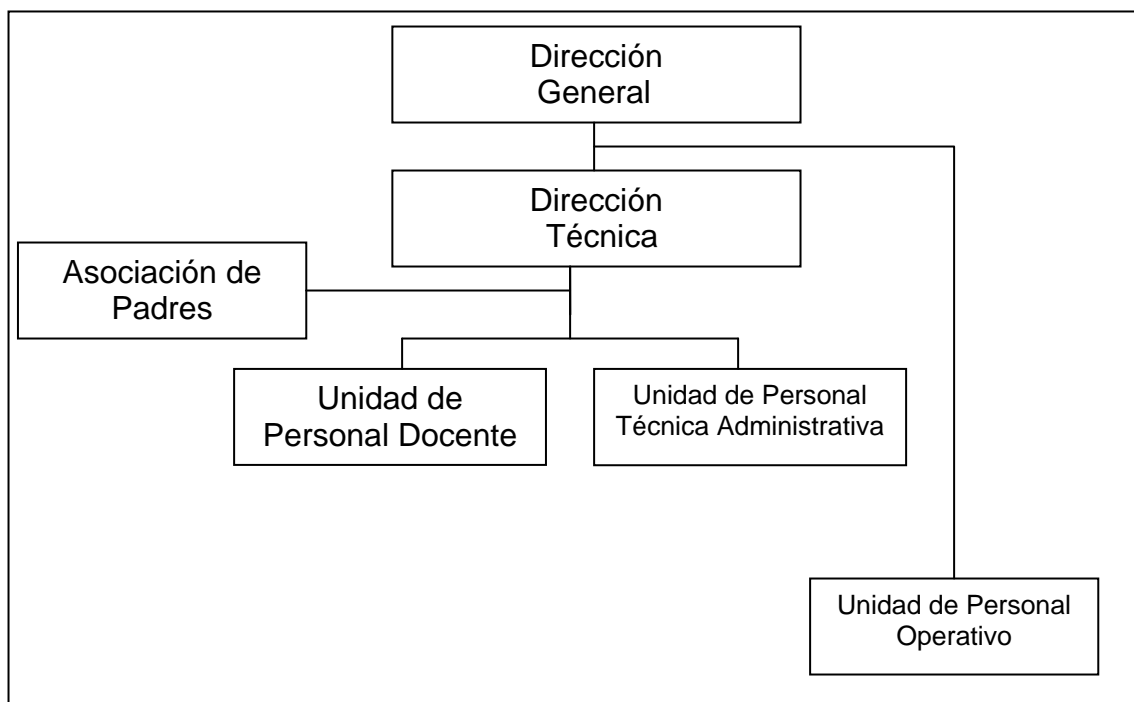
La estructura de la organización es la relación entre las jerarquías de responsabilidad y la división de tareas; la cual debe estructurarse en la manera que busque alcanzar sus objetivos eficientemente.

El Colegio Prados del Carmen no cuenta con un organigrama formal, únicamente un esbozo del mismo, por lo que los niveles jerárquicos se comunican a los empleados de forma verbal por el director del plantel. Este último manifestó la intención de en un futuro se realice técnicamente un organigrama y al mismo tiempo colocarlo a la vista del público.

En el establecimiento existe una Dirección General y una Técnica, las cuales se conforman por el Director General y el Director Técnico respectivamente. El Director General se encarga de todo lo relacionado con el Ministerio de Educación y la administración neta del plantel, por lo que tiene a su cargo la unidad técnica administrativa y la unidad operativa. La unidad técnica administrativa está conformada por la secretaria, el contador y el psicólogo y se encargan de las funciones correspondientes a sus puestos, mientras que la unidad operativa lo conforman tres personas que se encargan de las labores de limpieza y mantenimiento de la institución. Por otro lado el Director Técnico se encarga de tratar únicamente con el personal docente el cual cuenta con 22 empleados, éstos no tienen ninguna tarea administrativa en lo absoluto, más que enfocarse en la formación académica de los estudiantes.

Para el análisis de la estructura organizacional de la institución, la Dirección General proporcionó el siguiente organigrama, el cual es necesario mencionar que únicamente es un esbozo y que además está elaborado incorrectamente ya que la línea de mando de la unidad técnica administrativa no coincide con lo planteado anteriormente, datos que fueron obtenidos de las entrevistas con el director y empleados, además de la investigación de campo.

Gráfica No. 1
Organigrama proporcionado por la Institución
Colegio Prados del Carmen



Fuente: Datos proporcionados por el Director General, con base en la investigación de campo, Marzo 2007

Además de las observaciones indicadas anteriormente acerca del organigrama, se debe añadir que alumnos son entes que no forman parte de la toma de decisiones, ni cubren responsabilidades, ni tareas de la empresa, por lo que no deben plasmarse en éste. No obstante, la asociación de padres de familia puede

tomarse como una unidad staff ya que ellos aconsejan a la Dirección Técnica del colegio.

2.4 Situación actual del reclutamiento, selección e inducción de personas

Antes que nada es necesario resaltar que la institución educativa tiene plasmadas por escrito las políticas, objetivos y estrategias como parte de su planificación en general, sin embargo, no abarca nada relacionado con reclutamiento, selección e inducción, únicamente dentro de las políticas descritas en los antecedentes, la última establece la intención de contratar personal capacitado pero no se indica bajo que parámetros o forma en la que se hará.

La situación anterior coincide con lo obtenido en las entrevistas realizadas con el Director General del plantel, quien indicó claramente que el método para reclutar personal es a través de referencias por los mismos maestros y que en ningún momento se basó en ninguna técnica para hacerlo. Desde los inicios del Colegio ha existido demasiada rotación de personal y una inducción inapropiada, por lo que está consciente de la necesidad del programa. Además, el crecimiento constante del colegio y la próxima apertura del ciclo diversificado amerita un instrumento formal que garantice a la institución la obtención de recurso humano idóneo.

Asimismo, los datos obtenidos en las encuestas realizadas a todo el personal tanto, docente, administrativo y operativo, sostienen que su proceso de reclutamiento, selección e inducción fue de manera empírica, hasta el punto de ser contratados de manera verbal.

Los resultados de las encuestas se describen detalladamente en los siguientes incisos:

2.4.1 Datos generales del personal

El promedio de edades del personal que laboran en la institución oscilan entre:

Cuadro No. 2
Edades de los empleados

Rango de edades	Porcentaje
18 a 20 años	16%
21 a 25 años	16%
26 a 30 años	20%
31 a 35 años	16%
36 a 40 años	16%
Mas de 40 años	16%

Fuente: elaboración propia, en base a la información obtenida de la encuesta en la investigación de campo, enero de 2008.

El cuadro número dos muestra grupos de edades uniformes, lo que indica que en el colegio hay trabajo para personas de todas las edades, contando con personas desde 18 hasta mayores de 40 años, por lo que el programa debe estar orientado para personas de todas las edades.

2.4.2 Nivel educativo del personal

2.4.2.1 Administrativo

Ambos directores son graduados de maestros de nivel medio, tal y como lo exige el Ministerio de Educación, asimismo, poseen estudios en educación y reingeniería educativa, no obstante, no poseen título universitario.

La secretaria posee título de Secretaria Bilingüe y el contador de Perito Contador y estudian derecho y administración de empresas, respectivamente. Por otro lado el psicólogo es la única persona que posee título universitario con especialidad psicología clínica.

2.4.2.2 Docentes

En lo concerniente a docentes de los diferentes niveles, poseen un título a nivel diversificado de:

Cuadro No. 3
Educación de los docentes

Carrera	Porcentaje
Profesorado de educación media	32%
Profesorado de Párvulos	20%
Perito Contador	12%
Bachiller en Ciencias y Letras	24%
Secretaria Bilingüe	4%
Secretaria Comercial	8%

Fuente: elaboración propia, en base a la información obtenida de la encuesta en la investigación de campo, enero de 2008.

El nivel educativo es importante ya que muestra el grado de preparación académica de los actuales profesores, sin embargo se encontró que existen puestos ocupados por bachilleres y secretarias lo cual es incongruente ya que al mismo tiempo, se tiene especialistas contratados para la misma área.

Además se le cuestionó a los profesores si estudiaban una carrera universitaria a lo que respondieron: el 33.33% si estudia actualmente, mientras que el 66.67% no está estudiando por el momento. Del porcentaje que sí va a la universidad las

carreras universitarias que están llevando son: Administración educativa 37.5%, Profesorado en Educación Media de Física-matemáticas 12.5%, Administración de empresas 12.5%, Profesorado en Educación Media de Lenguaje y Literatura 25% y abogado y notario 12.5%. Esto indica que tan solo 1/3 de los docentes están en la etapa de superación académica.

2.4.2.3 Operativo

Este personal únicamente posee diploma de sexto primaria y no están estudiando actualmente.

2.4.3 Proceso de reclutamiento

Actualmente al haber una plaza vacante en el colegio, el director comenta con el personal y ellos le mencionan si tienen algún referido para la misma, de lo contrario busca otro medio para atraer candidatos para dicha plaza. No tienen establecidos análisis de puestos, por lo que no tienen base para ver si el candidato cumple con el perfil. Las entrevistas realizadas al director del plantel, determinaron que en el Colegio no tienen establecido un proceso de reclutamiento y selección ya que todo se realiza de manera empírica y contratan a referidos, analizando únicamente el currículum vitae de la persona, además de solicitarle la cédula docente (en el caso de los profesores) y antecedentes penales y policíacos.

El proceso de reclutamiento se inicia con la requisición de personal, para ello es indispensable la descripción técnica del puesto, dado que este documento permite conocer lo que se está buscando en ese momento. Actualmente el colegio no cuenta con dichas descripciones y sólo contrata al personal, con base a la experiencia que posee el director del plantel. En los anexos de este trabajo

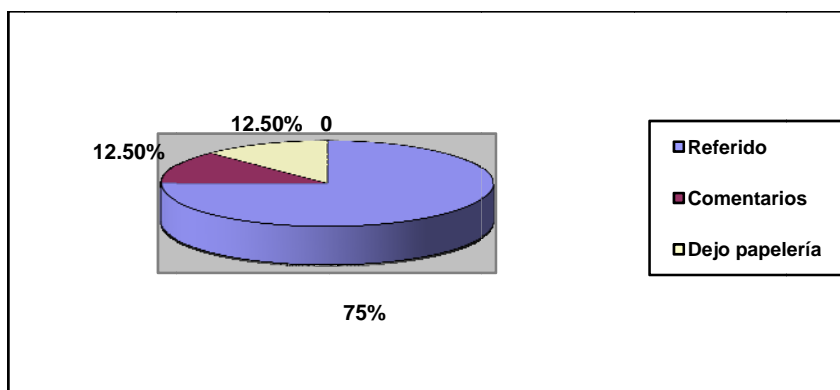
se presentan las descripciones técnicas de cada uno de los puestos, para poner en práctica un adecuado proceso de reclutamiento.

En lo relacionado a reclutamiento se les preguntó a los empleados lo siguiente:

2.4.3.1 Técnicas de reclutamiento

Actualmente la técnica que se está utilizando en la institución para incorporar a nuevos empleado, es la basada en referidos. Estas recomendaciones fueron hechas por el personal que está laborando en el colegio; el director del plantel optó por esta técnica de reclutamiento ya que según él, es la manera de atraer a personas confiables que puedan ocupar dicha vacante.

Gráfica 2
Técnicas de reclutamiento
Colegio Prados del Carmen, año 2008



Fuente: investigación de campo, enero de 2008

Los resultados de la encuesta indicaron que el 75% se enteró de la plaza por medio de referido, el 12.5% se presentó al colegio a dejar su papelería y el 12.5% restante escuchó comentarios de que en dicha institución estaban solicitando personal y acudieron a dejar su currículum vitae.

El personal encuestado opina que el colegio no tiene medios de información adecuados para el reclutamiento de personal, ya que el medio que más se utiliza es el de referidos.

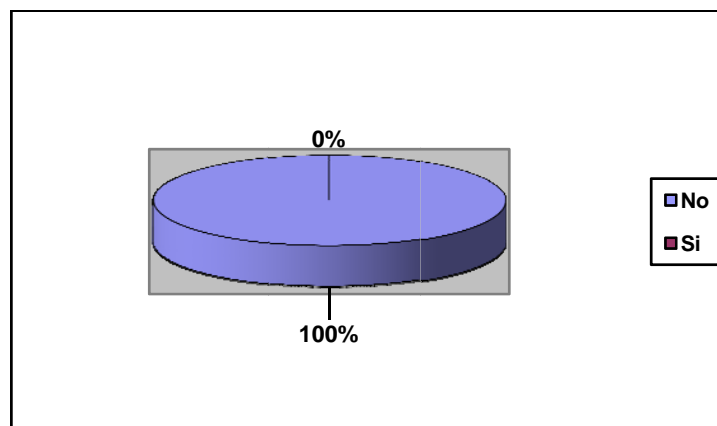
2.4.4 Proceso de selección de personas

Al momento de finalizar el proceso de reclutamiento se inicia la selección de personas, en el caso del colegio Prados del Carmen el Director General le realiza una entrevista para conocer más a fondo a la persona y de esta manera ver si se encuentra en capacidad para el puesto vacante.

2.4.4.1 Solicitud de empleo

Es importante destacar que la solicitud de empleo brinda información importante, tal como: educación, antecedentes de trabajo, referencias (laborales y personales), entre otras.

Gráfica 3
Solicitud de empleo
Colegio Prados del Carmen, año 2008



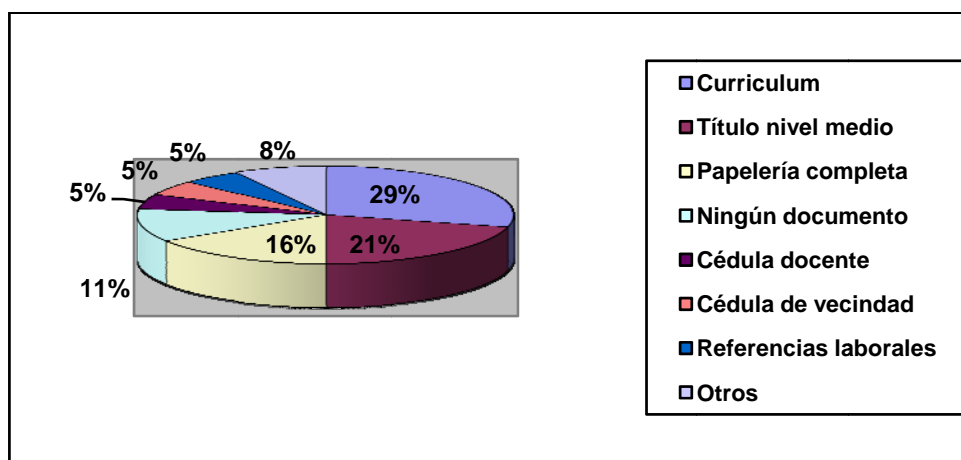
Fuente: investigación de campo, enero de 2008

El 100% de los encuestados reveló que no llenó ninguna solicitud de empleo en su proceso de reclutamiento para iniciar labores en la institución. Es de vital importancia que en el colegio se implemente dicha solicitud ya que ésta brindará información adicional al momento de la entrevista.

2.4.4.2 Documentación requerida

En la entrevista realizada al director del plantel, indicó que al momento de llamar a entrevista al candidato, se le solicitan los siguientes documentos: Currículum vitae, cédula docente y antecedentes penales y policíacos. Pero al momento de preguntarle el personal por medio de la encuesta, ésta reveló los siguientes datos:

Gráfica 4
Documentación solicitada para el puesto
Colegio Prados del Carmen, año 2008



Fuente: investigación de campo, enero de 2008

La encuesta reveló los siguientes porcentajes; al 29% le solicitaron currículum vitae, al 21% título de nivel medio, al 16% papelería completa, al 11% no le requirieron ningún documento, 5% cédula docente. 5% cédula de vecindad, 8%

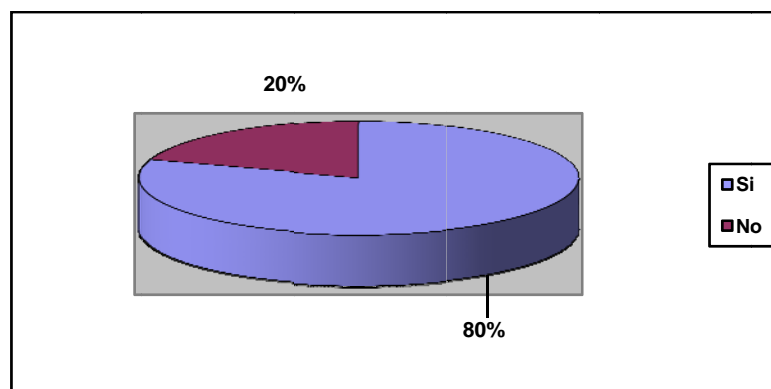
referencias laborales y al 8% restante le solicitaron diplomas y cartas de recomendación, entre otros.

Por lo que se puede notar que no concuerdan los datos que proporcionó el director del plantel con los obtenidos por medio de la encuesta que se les practicó a los empleados. En el capítulo tres se indicará cual es la documentación que se debe solicitar al momento de poner en práctica el diseño del programa de reclutamiento, selección e inducción de personas que se propone.

2.4.4.3 Entrevistas

El director del centro educativo no posee un formato de entrevista establecido, si no que las preguntas van surgiendo en el momento de la entrevista, dichas preguntas buscan conocer más a fondo al entrevistado, analizándolo y así verificar si cumple con las expectativas del director para el puesto vacante.

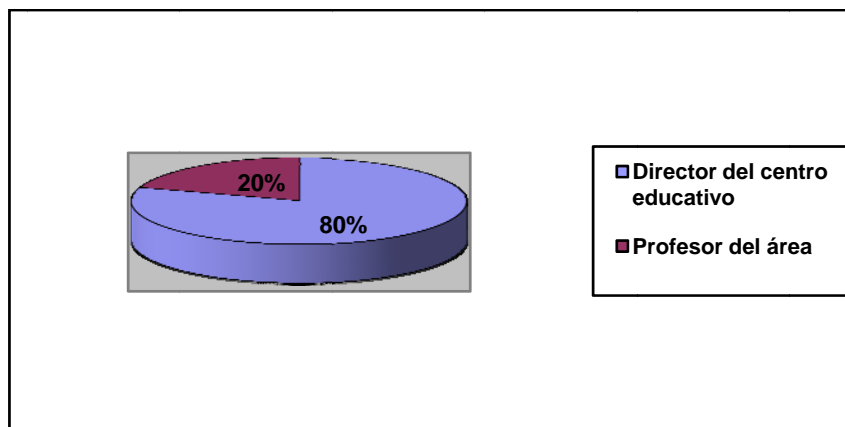
Gráfica 5
Entrevista de selección
Colegio Prados del Carmen, año 2008



Fuente: investigación de campo, enero de 2008

Al 80% de los encuestados le realizaron entrevistas, mientras que al 20% restante no los entrevistaron. De las personas entrevistadas, al 4% le realizaron dos entrevistas, mientras que al 76% restante sólo le efectuaron una entrevista. Es determinante resaltar que a pesar que la entrevista es la única técnica de selección, un 20% de los encuestados entró a la Institución sin que se les haya aplicado la misma.

Gráfica 6
Persona encargada de realizar entrevistas
Colegio Prados del Carmen, año 2008



Fuente: investigación de campo, enero de 2008

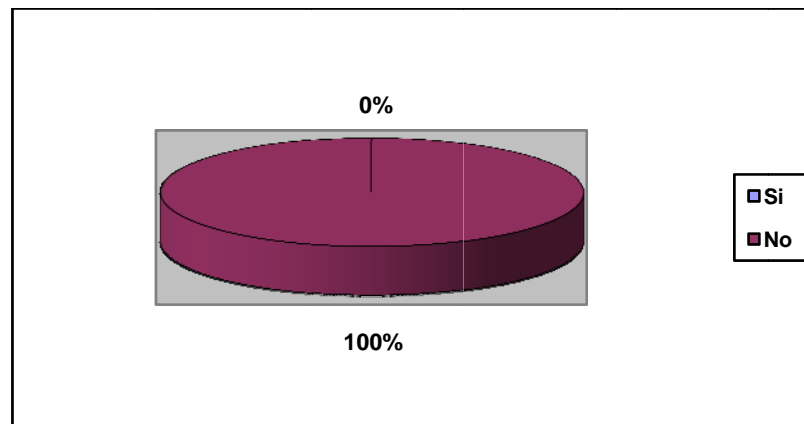
En la gráfica anterior, se puede observar que el 80% de los empleados indicó que el Director General del colegio fue la persona encargada de realizarles la entrevista de selección, mientras que el 20% restante afirmó que el profesor del área fue el responsable de realizar dicha entrevista.

El colegio no tiene personal destinado para un departamento de Recursos Humanos; es la Autoridad General quien realiza las funciones de reclutamiento y selección.

2.4.4.4 Aplicación de exámenes

En lo concerniente a exámenes de conocimientos aplicados a los docentes como prueba de capacidad técnica, se encontró que no se realizan, se puede constatar en la siguiente gráfica:

Gráfica 7
Aplicación de exámenes
Colegio Prados del Carmen, año 2008



Fuente: investigación de campo, enero de 2008

El 100% de los encuestados indicaron que no les realizaron ningún examen de conocimientos, previo a su contratación en dicha institución.

Esto se debe a que el Director General se basa únicamente en las referencias proporcionadas por los demás empleados, la cual es la única herramienta de selección en la se apoya.

Aplicar una técnica de selección es indispensable, ya que esta mediría al mismo tiempo, conocimientos o capacidades técnicas y habilidades interpersonales y psicológicas, tan importantes durante el proceso de aprendizaje del alumno.

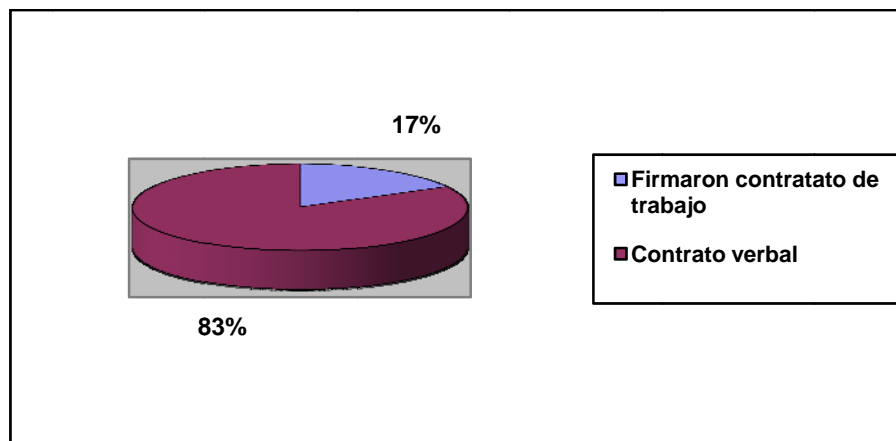
La implantación de esta técnica resulta importante para inferir la conducta y desempeño futuro del candidato seleccionado a ocupar el puesto disponible, en donde las preguntas y el ambiente simulado de una clase, revelarían datos de aptitudes, personalidad, capacidad de manejar grupos, dominio del tema, conocimientos específicos de la materia y la inteligencia emocional.

Al unir los datos proporcionados por la entrevista y la técnica mencionada puede mejorar la toma de decisiones en el proceso de la selección.

2.4.5 Contratación

La contratación de personal se debe realizar en base al código de trabajo, en éste se indica que, el trabajador tiene derecho a gozar de prestaciones de ley durante el tiempo que dure el contrato. Al preguntarles a los empleados del colegio Prados del Carmen, como fue su forma de contratación respondieron:

Gráfica 8
Contrato de trabajo
Colegio Prados del Carmen, año 2008



Fuente: investigación de campo, enero de 2008

El 17% de los encuestados afirmaron haber firmado un contrato de trabajo, mientras que el 83% restante realizaron un contrato verbal con el director del centro de estudios. Coincidentemente las personas que firmaron contrato son las que ingresaron entre los años 92 y 94 ya que fueron los únicos años donde se manejó un contrato escrito; sin embargo, los documentos físicos ya no existen, además que tenían vencimiento de un año. Por tanto todos los demás empleados fueron contratados de manera verbal incluyendo todos los que han ingresado hasta la fecha. Actualmente el formato de contrato es inexistente.

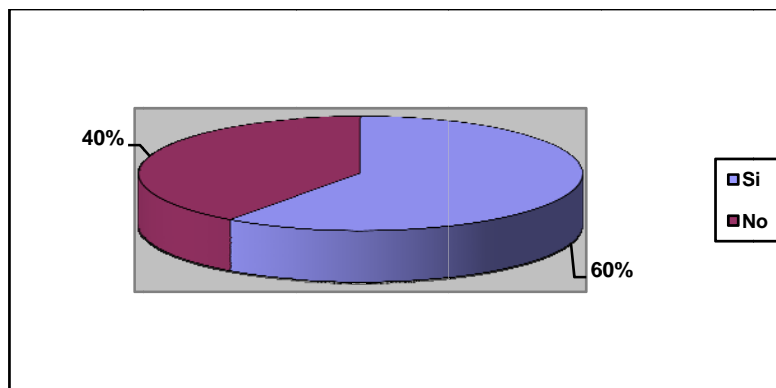
La ventaja de firmar un contrato formal de trabajo, es que el empleado conocerá sus tareas a realizar, recompensa a recibir y acuerdos entre ambas partes, mientras que la desventaja de no firmar un contrato formal de trabajo es que puede ocasionar dificultades en las relaciones interpersonales por la falta de acuerdos específicos y claros de trabajo.

La mayor parte de los empleados que laboran en el colegio no firmaron un contrato de trabajo, esto es un gran riesgo para el Colegio ya que puede traer serios problemas, demandas, incumplimientos, entre otros. Por lo que en el capítulo tres de este trabajo se presenta un modelo de contrato de trabajo para que pueda ponerse en práctica y así librarse de los riesgos mencionados, además de evitar contundentemente que las personas dejen el puesto antes de lo previsto y se tenga mayor control sobre el recurso humano.

2.4.6 Inducción

Se le preguntó al personal que labora en el Colegio, ¿Recibió inducción al puesto que desempeña? y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 9
Inducción al puesto
Colegio Prados del Carmen, año 2008



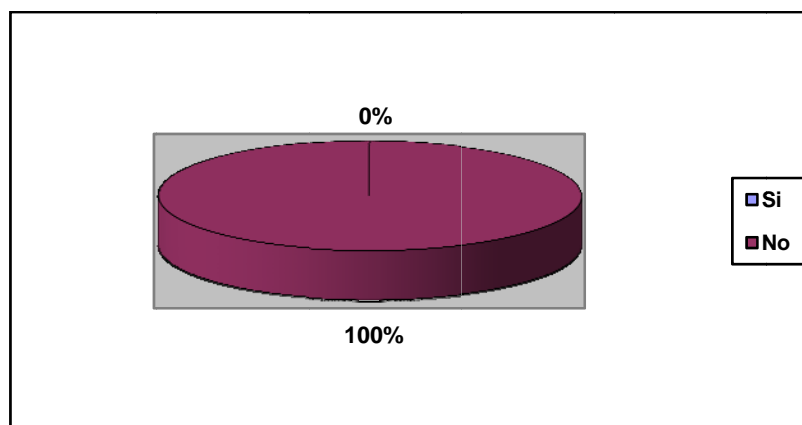
Fuente: investigación de campo, enero de 2008

El 60% de los encuestados indicó que recibió inducción al puesto que desempeña, mientras que el 40% restante no recibió nada concerniente a inducción. Se le cuestionó al Director General del plantel al respecto e indicó que al momento de contratar a un nuevo empleado él es el responsable de indicarle sus atribuciones y responsabilidades, se le presenta con sus compañeros de trabajo y se le indica quiénes son sus jefes.

En el colegio la planificación está basada en la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias, las cuales son los componentes del proceso de la inducción. En este apartado se les cuestionó a los empleados si conocían la misión y visión del colegio a lo que ellos respondieron: el 95% indicó conocer la misión y visión del establecimiento, mientras que el 5% restante mencionó que no las conocía. Al mismo tiempo se les preguntó si se las impartieron al momento de entrar a laborar, a lo que el 100% contestó que no, sin embargo el personal que afirmó conocerlas indicó que las fueron aprendiendo con el paso del tiempo, ya que

como se pudo constatar en la visita de campo, éstas no se encuentran a la vista del público, sino que hace apenas dos años se colocaron en la cartelera de la oficina de Director General.

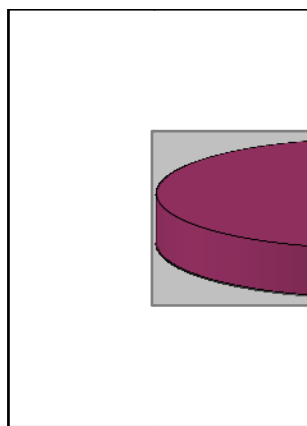
Gráfica 10
Misión y visión, al momento de ingresar a laborar a la institución
Colegio Prados del Carmen, año 2008



Fuente: investigación de campo, enero de 2008

Respecto a los objetivos y políticas del colegio, se les preguntó si se les dio a conocer al momento de entrar a laborar a lo que el 100% indicó que no, sin embargo según la entrevista con el Director General se pudo constatar que algunas sesiones con los empleados se les mencionan las mismas.

Objetivos y estrategias, al mo Colegio Prac



Fuente: investigac

En cuanto a la estructura organiz
director del plantel se pudo co
técnicamente elaborado y que l
mandos indicados verbalmente, l
crecimiento sostenido, número
indispensable que se rediseñe el
les pueda presentar a los emp
interesado. Dicho organigrama de
visible en las instalaciones del co
y tener claro quien lleva el mando

La situación anterior coincide per
lo cual indica que en ningún m
cuando estos ingresaron por prim
con el paso del tiempo todos tien
quiénes son sus superiores.

Por tanto, de acuerdo a lo investigado se determinó que no existe un manual de bienvenida, por lo que el Director General del plantel es el encargado de indicar al personal que ingresa a la institución la información que permita lograr la identificación con el colegio, de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de una adecuada inducción al puesto de trabajo. Un manual de bienvenida, resulta una herramienta indispensable, para facilitar el trabajo de inducción al patrono y al mismo tiempo la incorporación del empleado, en cuanto a la planificación, organización e identidad de la institución; además de infundir en el recurso humano este último formalidad y seriedad de parte de la empresa.

2.5 Análisis y discusión de resultados

Luego de realizar la investigación se logró determinar que el Colegio Prados del Carmen, no posee actualmente un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, lo cual ha generado deficiencias en el ingreso de personal, lo que se hace necesaria la implementación y constante actualización del programa, para lograr así, un proceso ordenado y efectivo del ingreso de recurso humano a la institución, situación que valida las hipótesis planteadas.

La ausencia de perfiles y descripciones de cargos, limita al director a usar únicamente su experiencia, evitando orientarse en una base formal que lo guíe en las habilidades, experiencia, conocimientos y requisitos concretos que se necesitan para cada puesto. Describiendo en estos todas las atribuciones, responsabilidades y relaciones dentro de la institución.

En lo que respecta al proceso de reclutamiento, se encontró que la forma para atraer candidatos es la recomendación por parte de los empleados que ya laboran en dicha institución. Según el director esta es la técnica más eficaz para

captar personal confiable, ya que son amigos o conocidos de los actuales empleados. Sin embargo, esto puede limitar seriamente la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para el puesto.

En cuanto al proceso de selección de personas se realiza de manera sencilla, ya que únicamente se analiza la documentación entregada por los aspirantes, se procede a la entrevista, y se verifican las referencias laborales (si las tiene), y si cumple con las expectativas del director para el puesto vacante, se procede a la contratación.

La contratación se realiza de manera verbal ya que no tienen establecido un formato de contrato de trabajo escrito. La falta de éste ha determinado facilitar el retiro de la Institución, por no contar con ningún documento legal que la ate a ella. Inclusive, hasta la fecha se da el caso que muchos empleados, incluyendo docentes dejan inconcluso el ciclo escolar.

Durante la charla del contrato verbal se le indican a los nuevos empleados todo lo referente a pagos, vacaciones y beneficios, entre otros.

Por último, en el proceso de inducción se halló que este consta únicamente de un recorrido por las instalaciones del colegio y presentación con sus compañeros de trabajo y en el caso de los docentes se incluye también la introducción con los estudiantes. El colegio no tiene establecido un manual de bienvenida, que indique misión, visión, valores, organización, entre otros, que ayuden a la incorporación adecuada del empleado, tanto a la empresa como al puesto de trabajo.

Adicionalmente, resulta indispensable recalcar que el organigrama de la institución está elaborado incorrectamente ya que no coincide con las líneas de mando reales, además de incluir unidades que no corresponden. Por tanto,

se hace necesario la realización de uno nuevo, que contenga correctamente los niveles jerárquicos y división de tareas, ya que este debe de presentárseles correctamente a los nuevos colaboradores en el manual de bienvenida.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

3.1 Presentación

La Administración de Recursos Humanos se da en todas las organizaciones, desde la más pequeña hasta la más grande. En ellas como primer paso existe la necesidad de llenar con personal los puestos disponibles que le permitan cumplir sus objetivos. El reclutamiento, selección e inducción conforman las etapas iniciales para esto, sin embargo para llevarlo a cabo de una manera efectiva es necesario que este proceso se base en una guía que contemple los lineamientos técnicos para hacerse de capital humano idóneo, es decir, el más calificado y apto, para que el conjunto de tareas y responsabilidades sea llevado a cabo de forma exitosa. Por lo consiguiente, se presenta un programa al colegio Prados del Carmen de acuerdo a las necesidades existentes y analizadas en el capítulo dos.

El programa comprende:

- Objetivos
- Políticas
- Resultados esperados
- Reclutamiento
 - Descripciones técnicas de los puestos (Anexo No. 1)
 - Afiche (Anexo No.2)
 - Pasos a seguir en el proceso de reclutamiento
 - Boleta de solicitud de empleo (Anexo No.3)
- Selección
 - Formato para investigación de referencias laborales (Anexo No. 4)

- Formato para investigación de referencias personales (Anexo No.5)
- Bases para la entrevista
- Formato para entrevista (Anexo No.6)
- Bases para la técnica de simulación
- Formato para evaluación de la técnica de simulación (Anexo No.7)
- Pasos a seguir en el proceso de selección
- Contratación
 - Contrato de trabajo (Anexo No. 8)
- Inducción
 - Pasos a seguir en el proceso de inducción
 - Manual de bienvenida (Anexo No. 9)
- Presupuesto de la propuesta
- Plan de acción

Adicionalmente a estos temas y tomando en cuenta la importancia que tienen la misión, la visión y el organigrama no solo para el personal de la institución, como al público en general y de acuerdo al diagnóstico, las primeras dos, se encuentran únicamente en la cartelera de la oficina del director y el última es inexistente. Éstos deben ser colocados en el salón de maestros y en la secretaría, con el objetivo que sean vistos por todos.

3.2 Objetivos del programa

- Establecer una base técnica en la cual se puedan desarrollar adecuadamente y acorde a las necesidades del centro educativo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal; para contar con empleados con conocimientos, habilidades y destrezas idóneas a los puestos, a partir de la ejecución de éste programa.

- Contribuir a que el centro educativo desarrolle una fuerza de trabajo equilibrada y efectiva al emprender el presente programa y coadyuve a cumplir con los objetivos de la institución exitosamente.

3.3 Políticas y normas del programa

Políticas

- El funcionamiento de programa debe ser ejecutado por el Director General del plantel; y en caso de ausencia se delega la responsabilidad al Director Técnico.
- Para tener una mejor administración del programa, se debe seguir todos y cada uno de los pasos (reclutamiento, selección e inducción) en el orden establecido en cada una de las áreas.
- Mantener una base de datos de posibles sucesores.
- Para mejorar la puntualidad en el inicio de las labores diarias, se debe contratar personal que resida en el municipio o cercanías.

Normas

- El programa debe ser actualizado constantemente para responder de esta manera a los cambios exigidos por el Ministerio de Educación y Ministerio de Trabajo. Estas actualizaciones deben estar a cargo del director y deben quedar registradas por escrito.
- En el caso de personal docente deberá ser reclutado, seleccionado e inducido al puesto antes del inicio del ciclo escolar.
- Para el personal administrativo y operativo el tiempo máximo para la totalidad del proceso de reclutamiento y selección, no debe exceder de 4 semanas y para el docente no más de 5 semanas.
- El número de candidatos que pasen a la técnica de simulación debe limitarse a dos, por cada plaza vacante.

- Todo el personal docente debe contar como mínimo con título de nivel medio de magisterio.
- Al momento de surgir nuevos puestos, es obligatorio elaborar los perfiles y descripciones técnicas y añadirlas al programa.
- Mantener actualizado el contenido del manual de bienvenida cada vez que este lo requiera.

3.4 Resultados esperados

Con la presente propuesta del programa de reclutamiento, selección e inducción de personas, al ponerla en práctica, se lograrán obtener los siguientes resultados:

- Contratar capital humano idóneo al puesto de trabajo.
- Administrar eficientemente desde el principio el recurso humano, haciéndolo sentir parte de la empresa.
- Perfiles y descripciones técnicas de los puestos plasmadas en un documento.
- Propuesta de afiche de convocatoria funcional en todos los medios de comunicación propuestos, donde se pueda plasmar una imagen fija.
- Hoja de solicitud de empleo.
- Establecimiento de las bases para llevar a cabo la técnica de simulación, para la selección de docentes.
- Contar con un contrato escrito de trabajo, para evitar que los empleados abandonen el puesto antes del tiempo establecido y sin motivo justificado.
- Una Inducción completa y amena por parte del establecimiento y un Manual de bienvenida que se le adjunten sus funciones y responsabilidades del puesto específico.

- Asimismo, se propone un nuevo organigrama el cual se establece en el manual de bienvenida.

3.5 Reclutamiento

El objetivo del reclutamiento en sí, es el de atraer la mayor cantidad de candidatos posibles y que al mismo tiempo contengan los requisitos indispensables para el puesto, abarcando en este caso los mejores talentos de la localidad.

La creación de un afiche es una solución factible ya que por su versatilidad este puede ser presentado en prensa, vallas, afiches internos, boletines y cualquier otro medio escrito que circule en el sector. Además puede colocarse también a nivel televisivo en el canal local de clasificados el cual únicamente necesita poner el afiche con la música de fondo proporcionada por la estación. Estos anuncios suelen durar 30 segundos por lo que resulta una opción llamativa a las personas que están buscando trabajo.

Este debe basarse en la técnica AIDA, es decir que llame la Atención, despierte el Interés, impulse Deseo y conlleve a la Acción. Para esto, y para las diferentes jerarquías se establecen tres afiches, todos comparten las mismas características solo cambia el mensaje, es decir, van dirigidos hacia los niveles administrativo, docentes y operativos.

El contenido del afiche debe de obtenerse y basarse de acuerdo a lo que se indica en las descripciones técnicas de los puestos.

Estos afiches se encuentran en formato de Office Word, para facilidad del director y que pueda hacer los cambios correspondientes al tipo de persona que

está buscando. Además de todos estos beneficios la estrategia de afiche es un medio económico. (Ver anexo No.2)

3.5.1 Pasos a seguir en el proceso de reclutamiento

A partir del número de plazas vacantes establecidas por el colegio, se deben seguir los siguientes pasos:

a) Posibilidad de reclutamiento interno

Cuando se necesite contratar recurso humano en la institución es necesario realizar reclutamiento interno; en este hay que analizar si existe algún colaborador que pueda ser promovido al puesto vacante, en caso de que no exista ninguna persona que cumpla con el perfil que se está buscando es necesario ejecutar reclutamiento externo, en el que será conveniente seguir con los pasos siguientes.

b) La dirección hace publicidad al puesto vacante

Hacer publicidad de acuerdo a la cantidad de personas que se necesitan y adaptándose al presupuesto con el que se cuenta en ese momento.

Es importante tomar en cuenta que los afiches también pueden ser colocados en la Supervisión del Ministerio de Educación del municipio de Villa Nueva.

c) Recepción de hojas de vida de los solicitantes, en la secretaría del colegio

Es necesario la creación de un archivo que se utilice únicamente para archivar todas las curriculá recibidas de los candidatos, a modo de convertirse

en una base de datos de donde se obtendrán los aspirantes actuales y donde se retendrán los otros para futuras referencias.

d) Llenar solicitud de empleo en la secretaría de la institución

Cuando la persona llega a la institución a solicitar empleo, debe llenar la solicitud de manera clara y precisa. La solicitud será proporcionada por la secretaria, una vez llena la solicitud se deberá adjuntar la hoja de vida.

e) La secretaria del colegio envía la documentación (solicitud de empleo, hoja de vida y papelería) al director del colegio para iniciar el proceso de selección

3.6 Selección

Después de la comparación entre los candidatos, resulta necesario medir el grado en que las características exigidas por el cargo coincidan lo más exacto posible con el perfil establecido, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante.

Para esto, la secuencia recomendada adecuada a las características de la Institución son, como primer paso, análisis de solicitud de empleo y hoja de vida, una entrevista de selección llevada a cabo por el director, para cargos administrativos, docentes y operativos y por último, únicamente en el caso de los docentes se agrega una técnica de simulación.

3.6.1 Bases para la entrevista

Basándose en el tamaño de la Institución y que la única persona apta para realizar esto es el director, se hace indispensable que en ausencia de un departamento de recursos humanos, éste debe tomar especial cuidado e importancia en el desarrollo de las entrevistas, ya que para el personal administrativo y operativo es la única herramienta de selección que podrá aplicar, adicionalmente al personal docente se le realizará la técnica de simulación.

La entrevista proporcionará al director:

- Contacto directo con el candidato
- Visión a futuro de la persona.
- Interacción directa con el candidato
- Fortalezas y debilidades del candidato
- Focaliza al candidato como persona
- Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.
- Previsión de la integración con sus compañeros de trabajo y de los valores de la persona con la institución.

Sin embargo es muy importante resaltar que, a pesar de todas las ventajas que presenta esta técnica, esta puede ser muy subjetiva por lo que resulta ineludible tomarse el tiempo necesario para conocer al candidato lo mejor posible.

Dada su importancia, la entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia. Así, para dirigirla de una manera exitosa, se deben seguir las recomendaciones que se muestran a continuación:

- *Identificar los objetivos principales de la entrevista:* el Director General debe planificar con anticipación la misma, se debe leer la descripción técnica del puesto y la solicitud de empleo del candidato, luego examinar las responsabilidades del cargo y las situaciones de trabajo y

se debe conocer a la perfección los requerimientos y las atribuciones del puesto.

- *Crear un buen clima para la entrevista:* emplear el tiempo que sea suficiente, y seleccionar un sitio tranquilo. El director debe demostrarse amigable y mostrar interés, es necesario brindarle toda la atención al candidato.
- *Evitar preguntas discriminatorias.*
- *Conducir la entrevista orientada hacia objetivos del puesto y del Colegio:* se debe de conocer cuál es la información que se necesita obtener del candidato y buscar a través de preguntas objetivas todo respecto de su pasado profesional, aspectos de personalidad, creatividad, destrezas, habilidades y conocimientos del mismo.
- *Focalizar las preguntas de acuerdo a las características del puesto:* luego que el director haya indagado en los aspectos de personalidad y habilidades del aspirante, debe de evitar salirse del tema y concentrarse en la capacidad que tendría el candidato para desarrollar las tareas y responsabilidades del puesto.
- *El director debe responder a las preguntas formuladas por el candidato:* es necesario tomar la iniciativa para informarle al aspirante sobre temas básicos del puesto y del colegio, así como todos los que puedan ser de su interés, creando un ambiente favorable. La entrevista debe ser una ruta de doble vía: escuchar e informar son igualmente importantes.
- *Anotar las impresiones al momento de la entrevista:* el director no debe confiar en su memoria, es necesario que documente los detalles e impresiones para las deliberaciones posteriores y la toma de decisión al respecto.

Adicionalmente a lo anterior se presenta un formato de entrevista (Ver anexo No.6) el cual debe utilizarse en orden y completarse en su totalidad.

3.6.2 Bases para la técnica de simulación

Las características humanas y el potencial de desarrollo revelados por la técnica de selección, permiten no tener que esperar en tiempo real el desempeño y el comportamiento real de los candidatos, sino que en el momento, puede develar las capacidades innatas de interacción con las personas, situaciones y desafíos.

La implementación de esta técnica es indispensable para inferir la conducta, aptitudes, personalidad, capacidad de manejar grupos, dominio de tema y conocimientos específicos de la materia, inteligencia emocional, características psicológicas, habilidades y destrezas, tan importantes durante el proceso de aprendizaje del alumno.

Se recomienda que se lleve a cabo de la siguiente manera:

- *Participantes:* el solicitante, de 10 a 20 alumnos, el director con apoyo y presencia del psicólogo y otro docente de la misma área que aspira el candidato.
- *Horario:* durante el período normal de clase y la totalidad del tiempo que dure ésta.
- *Lugar:* el salón habitual de clase.
- *Materiales:* mobiliario y equipo que posea el salón y los libros de texto correspondientes al curso.

Dada la necesidad de tener contratado al recurso humano docente antes de que inicie el ciclo escolar, esta técnica debe realizarse durante los meses del curso

de vacaciones que se imparte desde mediados de octubre a mediados de diciembre, donde en promedio hay 15 alumnos por salón correspondientes a cada nivel escolar.

La presencia del psicólogo y del maestro sirve como apoyo al director para orientarlo en los puntos fuertes y débiles del candidato, además de poder tomar en consenso una mejor decisión.

El horario debe establecerse según el período de clase, en la cual el candidato deberá impartir la lección asignada por el director, previo a otorgarle 40 minutos para la preparación de la misma. Únicamente se recibirá a un docente por día.

El candidato podrá utilizar todos los recursos disponibles para el salón de clase, incluyendo el texto guía para que él pueda desempeñarse de acuerdo a las características del colegio.

Se debe prestar especial atención al saludo, introducción personal, presentación, tono de voz, socialización, carisma, paciencia, interacción, calidad de las respuestas y estimulación e interés que despierte en los alumnos.

Es necesario evaluar la técnica de simulación, el formato de ésta se presenta en el anexo No.7

3.6.3 Pasos a seguir en el proceso de selección

a) En base al perfil del puesto, el Director General con el apoyo del psicólogo analizan las solicitudes de empleo y las hojas de vida

Uno de los aspectos más importantes de analizar es la experiencia laboral, empresas en las que ha trabajado, sueldos, motivos de retiro y tiempo

laborado, entre otros. En el currículum se debe evaluar datos personales, nivel académico, experiencia laboral y además se puede observar la presentación, orden, dedicación, formalidad y limpieza de la persona, ya que este ha sido elaborado por el candidato.

Es indispensable recalcar que se debe de retener únicamente las hojas de vida que se encuentren bajo los parámetros de las políticas y perfiles establecidos en este programa.

b) Verificación de referencias laborales y personales

Es necesario que la secretaria, verifique las referencias en empresas en las que ha laborado el candidato, para esto se necesitan hacer llamadas telefónicas en las que se contactará al jefe inmediato o al departamento de recursos humanos, donde se les cuestionará sobre datos importantes, tales como: puesto desempeñado, tiempo laborado, calidad del trabajo, relaciones y convivencia con compañeros de trabajo, actitudes, entre otros.

Al mismo tiempo, es de gran utilidad contactar a las referencias personales para investigar y obtener más información acerca del candidato. La verificación de dichas referencias no debe tomar más de una semana.

Adicionalmente se presentan los instrumentos para la verificación de referencias personales y laborales en los anexos No. 4 y 5, respectivamente.

c) A los candidatos seleccionados, se les llama a una entrevista que realizará el director

Seguir las bases establecidas en este programa. Además es importante establecer las fechas y el horario para la realización de la entrevista. Es

recomendable realizar esta a primera hora en horario de colegio, ya que ambas personas están descansadas, frescas, concentradas y el clima sea el propicio para que los candidatos lleguen cómodos. Si existen varios candidatos para el mismo día es recomendable establecer horas específicas para cada uno.

Los candidatos que no llenen las expectativas de la plaza vacante en ese determinado momento, se recomienda dejar archivados los expedientes para posteriores oportunidades.

d) A los candidatos que aspiren para maestros se aplicará la técnica de simulación, descrita anteriormente

Los candidatos seleccionados a raíz de las entrevistas, deben citarse al menos 45 minutos antes de la ejecución de dicha prueba, para que éste pueda tener tiempo de preparar la clase.

Es importante limitar a dos el número de candidatos que pasen a esta técnica debido al consumo de tiempo e interrupciones que pueda causar al curso de vacaciones.

e) Análisis y decisión de contratar

Luego de la realización de todos los pasos anteriores, el director estará en condición de tomar la decisión más acertada, de la persona ideal para las necesidades de la empresa en determinado momento.

3.7 Contratación

Es indispensable realizar un contrato escrito entre la institución y el empleado ya que este garantiza los derechos e intereses de ambas partes, y al mismo tiempo evitar el retiro constante del personal a mediados del ciclo escolar como se ha dado hasta el momento. El Director General es el encargado de la realización de este apartado.

El tiempo máximo recomendado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal administrativo y operativo no debe exceder más de tres semanas, no siendo determinante que se realice antes del ciclo escolar, caso contrario para el personal docente, el cual no debe de exceder de cinco semanas, ya que la técnica de simulación se lleva a cabo durante el curso de vacaciones que inicia y termina el primer y último día hábil de noviembre, se recomienda que las fases de reclutamiento y selección se realicen durante todo el mes de octubre. Todo esto con el fin de iniciar el nuevo ciclo escolar con el cuerpo docente completo. En el caso que se necesite personal a mediados del ciclo escolar, se hará uso de la base de datos de posibles candidatos.

Así, luego de la entrevista en el caso del nivel administrativo y operativo o pasada la técnica de simulación para los docentes, se recomienda no dejar pasar más de tres días para la firma del contrato, esto como una medida para que el colegio asegure al candidato, no permitir que reciba otra oferta del mercado laboral y que el postulante tenga tiempo para analizar la propuesta.

Todos los empleados deben recibir un contrato por escrito en el cual se estipula el salario, las condiciones de trabajo, prestaciones y otras compensaciones. Todas las compensaciones y beneficios de los colaboradores están estipulados de acuerdo a lo regulado en la normativa laboral guatemalteca.

La propuesta del contrato de trabajo fue realizada por la abogada y notaria Licenciada Karen Lima, el cual se muestra en el anexo No. 8.

3.8 Inducción

Luego del proceso de contratación se inicia la inducción, la cual consiste en inducir al personal de nuevo ingreso a todos los aspectos administrativos de la institución, funciones del puesto, socialización con compañeros de trabajo, otorgamiento de recursos de trabajo y por último recorrido físico por las instalaciones del plantel.

Referente a los aspectos administrativos, se presentan en el manual de bienvenida propuesto (ver anexo No. 9), donde se encuentran los antecedentes, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores, estructura organizacional, reglamento, sanciones y marco legal. Adicionalmente, las funciones del nuevo empleado se presentan en la descripción técnica del puesto (ver anexo No.1) donde en forma escrita se le proporcionan sus atribuciones y responsabilidades.

La inducción con sus demás compañeros de trabajo debe de realizarse de manera personal y con la totalidad de los miembros de la institución, indicándoles el nombre y el puesto que desempeñará, así mismo, desde un inicio es necesario introducir al nuevo empleado a todos los recursos físicos y humanos que estén a su disposición para desempeñar con éxito sus tareas y que contribuya a su desarrollo profesional.

Por último, debe realizarse el recorrido físico por las instalaciones donde se le indicará la ubicación de las diferentes áreas del colegio.

Todo el proceso de inducción debe ser dirigido y llevado a cabo por el Director General con apoyo del psicólogo.

3.8.1 Pasos a seguir en el proceso de inducción

a) Palabras de bienvenida a cargo del director del colegio

Consiste en una pequeña conversación con el nuevo miembro de la institución, con el objetivo de crear un clima de confianza y seguridad; haciéndolo sentir parte del colegio.

b) Charla de la historia del centro educativo

Será impartida por el director de la institución, donde se le brinda una pequeña reseña histórica sobre el progreso que ha tenido el mismo, se debe incluir el año de iniciación, cambios importantes, evolución y desarrollo de la institución educativa.

c) Entrega del manual de bienvenida

Debe de entregársele en propiedad a cada nuevo empleado, una copia del manual de bienvenida y además una copia de la descripción técnica del puesto que desempeñará, con el fin de que este siempre tenga consigo todos los aspectos y lineamientos básicos de la institución. La actualización constante de este manual resulta de suma importancia para mantener la efectividad en el funcionamiento de este programa. Ver manual de bienvenida en el anexo No. 5 y descripciones técnicas de los puestos en el anexo No.1

d) Introducción con el personal que labora en el colegio

Por ser el único lugar de reuniones, en el salón de profesores, todo el personal existente más el nuevo colaborador ya sea de nivel operativo, administrativo o docente, deben convocarse para la introducción y presentación del mismo, con el fin que este, conozca la calidad del capital

humano y las atribuciones, relaciones y líneas de mando que tiene cada uno de estos, para así evitar problemas posteriores.

e) Recorrido por las instalaciones del plantel

Dicho recorrido está a cargo del Director General con apoyo del Psicólogo y tiene como objetivo que el nuevo empleado conozca la totalidad de las instalaciones físicas del plantel especialmente las áreas de: baños, cafetería, sala de maestros, dirección, secretaría, salones, entre otros.

f) En el caso de los docentes de nuevo ingreso, presentación con los alumnos

Al inicio del ciclo escolar se debe introducir al maestro, tanto a los antiguos alumnos como a los nuevos, indicando las áreas de estudio, la capacidad y experiencia que posee el docente. Esto ayudará a que el maestro se sienta seguro y respaldado. Al mismo tiempo resulta indispensable que el Director Técnico realice una dinámica donde todos los alumnos deben presentarse indicando su nombre, edad y cuáles son sus metas a futuro, así el nuevo docente se sentirá más cómodo, en confianza y por sobre todo sabrá desde el inicio como orientar de manera efectiva su clase.

3.9 Plan de acción

En el cuadro siguiente se muestra la totalidad del proceso que abarca el programa con la calendarización recomendada, teniendo en cuenta que es importante resaltar que los tiempos son parámetros en los cuales deben estar cubiertas las actividades, sin embargo estas pueden haberse llevado a cabo antes de tiempo estipulado.

Cuadro No. 4
Plan de acción

Objetivo: Realización del programa de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal del Colegio Prados del Carmen.

Fase	Actividades básicas	Tiempo de inicio	Tiempo final	Responsable
<i>Reclutamiento</i>	Publicar afiche en diferentes medios	1ra. semana de octubre	2da. semana de octubre	Director General
	Recepción de hojas de vida	1ra. semana de octubre	2da. semana de octubre	Secretaria
	Llenar solicitud de empleo	1ra. semana de octubre	2da. semana de octubre	Director General
<i>Selección</i>	Análisis de solicitud de empleo y Hoja de vida	3ra. semana de octubre	3ra. semana de octubre	Director General y Psicólogo
	Verificación de referencias	3ra. semana de octubre	3ra. semana de octubre	Secretaria
	Entrevista	4ta. semana de octubre	4ta. semana de octubre	Director General
	Técnica de simulación	1ra. semana de noviembre	1ra. semana de noviembre	Directores y Psicólogo
	Análisis y decisión	1ra. semana de noviembre	1ra. semana de noviembre	Director General
<i>Contratación</i>	Firma de contrato de trabajo	1ra. semana de noviembre	1ra. semana de noviembre	Director General
<i>Inducción</i>	Palabras de bienvenida	1ra. semana de enero	1ra. semana de enero	Director General
	Entrega de manual de bienvenida	1ra. semana de enero	1ra. semana de enero	Director General
	Introducción con el personal	1ra. semana de enero	1ra. semana de enero	Director General
	Recorrido por las instalaciones	1ra. semana de enero	1ra. semana de enero	Director General y Psicólogo
	Presentación con los alumnos, en el caso de los docentes.	3er. semana de enero (inicio de clases)	3er. semana de enero (inicio de clases)	Director Técnico

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación documental, agosto de 2008

3.10 Presupuesto de la propuesta

En el siguiente presupuesto se especifican los costos que se incurren en el programa por fase, tomando una base de diez empleados de nuevo ingreso, a manera de ejemplo tomando en cuenta que la cantidad de recurso humano nuevo necesario puede variar por año.

En cuanto al costo de posicionamiento del afiche para el reclutamiento queda a discreción del director el cual deberá basarse en la cantidad de nuevo personal que se requiera. Así entre más grande sea esta cantidad mayores medios deberá de abarcar, para el presupuesto siguiente se toma en cuenta un anuncio en la televisión (cinco veces al día por tres días) y en el periódico local (un anuncio de $\frac{1}{4}$ de página en el semanario, a colores). También se toma en cuenta la impresión de 5 afiches en un formato 18x15 pulgadas a full color, que puede colocar en la secretaría y fuera de las instalaciones del colegio y en la Supervisión del Ministerio de Educación y en la Municipalidad de Villa Nueva.

Cuadro No. 5
 Presupuesto de la propuesta
 (tomando como base diez empleados de nuevo ingreso)
 Colegio Prados del Carmen, agosto 2008

Fase	Concepto	Cantidad	Total
Reclutamiento	Impresiones de solicitud de empleo	10 impresiones	Q10.00
	Afiches	5 impresiones	Q50.00
	Anuncio en periódico local	1 anuncio	Q300.00
	Anuncio en TV local	5 veces al día por 3 días	Q500.00
Selección	Llamadas telefónicas para verificación, tres llamadas por candidato	30 llamadas de 5 minutos c/u	Q82.00
Contratación	Impresión de contrato de trabajo	10 impresiones	Q30.00
Inducción	Impresión de manual de bienvenida más descripción técnica de puesto	10 impresiones	Q70.00
Otros	Horas Hombre		Q500.00
	10% de imprevistos		Q100.00
TOTAL			Q1,642.00

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación documental, agosto de 2008

Dada la necesidad actual de contratar personal calificado y que se adapte a las características básicas de la Institución, hace necesario la inversión en el programa, la cual si se realiza en la medida descrita anteriormente, el colegio no llega ni siquiera a desembolsar el 15% del sueldo mensual por empleado.

CONCLUSIONES

1. A pesar del constante crecimiento y rotación del personal que presenta la institución Colegio Prados del Carmen, no se cuenta con un programa de reclutamiento, selección e inducción de personas, lo cual genera deficiencias en la captación de personal idóneo, selección inadecuada de los candidatos y una inducción precaria del nuevo recurso humano hacia la Institución. Asimismo, a través del diagnóstico, el programa propuesto y disposiciones del mismo que obligan su constante evolución, se logra la comprobación de hipótesis.
2. No existen descripciones técnicas de los puestos, lo cual dificulta determinar el perfil ideal de la persona adecuada para cada puesto.
3. Para la fase de reclutamiento la empresa utiliza la técnica de referidos, lo cual limita seriamente la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para el puesto.
4. El proceso de selección se basa únicamente en una entrevista llevada a cabo por el director sin una estructura formal o técnica establecida, lo cual impide conocer a fondo los conocimientos, destrezas y habilidades, entre otros del candidato.
5. El proceso de inducción no cuenta con un manual de bienvenida, limitándose únicamente a la presentación con los nuevos compañeros de trabajo y un recorrido por las instalaciones del colegio, lo que evita desde un principio, el nuevo empleado conozca y se identifique con la misión, visión, valores y demás características de la empresa. Adicionalmente a esto, no existe ningún documento que le proporcione las atribuciones y responsabilidades del puesto.

6. Los componentes básicos de la misión y la visión, se encuentran alejados de la vista del personal y del público, y el hecho de no dárselas a conocer al momento de ingreso, causa desconocimiento de las mismas en los nuevos empleados. Adicionalmente a esto, la inexistencia de un organigrama formal limita su utilidad en la inducción de personal.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la todas acciones contenidas en el programa de reclutamiento, selección e inducción de personas para una institución educativa propuesto, con el fin de seleccionar, contratar e inducir técnicamente al personal idóneo, logrando así concretar el desarrollo, y elevar la calidad y el prestigio de la empresa, a través del recurso humano.
2. Utilizar las descripciones técnicas de puestos establecidos en este programa y tomarlos como una guía básica para el proceso de reclutamiento.
3. Además de la técnica de referidos, publicar y expandir por los medios de comunicación externos recomendados, todas las formas posibles del afiche de reclutamiento propuesto y seguir todas las disposiciones establecidas en este programa respecto a éste.
4. Seguir las disposiciones técnicas de la entrevista contenidas en el programa, para el caso de personal administrativo y docente. Y adicionalmente para este último, continuar con la técnica de simulación la cual permitirá conocer desde un principio y con mayor precisión el grado de conocimientos, destrezas, habilidades y trato con los alumnos.
5. Extender el manual de bienvenida propuesto al nuevo personal entrante, con el objetivo de vincular lo con las características y filosofía de la Institución. Es importante también adjuntar la descripción técnica del puesto, para que la inducción al puesto sea completa.

6. Colocar la misión y la visión en los lugares recomendados y utilizar a discreción de la Institución el organigrama formal propuesto en el manual de bienvenida de este programa.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Germán Villamizar, traductor. Primera edición. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, 2004. 475p.
2. DECENZE, David y ROBBINS Stephen. **Administración de Recursos Humanos**. Primera edición. México. Editorial Limusa S.A de C.V
3. KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert. **Comportamiento Organizacional**. Jorge Luis Blanco y Correa Magallanes, traductores, Primera edición. Distrito Federal México. McGraw-Hill, 2003. 463p.
4. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **Administración**. Enrique Mercado, traductor, Quinta edición. México. McGraw-Hill, 1994. 475p.
5. KOONTZ, Harold; O`DONNEL, Cyril y WEIHRICH, Heinz. **Elementos de Administración**. Alfredo Diaz Mata, traductor. Segunda edición. México. McGraw Hill, 1990. 614p.
6. LAZO, Olga. Plan Estratégico del Colegio Prados del Carmen. Guatemala, 1990. 6p.
7. REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México D.F. 1992. Editorial Limusa
8. ROBBINS, Stephen P. **Administración, Teoría y Práctica**. Adolfo Deras Quiñones, traductor, Cuarta edición. México. Prentice-hall hispanoamericana S.A, 1994. 697p.
9. ROBBINS, Stephen P. **La Administración en el Mundo de Hoy**. Alberto Santiago Fernández Molina, traductor, Primera edición. México. Pearson Educación, 1997. 584p.
10. SCHERMERHORN, John R. Jr. **Administración**. Manuel Salazar, traductor. Primera edición. México. Limusa Wiley, 2002. 524p.
11. WERTHER, William B. Jr. **Administración del Personal y Recurso Humano**. Sergio Jorge Hernández y Rodríguez, Traductor, 4ta. Edición. Distrito Federal México. Mc Graw-Hill, 1995. 582p.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

12. **Como utilizar el PI para mejorar la efectividad y productividad en su organización.**

www.piasociados.com/PerfilPuesto.htm

13. **Declaración del Ministerio de Educación de Guatemala de los lineamientos de política sobre colegios privados.**

www.mineduc.gob.gt

14. **Educación**

www.wikipedia.com

15. **El proceso de contratación de personal**

www.wikilearning.com/reclutamiento_mixto-wkccp-16171-6.htm

16. **La Administración de Recursos Humanos**

www.wikilearning.com/reclutamiento_de_colaboradores

17. **Reclutamiento, selección e inducción de personal**

www.monografias.com

18. **Selección del personal**

www.monografias.com

ANEXOS

Anexo No. 1

Descripción del puesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Director General
Departamento:	Administración
Le reporta a:	Ninguno
Le reportan:	Director Técnico y personal operativo
Fecha de elaboración:	Junio 2008

2. Objetivo de puesto

Elaborar y administrar las estrategias de crecimiento del colegio y al mismo tiempo mantener la relación con el Ministerio de Educación.

3. Atribuciones del puesto

- Planificar, organizar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que permitan un funcionamiento eficiente a nivel operativo y administrativo.
- Organizar el servicio médico para el colegio.
- Dirigir al personal administrativo y operativo de la Institución.
- Coordinar la admisión, suspensión y retiro de los alumnos.
- Coordinar, gestionar, informar y asesorar a padres, profesores y alumnos.
- Coordinar reuniones con el Ministerio de Educación.
- Velar que la meta educativa y de enseñanza puedan ser alcanzadas en el colegio.
- Adaptar los planes del Ministerio de Educación a la Institución.
- Representar al colegio frente a los padres de familia y ante el público.
- Velar por que existan y que se cumplan las normas de higiene y seguridad en el trabajo del plantel.
- Autorizar a los colaboradores para que falten a sus labores si se trata de algún caso de emergencia personal.
- Administrar el programa de reclutamiento, selección e inducción de personas.
- Reclutar, seleccionar, contratar e inducir a los empleados de nuevo ingreso.

4. Especificaciones del puesto

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">• Título de maestro de educación primaria.• Título universitario en pedagogía o carrera a fin.• Experiencia docente mínima de cinco años.• Cédula docente.• Nivel medio de idioma inglés.• Carencia de antecedentes penales y policíacos.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Facilitador de oportunidades que propicien experiencia de aprendizaje• Orientador• Investigador• Capacidad de trabajar en equipo
Características
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Responsable.• Entusiasta, dinámico y creativo.• Con actitud positiva.• Honesto.• Perseverante.• Crítico.• Comprensivo.

5. Responsabilidad

<ul style="list-style-type: none">• Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal.• Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento.

Descripción del puesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Director Técnico
Departamento:	Administración
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	Docentes
Fecha de elaboración:	Junio 2008

2. Objetivo de puesto

Coordinar con los docentes la programación y desarrollo de los cursos, además de las de sesiones con padres de familia. Reemplazar al director general en caso de ausencia, quedando a cargo de la dirección del colegio.

3. Atribuciones del puesto

- Planificar y guiar las reuniones con los padres de familia.
- Coordinar toda actividad con los docentes.
- Revisar la programación de los cursos elaborada por los profesores.
- Sustituir al Director General en caso de ausencia.
- Verificar la metodología de clase de los docentes en las visitas a los salones.
- Reunirse con los padres de familia en caso de cualquier eventualidad.
- Sustituir a maestros en caso de ausencia.
- Programar y guiar las reuniones de maestros.
- Velar por que se cumplan las normas de higiene y seguridad en el establecimiento.
- Evaluar el rendimiento en el trabajo de los docentes.
- Autorizar a los docentes para que falten a sus labores si se trata de algún caso de emergencia personal.
- Mantener orden y disciplina en las instalaciones.
- Cumplir con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Educación, a través de la Dirección General.
- Proporcionar materiales, papelería y útiles de oficina a los docentes.

4. Especificaciones del puesto

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">• Título de maestro de educación primaria.• Título universitario en pedagogía o carrera a fin.• Experiencia docente mínima de cinco años.• Cédula docente.• Nivel medio de idioma inglés.• Carencia de antecedentes penales y policíacos.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Facilitador de oportunidades que propicien experiencia de aprendizaje.• Orientador.• Capacidad de trabajar en equipo.
Características
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Responsable.• Entusiasta, dinámico y creativo.• Con actitud positiva.• Honesto.• Perseverante.• Crítico.• Comprensivo.

5. Responsabilidad

<ul style="list-style-type: none">• Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal.• Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento.• Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.
--

Descripción del puesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Psicólogo
Departamento:	Administración
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Junio 2008

2. Objetivo de puesto

Brindar apoyo emocional a los alumnos y padres de familia mediante las técnicas psicológicas adecuadas.

3. Atribuciones del puesto

- Intervenir ante las necesidades emocionales de los alumnos.
- Orientar y velar por el asesoramiento profesional y vocacional de los alumnos.
- Orientar al cuerpo de docentes para mejorar la interacción con los alumnos.
- Intervenir en la mejora del acto educativo de los estudiantes.
- Brindar asesoría y formación familiar.
- Apoyar al Director General en la toma de decisiones, en el caso de selección de personal en la técnica de simulación.

4. Especificaciones del puesto

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">• Título universitario de psicólogo clínico.• Colegiado activo• Experiencia mínima de tres años.• Nivel medio de idioma inglés.• Carencia de antecedentes penales y policíacos.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Facilitador de oportunidades que propicien experiencia de aprendizaje.• Orientador.• Investigador.• Capacidad de trabajar en equipo.
Características
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Responsable.• Entusiasta, dinámico y creativo.

- Con actitud positiva.
- Honesto.
- Perseverante.
- Crítico.
- Comprensivo.

5. Responsabilidad

- Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal.
- Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento.
- Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.

Descripción del puesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Secretaria
Departamento:	Administración
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Junio 2008

2. Objetivo de puesto

Colaborar de lleno en todas las actividades de secretaría necesarias en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la Institución.

3. Atribuciones del puesto

- Controlar la agenda de dirección.
- Preparar y organizar envío de correspondencia.
- Administrar y actualizar el directorio telefónico.
- Responder las llamadas telefónicas.
- Atender al público.
- Orientar información solicitada vía telefónica.
- Controlar el archivo y base de datos de alumnos y empleados, así como, la base de datos de reclutamiento.

4. Especificaciones del puesto

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">• Título de secretaria bilingüe o carrera a fin.• Experiencia mínima de tres años.• Excelente caligrafía y ortografía.• Carencia de antecedentes penales y policíacos.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Proactiva.• Don de servicio al cliente.• Capacidad de trabajar en equipo.
Características
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Responsable.• Ordenada.• Entusiasta, dinámica y creativa.• Con actitud positiva.

- Honesta.
- Perseverante.
- Comprensiva.

5. Responsabilidad

- Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal.
- Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento.
- Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.

Descripción del puesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Contador
Departamento:	Administración
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Junio 2008

2. Objetivo de puesto

Planificar, ejecutar y controlar los sistemas de registro de información contable y las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.

3. Atribuciones del puesto

- Mantener los libros de contabilidad al día.
- Mantener los programas de contabilidad actualizados.
- Elaborar planillas y cheques.
- Llevar cobros, facturas y mantener la liquidez necesaria para efectuar las compras que surjan.
- Manejar la caja chica.
- Presentar informes de los estados financieros.
- Manejar los fondos del colegio.

4. Especificaciones del puesto

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">• Título de perito contador.• Experiencia mínima de tres años.• Con estudios universitarios (preferiblemente).• Carencia de antecedentes penales y policíacos.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Facilidad numérica.• Capacidad de trabajar en equipo.
Características
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Responsable.• Ordenado.• Entusiasta, dinámico y creativo.• Con actitud positiva.

- Honesto.
- Perseverante.
- Comprensivo.
- Integro.

5. Responsabilidad

- Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal.
- Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento.
- Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.

Descripción del puesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Docente
Departamento:	Docentes
Inmediato superior:	Director Técnico
Subalternos:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Junio 2008

2. Objetivo de puesto

Dar educación de calidad con el objetivo de que el estudiante logre finalizar preparadamente su ciclo de formación educativa.

3. Atribuciones del puesto

- Asistir a sus clases y reuniones educativas bien preparado, puntual y regularmente.
- Considerar las edades y etapas de desarrollo cuando atiende las necesidades de los alumnos.
- Promover un ambiente de respeto a través comportamiento, comentarios y vestuario.
- Comunicar proactiva y cortésmente con los padres de familia sobre el rendimiento de los alumnos y recomendar estrategias de apoyo en casa.
- Promover la comunicación regular, a tiempo, y clara entre la administración, colaboradores y alumnos.
- Mantener orden y disciplina en el colegio, en los buses y las actividades patrocinadas por el centro educativo.
- Asumir responsabilidad para modelar y supervisar en los alumnos un comportamiento ético y respetuoso dentro y fuera del salón de clase.
- Emplear una variedad de estrategias de enseñanza y evaluación, al utilizar material didáctico y la tecnología.
- Evaluar el rendimiento de los alumnos, reflexionar acerca de los resultados de las pruebas y analizar futuras prácticas de enseñanza y de evaluación.
- Promover la participación activa, la responsabilidad por el aprendizaje y la búsqueda por la excelencia.
- Fomentar el pensamiento creativo y analítico de alto nivel y la resolución de problemas.
- Comunicar a los alumnos las metas de aprendizaje, estándares altos y expectativas de calidad.
- Apoyar las metas y espíritu del colegio al participar en los eventos

fuera del horario escolar.

- Supervisar la seguridad y el uso apropiado de los recursos materiales y equipo del colegio.
- Cumplir con todas las regulaciones establecidas por el colegio y Ministerio de educación.
- Encargarse de todo lo que sucede en el salón de clases.
- Asesorar al alumnado en cuestiones didácticas, de orientación educativa y psicopedagógica.

4. Especificaciones del puesto

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">• Título de maestro de educación primaria.• Experiencia docente mínima de dos años.• Cédula docente.• Excelente caligrafía y ortografía.• Carencia de antecedentes penales y policíacos.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Facilitador de oportunidades que propicien experiencia de aprendizaje.• Orientador.• Investigador.• Capacidad de trabajar en equipo.
Características
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Responsable.• Entusiasta, dinámico y creativo.• Con actitud positiva.• Honesto.• Perseverante.• Crítico.• Comprensivo.

5. Responsabilidad

- Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal.
- Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento.
- Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.

Descripción del puesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Personal operativo
Departamento:	Operativo
Le reporta a:	Director General
Le reportan:	Docentes
Fecha de elaboración:	Junio 2008

2. Objetivo de puesto

Mantener las instalaciones del colegio limpias y ordenadas, tanto para los alumnos, empleados y público en general.

3. Atribuciones del puesto

- Administrar el inventario de productos de limpieza.
- Mantener el orden y limpieza en todas las áreas del establecimiento.
- Mantener en buen estado las instalaciones físicas del colegio.
- Reparar los daños leves que puedan presentarse en las instalaciones.
- Mantener y cuidar el área verde de las instalaciones del colegio.

4. Especificaciones del puesto

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">• Diploma de educación primaria.• Experiencia mínima de un año (no indispensable)• Carencia de antecedentes penales y policíacos.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de trabajar en equipo
Características
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Responsable.• Entusiasta, dinámico y creativo.• Con actitud positiva.• Honesto.• Perseverante.• Comprensivo.

5. Responsabilidad

- Por la adecuada ejecución de prácticas de relaciones humanas en su entorno de trabajo y en atención al personal.
- Por la correcta y adecuada utilización del equipo, mobiliario y documentos pertenecientes al departamento.
- Por el adecuado seguimiento de las políticas y procedimientos definidos por su jefe inmediato.

Anexo No. 2
Afiche nivel administrativo



Colegio Prados del Carmen

¡UNETE A NUESTRO EQUIPO!

Requerimos:
SECRETARIA

Requisitos:

- Experiencia mínima de un año.
- Poseer título a nivel diversificado afín al área.
- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Responsable, creativa y con actitud positiva.
- Dispuesta a formar hábitos, destrezas y valores (espirituales y morales).

Ofrecemos:

- Salario competitivo.
- Prestaciones de ley.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Capacitación constante.



Interesadas presentarse a 16 Av. 8-43 Zona 4, Villa Nueva (Tel. 66311-409) en Secretaría, con la siguiente papelería: Currículum Vitae, fotocopia de cédula de vecindad, fotocopia de título de diversificado, constancias de estudios superiores y fotocopia de carencia de antecedentes penales y policíacos.



Colegio Prados del Carmen

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

Requisitos:

- Experiencia docente mínimo un año.
- Poseer título a nivel diversificado afín al área.
- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Responsable, creativo y con actitud positiva.
- Dispuesto a formar hábitos, destrezas y valores (espirituales y morales).

Ofrecemos:

- Salario competitivo.
- Prestaciones de ley.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Capacitación constante.



Interesados presentarse a 16 Av. 8-43 Zona 4, Villa Nueva (Tel. 66311-409) en Secretaría, con la siguiente papelería: Currículum Vitae, fotocopia de cédula de vecindad y docente, fotocopia de título de diversificado, constancias de estudios superiores y fotocopia de carencia de antecedentes penales y policíacos.



Colegio Prados del Carmen

¡UNETE A NUESTRO EQUIPO!

Solicitamos:
CONSERJE

Requisitos:

- Experiencia mínimo un año.
- Poseer diploma de sexto primaria.
- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Responsable, creativo y con actitud positiva.
- Dispuesto a formar hábitos, destrezas y valores (espirituales y morales).

Ofrecemos:

- Salario competitivo.
- Prestaciones de ley.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Capacitación constante.



Interesados presentarse a 16 Av. 8-43 Zona 4, Villa Nueva (Tel. 66311-409) en Secretaría, con la siguiente papelería: Currículum Vitae, fotocopia de cédula de vecindad, fotocopia de diploma de educación primaria y fotocopia de carencia de antecedentes penales y policíacos.

Anexo No. 3

**Boleta de Solicitud de Empleo
Colegio "Prados del Carmen"**



Puesto que solicita _____ Fecha: _____

Datos Personales	
Nombre Completo:	
Lugar y fecha de nacimiento:	Estado Civil:
Domicilio:	
Teléfono Casa:	Celular:
E-mail:	

Datos Estudios			
	Institución	Fecha	Título Obtenido
Licenciatura			
Diversificado			
Básicos			
Otros			

Habilidades en computación:	Áreas de interés para trabajar:

Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite

Experiencia Laboral	
Empresa:	
Teléfono:	
Duración:	
Puesto:	
Jefe inmediato:	
Describa las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:	
Empresa:	
Teléfono:	
Duración:	
Puesto:	
Jefe inmediato:	
Describa las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:	
Empresa:	
Teléfono:	
Duración:	
Puesto:	
Jefe inmediato:	
Describa las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:	

Ingresos mínimos deseados: Q

Referencias Laborales	
Nombre:	Teléfono:
Nombre:	Teléfono:
Nombre:	Teléfono:

Referencias Personales	
Nombre:	Teléfono:
Nombre:	Teléfono:
Nombre:	Teléfono:

Anexo No. 4

Investigación de Referencias Laborales	
Nombre del candidato:	
Fecha:	
Persona que lo realizó:	
Información de la empresa	
Nombre de la empresa	
Actividad	
Nombre del informante	
Puesto del informante	
Inicio de labores	
Finalización de labores	
Tipo de contrato	
Salario y beneficios	
Horario	
Puestos desempeñados	
Responsabilidades	
Personas a su cargo	
Calificación de su desempeño	
Cualidades	
Limitaciones o deficiencias	
Carácter	
Puntualidad	
Asistencia	
Iniciativa	
Llamadas de atención	
Consumo de bebidas alcohólicas, cigarrillo o drogas	
Motivo de Retiro	
Observaciones	
Conclusión	

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación documental, agosto de 2008

Anexo No. 5

Investigación de Referencias Personales			
Nombre del candidato:			
Fecha:			
Persona que lo realizó:			
Datos de informante			
Nombre completo:			
No. de teléfono		Ocupación	
Referencia de información			
¿Por qué motivo conoce al candidato?			
Especifique:			
Tiempo de conocerlo:			
¿Podría mencionar dónde ha trabajado?			
Empresa	Puesto	Motivo de retiro	Fecha de retiro
¿Sabe si ha pertenecido a alguna asociación, sindicato, grupo religioso o político?			
Especifique:			
¿Sabe si sufre alguna enfermedad o limitación física?			
Indique cual:			
¿Sabe si ha tenido problemas de tipo legal?			
Indique cual:			
¿Sabe si consume bebidas alcohólicas, cigarrillo o drogas?			
Características individuales			
¿Cómo describe su carácter?			
¿Lo recomienda?			
¿Por qué?			
Observaciones:			
Conclusión:			

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación documental, agosto de 2008

Anexo No. 6

Formato para la entrevista

Nombre del candidato					
Edad					
Puesto					
Pretensión salarial					
Aspectos		Calificadores			
Arreglo personal	Desagradable	Descuido	Aceptable	Muy cuidadoso	Excelente
Sociabilidad	Tímido	Poco social	Normal	Fácil relación	Muy sociable
Adaptación a la entrevista	Negativo	Defensivo	Normal	Positivo	Excelente
Confianza en sí mismo	Indeciso	Poca confianza	Confianza	Muy confiado	Plena confianza
Información familiar					
Formación académica					
Trayectoria laboral					
Intereses					
Fortalezas					
Debilidades					
Observaciones generales					
Conclusión					
Nombre del entrevistador					
Fecha					

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación documental, agosto de 2008

Anexo No.7

Formato de Evaluación de la Técnica de Simulación			
Nombre del Candidato			
Fecha			
Nombre de la persona que la realizó			
Aspectos a evaluar:	Si	No	Observaciones
¿Saluda?			
¿Se presenta?			
¿Mantiene un tono de voz adecuado?			
¿Tiene la vestimenta adecuada?			
¿Mantiene una postura adecuada?			
¿Indica la clase y el tema?			
¿Muestra actitud positiva?			
¿Es dinámico?			
¿Mantiene el orden del grupo?			
¿Explica detalladamente?			
¿Domina el tema?			
¿Utiliza todos los recursos?			
¿Pregunta dudas?			
¿Son claras las respuestas?			
¿Hace un resumen de la clase?			
¿Cumplió con el tiempo asignado?			
¿Se despide cordialmente?			
Observaciones generales:			
Conclusión:			

Fuente: elaboración propia, con base en la investigación documental, agosto de 2008

Anexo No. 8

Contrato de Trabajo

Nosotros, **Olga María Lazo Mirón**, declaro ser de cincuenta y cuatro años, soltera, guatemalteca, empresaria, de este domicilio y vecindad, me identifico con cédula de vecindad A guión uno y de registro _____, extendida por el Alcalde Municipal de Villa Nueva, Departamento de Guatemala; actúo en representación de el **Colegio Prados del Carmen, SOCIEDAD ANÓNIMA**, la cual su sede se encuentra en la dieciséis avenida ocho guión cuarenta y tres zona cuatro de Villa Nueva, y por la otra parte (**Nombre del nuevo empleado** _____), declaro ser de (edad en años y escrito en letras _____), (estado civil _____), (nacionalidad _____), (profesión _____), de este domicilio y vecindad, me identifico con cédula de vecindad número de orden ____ guión ____ y de registro (numero en letras _____), extendida por el Alcalde Municipal de (Lugar donde fue extendida _____), Departamento de _____; en lo sucesivo nos denominamos EMPLEADORA y TRABAJADOR, respectivamente, y por este acto consentimos en celebrar **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas: **PRIMERA: INICIO DE LA RELACIÓN LABORAL.** La fecha de inicio de la relación de trabajo será a partir del (fecha, en letras _____). **SEGUNDA: TRABAJO A REALIZAR.** El trabajador prestará los servicios de (nombre del puesto _____), y (si la hubiera) encargada del área de _____, teniendo a su cargo (describir literalmente las atribuciones del puesto _____).

TERCERA: LUGAR DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO. Los servicios serán prestados en las instalaciones del colegio ubicadas en la dieciséis avenida ocho guión cuarenta y tres, zona cuatro del municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala, sede de la empresa mercantil Colegio Prados del Carmen.

CUARTA: DURACIÓN DE LA CONTRATACIÓN. La duración del presente contrato de trabajo es de un año, contado a partir del (día, mes y año literal_____), razón por la cual el mismo vencerá el (día, mes y año literal_____).

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ horas a la semana, como se establece a continuación: De las _____ a las _____ horas; y de las _____ a las _____ horas, de lunes a viernes.

SEXTA: SALARIO. El salario que devengará el trabajador será de (Indicar en letras) (Establecerlo también en números) más (Q_____) de bonificación, el cual le será pagado en (forma de pago_____) el (fecha del día de pago_____), mismo que se hará efectivo en la sede con la dirección mencionada anteriormente.

SÉPTIMA: PRESTACIONES. Las horas extras, descanso semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto (Oficiales en la República de Guatemala) y feriado, vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual, y en su caso, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la República de Guatemala.

OCTAVA: MATERIALES DE TRABAJO. Tendrá a su disposición el trabajador, las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo, siendo así que tiene bajo su cargo el material didáctico, mobiliario y equipo y/o material de oficina,

que recibe desde este momento en perfecto estado y que deberá restituir a la parte empleadora los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le faciliten para desempeñar su trabajo. Asimismo, deberá desempeñar su trabajo bajo la dirección de la parte empleadora, a cuya autoridad queda sujeto en todo lo concerniente al trabajo.

NOVENA: CONFIDENCIALIDAD. El trabajador deberá guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo de el trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por la razón del cargo que desempeñará, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa contratante.

DÉCIMA: PROHIBICIONES: El trabajador tiene prohibido incurrir en alguno de los incisos que establece el artículo sesenta y cuatro del Código de Trabajo, tales como: a) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos; b) Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instrucciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece; c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; d) Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel que estén normalmente destinados; e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzocortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del

trabajo; y f) La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

DÉCIMA PRIMERA: INCUMPLIMIENTO. Si la parte trabajadora incumple con algunos de los términos establecidos en el presente contrato, deberá resolverse de acuerdo con los principios civiles que obligan a pagar daños y perjuicios que haya causado a la parte empleadora, pero el juicio respectivo es de competencia de los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, los que deben aplicar sus propios procedimientos. Las partes acuerdan que de conformidad con la ley, son causas justas para terminar el contrato de trabajo, sin responsabilidad del patrono, las indicadas en el artículo setenta y siete del Código de Trabajo.

DÉCIMA SEGUNDA: Ambas partes empleadora y trabajadora aceptamos el contenido íntegro del presente contrato individual de trabajo que se suscribe en la ciudad de Guatemala, hoy (día, mes y año), en la dirección de la sede de empresa.

Firma del trabajador

Firma de la empleadora

Anexo No. 9

Manual de Bienvenida



Bienvenida

El Colegio Prados del Carmen le da la más cordial bienvenida, ya que a partir de hoy se incorpora a nuestro grupo de trabajo. Este manual se elaboró con la finalidad de integrarlo a usted como un nuevo y valioso colaborador del Colegio, el cual le servirá de guía para conocer las diferentes áreas que existen en la institución y las actividades que desempeñará en ellas.

Con este manual usted podrá conocer paso a paso la historia, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores, estructura organizacional, reglamento interno, sanciones, marco legal y condiciones laborales, que permitirán desde un inicio la sinergia para poder alcanzar el desarrollo de ambos, juntos con su energía y profesionalismo trascenderemos las barreras del éxito.

Antecedentes

El Colegio Prados del Carmen está ubicado en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala, fundado en enero de 1989, se dedica a educar a la niñez, con el firme propósito de formar hombres y mujeres que tengan una vida digna, responsable y plena. En sus inicios contaba con 90 estudiantes en educación pre-primaria y primaria y con nueve empleados, con el pasar de los años fue creciendo el número de alumnos y de personal. En 1998 el colegio ya contaba con laboratorio de computación para todos los niveles. En el año 2002 inició con el ciclo básico.

Actualmente el colegio cuenta con 300 alumnos y 30 empleados en las diferentes áreas de trabajo. Entre las actividades que realizan en la institución están: jornadas cívicas, sociales, culturales y deportivas. Los programas de estudio están oficialmente autorizados y en vigencia por el Ministerio de Educación. El colegio cuenta con instalaciones renovadas, los elementos físicos y materiales básicos, para el desarrollo adecuado de las actividades que conlleva el proceso de enseñanza-aprendizaje de todo alumno.

¿Cuál es su propósito principal?

Misión

Promover, establecer y consolidar un centro educativo con las actuales tendencias pedagógicas, a efecto de lograr la preferencia dentro del contexto social, que signifique una buena opción educativa a los usuarios.

¿Hacia a donde se dirige?

Visión

Constituirse en un centro de enseñanza con nivel académico calificado y competitivo preferido en el medio geográfico. Proporcionando al estudiante y al padre de familia un ambiente sano, infraestructura adecuada, áreas de recreación agradables, seguridad y atención especial en cada caso particular.

Objetivos

- Proporcionar a los estudiantes una formación científica, tecnológica, social, cívica y moral durante el ciclo escolar para que constituya la base del éxito de la sociedad.
- Contribuir de manera activa y permanente en el proceso educativo y la formación de valores sociales, morales y éticos para tener una consciencia definida, sensibilidad social y espiritual para afrontar los temas coyunturales de la realidad nacional e internacional.

- Incidir en la formación integral de los estudiantes por medio de la educación, el diálogo franco y la creatividad dentro del marco democrático y responsable, durante toda la estadía en el Colegio.
- Inculcar y desarrollar la convivencia social a través de propiciar la adaptación grupal, el bienestar y la interrelación de los alumnos.
- Inculcar el amor y respeto a Dios, a la familia y a la Patria, en todo momento.
- Educar integralmente para lograr el desarrollo de la personalidad del alumno con conocimientos sólidos y graduales, a través de despertar el interés al estudio y la investigación, durante todo el ciclo escolar.

Políticas

- En todo momento y bajo cualquier circunstancia, el establecimiento deberá enseñar y exigir de los alumnos constancia, respeto, higiene, puntualidad, responsabilidad, tanto para sí mismo, para el personal docente, técnico-administrativo y operativo, como para sus compañeros de estudio; a efecto de propiciar la fraternidad, la armonía y la convivencia.
- El establecimiento propone mantener una amplia y cordial comunicación con los padres de familia sobre casos concretos, así como aceptar sugerencias que puedan aportarse en beneficio común.

Estrategias

- Dar a los educandos un proceso de educación basada en principios de moral, diálogo y participación.
- Completar el proceso educativo, con otras áreas que promuevan la actividad física, las artes, y otros talentos, buscando enriquecer la vida en familia y a la sociedad guatemalteca en general.

- Poner a disposición de los alumnos los conocimientos apropiados en las áreas de su propio interés, las de sus familias y las de sus comunidades.
- Incentivar la participación de los alumnos con responsabilidad, honradez efectiva en el proceso democrático, económico y social de Guatemala.
- Instaurar una fuente de trabajo a profesionales calificados en enseñanza de las distintas especialidades requeridas en el ciclo de educación básica.

Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Profesionalismo
- Puntualidad
- Educación de calidad

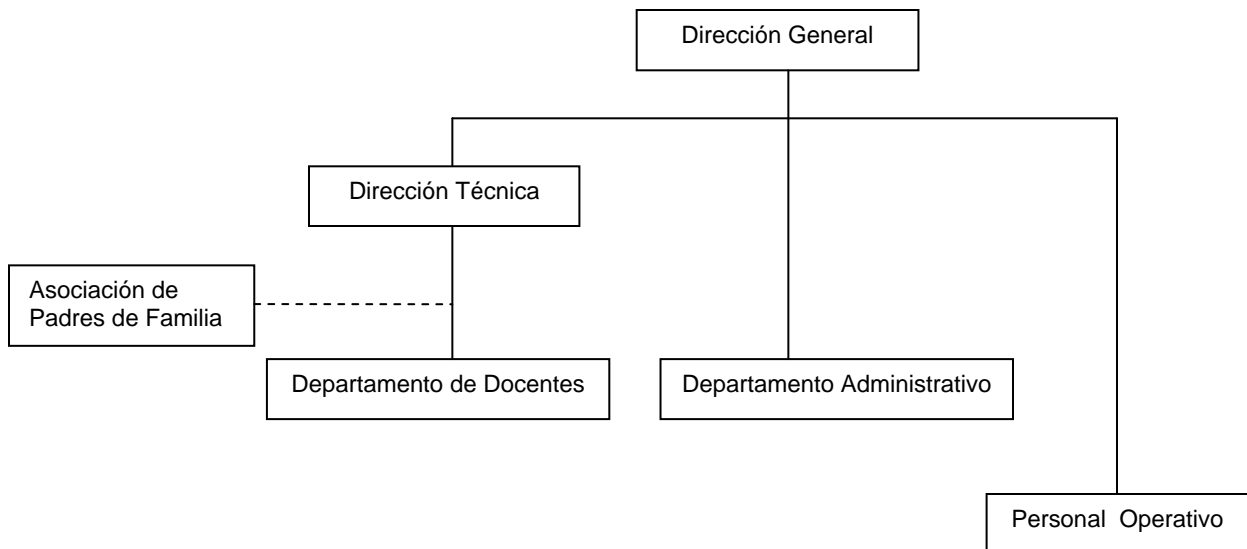
Estructura orgánica

Actualmente el Colegio Prados del Carmen, esta conformado por los siguientes departamentos:

- Dirección general, conformada por el Director General.
- Dirección técnica, conformada por el Director Técnico.
- Unidad Administrativa, conformada por la secretaria, el contador y el psicólogo.
- Unidad de docentes, conformada por los 22 maestros de los diferentes niveles educativos tales como: pre-primaria, primaria, básicos, y de las distintas áreas a que ellos correspondan.
- Unidad operativa, conformada por las personas encargadas de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones.

Los niveles jerárquicos se muestran en el organigrama siguiente:

Organigrama General “Colegio Prados del Carmen”



Elaborado por Luis Adolfo Lazo Gaitán, Agosto de 2008.

Reglamento para el personal

- Uniforme: camisa tipo polo de color amarillo (proporcionada por el colegio), pantalón formal color azul y zapatos negros.
- Cumplir con el horario establecido.
- Cuidar el mobiliario y equipo.

Sanciones

- Llamadas de atención:
Al momento de recibir tres llamadas de atención por parte de la dirección del plantel, se puede originar el despido del empleado.

- Despido:
Al no cumplir con el Código de Trabajo, políticas y normas del Colegio, se puede proceder a llamadas de atención, posteriormente a despido.

Marco legal

Los ordenamientos legales que rigen a la Institución son:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Código de Trabajo
- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- Derechos del Niño

Condiciones laborales

- Prestaciones:
IGSS, IRTRA, BONO 14 y Aguinaldo.
- Horario de labores:
Entrada 7:30 am y salida 1:00 pm
- Falta de asistencia justificada:
Al momento de no poder presentarse a trabajar, deberá presentar una excusa justificada, en el caso de enfermedad por el IGSS o por un médico.
- Días de descanso:
Se descansan los días de asueto oficiales en Guatemala y el feriado oficial del municipio.
- Vacaciones:
Por ser una Institución Educativa, las vacaciones se toman en Semana Santa (una semana), a finales del mes de Junio (1 semana) y en el mes de diciembre (1 mes).

- Día y forma de pago:

Todos los empleados deben recoger su cheque en la Secretaría del Colegio el último día hábil de cada mes.

Anexo No. 10

BOLETA DE ENCUESTA

Este cuestionario se ha diseñado para recopilar información, que se usará en el estudio denominado: **Diseño de un Programa de Reclutamiento, Selección e Inducción de personas para una Institución Educativa”**

Instrucciones: A continuación se le plantean una serie de preguntas, los cuales se le ruega responder de manera muy honesta y puntual.

Fecha _____

1. El puesto que desempeña es de:

- Maestro de Pre-primaria ____
- Maestro de Primaria ____
- Maestro de Básicos ____
- Maestro de _____
- Otro _____

2. Su edad se encuentra en el rango de:

- 18 a 20 años ____
- 21 a 25 años ____
- 26 a 30 años ____
- 31 a 35 años ____
- 36 a 40 años ____
- Más de 40 años ____

3. ¿Cuál es su título a nivel diversificado?

4. ¿Estudia alguna carrera universitaria?

Si No

5. Si su respuesta a la pregunta anterior es “Sí”, ¿Qué carrera universitaria estudia?

6. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el colegio?

7. ¿Cómo se entero del empleo?

8. ¿Qué documentación le solicitaron para el puesto?

9. ¿Lleno una solicitud de empleo?

Si No

10. ¿Lo entrevistaron cuando se presentó por primera vez?

Si No

11. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ser contratado?

12. ¿Quién fue la persona encargada de realizar la(s) entrevistas(s)?

13. ¿Le practicaron algún examen de conocimientos antes de ingresar a trabajar al colegio?

Si No

14. Si la respuesta a la pregunta anterior es si, ¿Qué tipo de examen le realizaron?

15. Su contratación fue en forma:

Escrita (contrato de trabajo)

Verbal

16. ¿Recibió inducción al puesto que desempeña?

(Es decir le dieron a conocer sus atribuciones, responsabilidades, jefes inmediatos y presentación con sus compañeros de trabajo)

Si No

17. ¿Conoce la misión y visión del colegio?

Si No

18. Si su respuesta es "Sí", indique si se la impartieron al momento de entrar a laborar a la institución.

Si No

19. ¿Le informaron sobre los objetivos y políticas del colegio al momento de ingresar a laborar en la institución?

Si No

20. ¿Le dieron a conocer el organigrama del colegio, al momento de entrar a laborar al colegio?

Si No

21. Si su respuesta es "Sí" indique si fue de manera verbal o en un documento? _____