

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción para una unidad académica de un Colegio ubicado en la ciudad de Guatemala”

ANDREA SARAHÍ HIGUEROS MORALES

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2021

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

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA UNIDAD
ACADÉMICA DE UN COLEGIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

ANDREA SARAHÍ HIGUEROS MORALES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2021

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas, según Punto QUINTO, inciso 5.7, subinciso 5.72 del Acta 19-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva del 12 de julio de 2018.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS:

PRESIDENTE:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, 23 de octubre del 2020

Licenciado

Carlos Alberto Hernández Gálvez

Director

Escuela de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

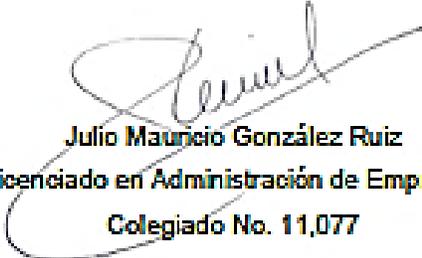
Universidad San Carlos de Guatemala

Señor Director:

En cumplimiento al contenido del Dictamen ADMÓN. -23-2015, me permito informarle que he concluido las actividades de asesoría y revisión de la tesis titulada: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA UNIDAD ACADÉMICA DE UN COLEGIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", elaborada por la estudiante Andrea Sarahí Higueros Morales, carné 201215003.

Con base en lo anterior, el trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos de esta facultad. Por lo que emito dictamen favorable a efecto que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Julio Mauricio González Ruiz

Licenciado en Administración de Empresas

Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0327-2021
Guatemala, 21 de abril del 2021

Estudiante
ANDREA SARAHÍ HIGUEROS MORALES
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 07-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de abril de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

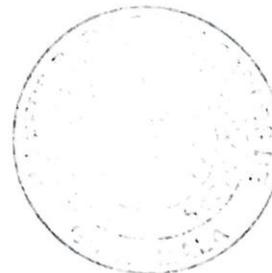
NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
ANDREA SARAHÍ HIGUEROS MORALES	201215003-3	"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA UNIDAD ACADÉMICA DE UN COLEGIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

3° Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

M CH



DEDICATORIA

A DIOS El dador de todo, sin El nada de lo que hago fuera posible, todo lo que he vivido para llegar a este momento ha sido gracias a Él.

A MIS PADRES Zonia y Edelman, por su apoyo incondicional, por motivarme, por los sacrificios que hicieron para que pudiera cumplir mis sueños. Gracias porque junto a ustedes pude alcanzar esta meta, los amo.

A MI HERMANO Pablo, por sus porras y siempre estar al pendiente de mi durante esta carrera.

A MI ABUELITA Tita, sé que estarías orgullosa de mí, gracias porque siempre que pudiste me apoyaste y consentiste.

A MI AMIGA Blanquita Tiu, gracias por tu apoyo invaluable e impartir de tus conocimientos conmigo. Estoy segura de que a donde vayas serás luz y tu familia podrá disfrutar de la gran persona que eres. Agradezco a Dios por poder encontrarnos en el tiempo adecuado, Dios hace todo perfecto.

**A MIS AMIGOS
QUE SE
CONVIRTIERON
EN FAMILIA** A todos ustedes gracias por animarme, orar por mí, acompañarme. Por decirme que sí podía cuando ya no quería seguir. Por el amor que me dieron que me ayudó a continuar.

AL COLEGIO Por abrirme sus puertas y permitirme realizar este proceso.

**A MI ASESOR
DE TESIS** Licenciado Mauricio González, por su aporte intelectual y su entusiasmo que me ayudaron a concluir el camino.

A cada una de las personas que se sumaron en todos estos años, aportaron a mi vida de una u otra manera, que me inspiraron y formaron parte de mi vida, muchas gracias.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Sectores productivos	1
1.1.1.1. Sector primario	1
1.1.1.2. Sector secundario	1
1.1.1.3. Sector terciario	2
1.1.2. Empresas de servicios	2
I. Colegio	2
a. Colegio privado	2
II. Sistema educativo	3
1.2. Administración	3
1.2.1. Proceso administrativo	3
1.2.1.1. Planeación	4
1.2.1.2. Organización	8
1.2.1.3. Integración	12
1.2.1.4. Dirección	12
1.2.1.5. Control	13
a. Administración de recursos humanos	14
a.1. Procesos para integrar personal	16
I. Reclutamiento	17
I.1. Proceso de Reclutamiento	17
I.2. Métodos de reclutamiento	17
I.3. Reclutamiento interno	18
I.4. Reclutamiento externo	20
I.5. Reclutamiento en línea	21
II. Selección	23

Contenido	Página
II.1. Proceso de selección	23
III. Inducción	25
III.1. Proceso de inducción	26
IV. Rotación de personal	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

2.1. Metodología de investigación	28
2.1.1. Métodos de investigación	29
2.1.1.1. Método científico	29
2.1.1.2. Método deductivo-inductivo	29
2.1.1.3. Método analítico	29
2.1.2. Técnicas de investigación	29
2.1.2.1. Censo	30
2.1.2.2. Entrevista	30
2.1.2.3. Investigación bibliográfica	30
2.1.3. Instrumentos de investigación	30
2.1.3.1. Cuestionario estructurado	30
2.1.3.2. Guía de entrevista	31
2.1.3.3. Fichas bibliográficas	31
2.2. Antecedentes de la institución	31
2.2.1. Fundamentación estratégica	32
2.2.1.1. Misión	32
a. Visión	32
b. Valores	32
2.2.2. Estructura organizacional	33
2.2.2.1. Método de estudio que utiliza el colegio	35

Contenido	Página
2.2.3. Rotación de personal	36
2.3. Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	46
2.3.1. Proceso de reclutamiento	47
2.3.2. Proceso de selección	53
2.3.3. Proceso de inducción	60
2.4. Análisis de resultados	65

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

3.1. Justificación de la propuesta	67
3.2. Proceso de reclutamiento, selección e inducción propuesto	68
3.2.1. Objetivo de los procesos	68
3.2.2. Metas de los procesos	68
3.2.3. Propuesta de estructura organizacional	69
3.2.3.1. Proceso de reclutamiento propuesto	71
a. Políticas de reclutamiento	72
I. Requerimiento de personal	76
II. Análisis del descriptor de puestos y del perfil de puestos	78
III. Convocatoria	85
IV. Recepción de solicitudes de empleo y de hojas de vida	94
3.2.3.2. Proceso de selección propuesto	104
I. Selección de personal	104
a. Políticas de selección	104
b. Técnicas de selección	108
c. Análisis de solicitudes de empleo y de hojas de vida	111

Contenido	Página
d. Preselección de candidatos	112
e. Recepción de papelería	112
f. Verificación de referencias	115
• Entrevista final	121
• Capacitación de entrevista para los mandos medios	124
• Tarjeta de salud	125
• Análisis y toma de decisión	125
3.2.3.3. Proceso de Inducción propuesto	129
I. Inducción de personal	129
a. Políticas de inducción	129
b. Documentación final y bienvenida	133
c. Inducción al área	136
d. Inducción al puesto de trabajo	137
e. Evaluación de la inducción	142
3.3. Plan de acción para implementar la propuesta	145
3.4. Evaluación de costos de la propuesta	148
3.5. Adaptación de la propuesta ante la nueva normalidad	153
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	155
BIBLIOGRAFIA	156
ANEXOS	162

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	16
3	Proceso del reclutamiento	18
4	Diferencias entre reclutamiento interno y externo	22
5	Proceso de selección	23
6	Técnicas de selección	25
7	Diagrama del proceso de reclutamiento propuesto	75
8	Diagrama del proceso de selección propuesto	106
9	Diagrama del proceso de inducción propuesto	132
10	Primera fase del proceso de inducción, responsables y actividades	134
11	Segunda fase del proceso de inducción, temas y actividades	136
12	Tercera fase del proceso de inducción, temas y actividades	137
13	Tercera fase del proceso de inducción, temas y actividades	138

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	Anuncio para cartelera informativa sobre convocatoria interna	87
2	Sitio web gratuito	92
3	Sitio web Premium	92

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Índice de Rotación de Personal año 2019-2020	37
2	Costos de procesos de reclutamiento de personal año 2019-2020	38
3	Costos de procesos de selección de personal año 2019-2020	39
4	Costos de procesos de inducción de personal año 2019-2020	40
5	Comparaciones porcentuales entre generaciones	42
6	Elementos del proceso de selección	53
7	Costos anuales del puesto de encargado de recursos humanos	72
8	Plan de acción de la propuesta	145
9	Costos de la propuesta de procesos de admisión e inducción de personal, fuentes internas de reclutamiento	150
10	Costos de la propuesta de procesos de admisión e inducción de personal, fuentes externas de reclutamiento	151
11	Salarios de personal involucrado en los procesos	152
12	Horas trabajadas multiplicado los días laborados	152
13	Costo hora-hombre	153

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Formulario de requerimiento de personal	77
2	Formato de descriptor de puestos propuesto	80
3	Perfil de puestos	84
4	Formato de convocatoria interna por e-mail	86
5	Formulario de recomendación de candidatos	89
6	Anuncios para sitio web	93
7	Formulario de solicitud de empleo	95
8	Prueba de conocimientos específicos	109
9	Guía de documentación requerida de los aspirantes	114
10	Guía de verificación de referencias laborales	116
11	Guía de verificación de referencias personales	120
12	Entrevista final	122
13	Formato de análisis y toma de decisión para la selección de personal	126
14	Documentación final y de bienvenida	140
15	Contenido de inducción al puesto de trabajo	141
16	Evaluación del proceso de inducción	143

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Descriptor de puestos Encargado de Recursos Humanos	163
2	Manual de bioseguridad e higiene	165
3	Presentación de Bienvenida	171
4	Portada 1 para Manual de Descriptor de Puestos	174
5	Portada 2 para Manual de Descriptor de Puestos	175

INTRODUCCIÓN

En la época actual las personas constituyen un elemento clave para cualquier modelo de negocios, puesto que aportan sus conocimientos, habilidades y experiencias para el logro de objetivos. En este sentido, los procesos de reclutamiento, selección e inducción son la base para el funcionamiento óptimo de una empresa, derivado que la adaptación del personal idóneo a cada puesto de trabajo es crucial para el éxito de la misma.

Dentro de las principales problemáticas relacionadas con el talento humano en instituciones educativas, se encuentran las siguientes; a las necesidades de gestión humana no se le brinda interés, los procedimientos se realizan en desorden y en tiempo inadecuados, lo cual repercute en que la rotación de maestros sea constante y se incremente.

Por lo anterior, se realizó una investigación documental y de campo titulada “PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA UNIDAD ACADÉMICA DE UN COLEGIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”, en el presente informe se dan a conocer los resultados obtenidos, la cual presenta como objetivo central, proporcionar un proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, que permita al colegio aplicarlo en su totalidad, para contar en el mediano plazo con el personal que mejor se ajuste, tanto a sus necesidades como a las características de la institución y a los puestos de trabajo .

El informe posee tres capítulos. El primero con el marco teórico, se encuentra constituido por los conceptos y teorías relacionadas con el tema de investigación, que brinda el fundamento para la interpretación de la problemática y propuesta de posibles soluciones.

El segundo capítulo, corresponde al diagnóstico, que está conformado por la situación actual de la unidad de estudio, los resultados obtenidos de la investigación de campo y el análisis de los mismos.

El tercer capítulo, contiene la propuesta de solución para el fortalecimiento de las debilidades observadas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. La propuesta se adapta a las características de la institución educativa.

Luego se encuentran las conclusiones, que comprenden hallazgos más importantes de la investigación, a través de los cuales se brindan repuestas a las preguntas de investigación. Posteriormente, se ubican las recomendaciones, que son las sugerencias establecidas a la luz de los resultados obtenidos.

Finalmente se presenta la bibliografía y e-grafía, que corresponde a las fuentes consultadas para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la base teórica, que constituye el fundamento para analizar, explicar y encontrar soluciones a la problemática relacionada con los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal del colegio objeto de investigación.

1.1. Empresa

Ricardo Romero (2005), define empresa como “organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela” (pág. 9).

Las empresas según el giro del negocio se dividen en banca, industria, comercio y servicio. Las empresas de servicio se subdividen en empresas estatales y privadas.

Las empresas estatales o públicas son propiedades del gobierno y las privadas por el contrario son propiedad de inversores exclusivos.

1.1.1. Sectores productivos

Son las divisiones de las actividades económicas que se desarrollan en un país; se pueden clasificar en los siguientes grupos:

1.1.1.1. Sector primario

Conformado por todas las actividades económicas dedicadas a la explotación de recursos naturales, obteniendo a cambio materias primas.

Por ejemplo: la agricultura, ganadería, pesca, apicultura, entre otras.

1.1.1.2. Sector secundario

En esta parte de la economía se realiza la transformación de los recursos naturales o las materias primas para convertirlos en productos que serán usados para cubrir necesidades de consumo. Por ejemplo; empresas de construcción, químicas, actividad industrial, entre otras.

1.1.1.3. **Sector terciario**

Se caracteriza por producir productos conocidos como servicios, que, aunque no son específicamente bienes tangibles, igualmente ayudan a cubrir necesidades de las personas.

Por ejemplo; las telecomunicaciones, el transporte, los centros educativos, entre otras.

En este sector se encuentra el colegio objeto de estudio.

1.1.2. **Empresas de servicios.**

Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, entre otros. (Elio, 2003, pág. 82).

Los colegios se encuentran en esta división, ofrecen servicios intelectuales, educativos, educación especial para personas con déficit de atención, psicología a las personas que lo requieren.

I. **Colegio**

“Establecimiento o institución en el cual se imparte algún tipo de enseñanza, especialmente la formación básica, es un lugar físico donde los alumnos reciben por parte de los maestros la enseñanza de conocimientos básicos en diversas materias” (Bembibre, 2009, párr. 2).

Está formado por un grupo de alumnos y maestros con jerarquías establecidas, reunidos con el propósito de enseñar y aprender diferentes estudios, ciencias, oficios, normas, reglamentos, valores, principios y deberes cívicos, entre otros.

a. **Colegio privado**

Es una empresa privada de educación financiada exclusivamente por los padres de los alumnos. Tienen completa libertad de gestión y cierta apertura de currículum.

Algunos colegios privados suelen impartir todos los niveles educativos, diversidad de carreras, bilingüe y multilingüe.

II. **Sistema educativo**

Conjunto de procesos y sistemas educativos que una persona puede recibir desde el nacimiento hasta la edad adulta a través de instituciones u organizaciones de una sociedad las cuales su objetivo es transmitir conocimientos que influyen en el crecimiento social e intelectual del individuo.

1.2. **Administración**

Según Heinz y Koontz (2004) la administración es el “proceso en el que se puede diseñar y mantener un ambiente en el que personas que trabajan en grupos cumplen ciertas metas específicas en forma eficaz” (pág. 6).

La Administración educativa está definida como la ciencia que planea, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades que se desarrollan en los establecimientos educativos, dirigidas a desarrollar las capacidades y crecimiento de los docentes. Esta disciplina organiza el trabajo del personal escolar y el manejo de recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos, entre otros, para cumplir con los requisitos exigidos por la sociedad educativa.

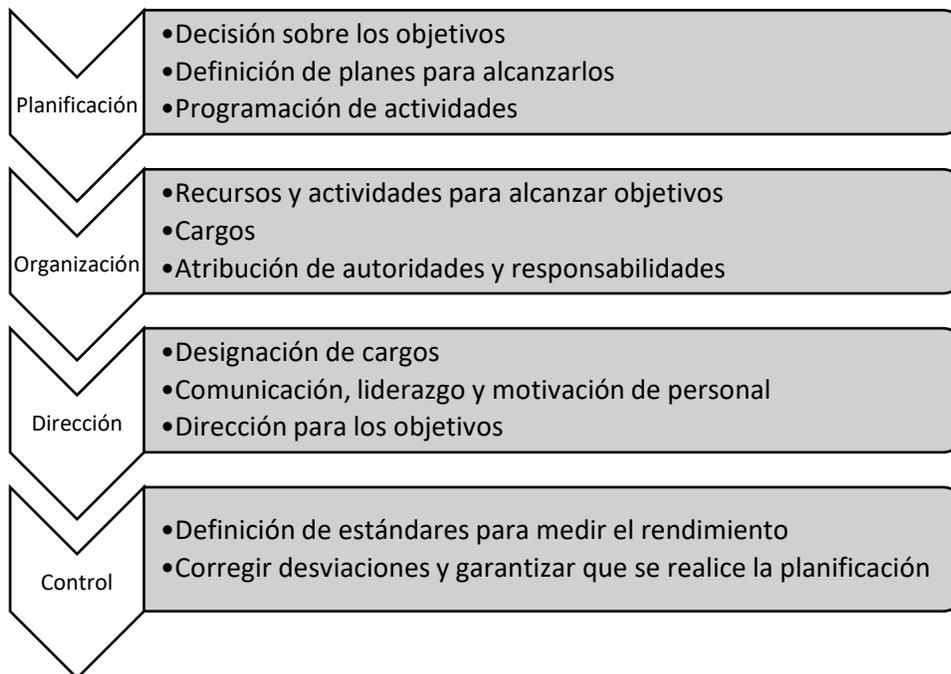
Su objetivo primordial es el de facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución.

1.2.1. **Proceso administrativo**

Eduardo Bustos Farías (citado en Ángela M. Sánchez, 2003) explica que el proceso administrativo es “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (párrafo. 2).

Este proceso desarrolla las fases definidas de planeación, organización, integración, dirección y control. Estos pasos no obedecen a una secuencia predeterminada, sino que están interrelacionadas.

Esquema 1 Proceso administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración, página 225, Chiavenato

1.2.1.1. Planeación

Ponce (2004) indica que la planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (pág. 27).

La planeación en la educación, derivado de su participación en la dinámica social, debe abordar los inconvenientes centrales de la comunidad, problemas políticos y económicos.

De esta forma se convierte en una herramienta que sirve como guía de ruta al medio educativo, a la vez que se introduce plenamente en las necesidades del sistema, al permitir que la educación se convierta en un poderoso instrumento de movimiento social.

a) Elementos de la planeación

➤ Misión

Explica lo que pretende hacer la empresa y para quién lo realizará. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión debe expresar las intencionalidades y los propósitos de la institución; es su primera impresión de presentación social y expresa su sentido y razón de ser. Algunas preguntas claves que responde al formular la misión son: ¿Para qué fue creada la institución?, ¿Con qué propósito?, ¿A quiénes está dirigida?, ¿Cuál es la naturaleza jurídica de la empresa?

• Visión

Fleitman (2000) afirma que “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (pág. 283).

La visión dependerá de la situación actual, posibilidades materiales presentes y futuras que perciba la empresa, eventos inesperados que ocurran y la propia misión que se haya planteado. Respecto a la unidad de análisis, deberá considerar los cambios que propone la

institución llevar a cabo en el futuro educativo que transforme el país, a través de la educación impartida a los alumnos.

- **Valores**

Taylor (2010) señala que “los valores de una organización o equipo de trabajo reflejan la cultura corporativa, son los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución” (párr. 4).

Los valores responden al conjunto de principios éticos y profesionales a través de los cuales, la empresa dirige sus actividades y que denotan de alguna manera su espíritu empresarial. A través de estos principios, la organización se diferencia en su quehacer, para el caso de la unidad de análisis y en el ámbito educativo.

- **Objetivos**

Para Raffino (2019) son “situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables” (párrafo 1).

Los objetivos de la administración educativa se planean con base a lo que establece el ministerio de educación para el año lectivo.

- **Metas**

Son el resultado esperado o imaginado de un sistema, una acción o una trayectoria, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los

individuos, los colectivos, todos se trazan metas y procedimientos para tornarlas realidad (párr. 1).

Las metas deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en todo aspecto educativo.

➤ **Reglas**

Son planes, que crean cursos de acción para la organización, constituyéndose en la forma más simple de un plan. Establecen los parámetros para que se realice una acción en un entorno específico. Dentro de las características de las reglas son, poder ser parte de un procedimiento, limitar actividades específicas que los colaboradores deben obedecer y seguir.

Otro aspecto importante de las reglas es que ordenan la posibilidad de realizar una actividad o no, con la finalidad de promover la disciplina.

➤ **Políticas**

Las políticas establecen acciones de conductas dirigidas al personal para realizar de mejor manera su trabajo en el proceso de enseñanza – aprendizaje y así guía a los miembros de una organización en su dirección.

➤ **Presupuesto**

Plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en determinado periodo los objetivos propuestos y expresa en términos monetarios los recursos económicos necesarios. (¿Qué es un presupuesto?, 2010, párrafo 1).

La elaboración de un presupuesto de manera simplificada comprende la visualización del futuro en corto, mediano y largo plazo en términos

económicos. Para la institución educativa es importante estimar presupuestos de forma anual, para realizar las actividades de manera ordenada, controlada y evaluar así los ingresos y egresos durante cada ciclo escolar.

➤ **Normas**

Puede ser una regla, una ley, o un principio que se impone, se acoge y se debe seguir para llevar a cabo correctamente una acción o también para guiar, dirigir o ajustar la conducta o el comportamiento de los individuos al lugar de trabajo.

b) Instrumentos administrativos de planeación

- **Plan de acción**

Kroger (s.f) explica que el plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones (párrafo 2).

Dentro de una institución educativa, la elaboración de planes de acción permitirá evaluar y controlar de manera eficiente las actividades realizadas y realimentar de manera oportuna.

1.2.1.2. Organización

Conjunto de métodos y procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir a través de sus recursos y procesos, con el fin de alcanzar sus metas u objetivos trazados.

Adriaenséns, Ferrel, Flores, Hirt y Ramos (2004), mencionan que “: consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito” (pág. 215).

Por otra parte, García Requena (1997), define la organización escolar como "el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que las integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación" (párrafo 2).

La organización es la función administrativa relacionada con la asignación, distribución de tareas y recursos a los departamentos. Este proceso distribuye y asigna el trabajo, establece la autoridad y distribuye los recursos entre los miembros de la empresa, para lograr los objetivos fijados. Es el proceso de comprometer a las personas en su trabajo para obtener objetivos comunes. La labor de organización escolar tiene el propósito de desarrollar la sinergia educativa. Uno de los objetivos de la organización como consiste en buscar los medios y recursos necesarios que permitan a la organización llevar a cabo la planeación y contribuir a que la entidad educativa cumpla sus planes.

a) Elementos de Organización

- **Funciones**

Riquelme (2018) afirma que una función administrativa “es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás” (párr. 1).

Responsabilidades y atribuciones que deben realizar los puestos de trabajo para cumplir con el propósito para el cual fueron creados.

- **Jerarquías**

Merino y Pérez Porto (2009), escriben que “es un orden de elementos de acuerdo con su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación” (párr. 2).

Modo de disponer las funciones y competencias según el grado de autonomía y nivel jerárquico entre los funcionarios, cargos o instancias que conforman un sistema educativo.

- **Puestos**

Unidades organizacionales más pequeñas de una estructura organizacional.

Son unidades de trabajo compuestas por un conjunto de tareas que tienen como propósito contribuir en el logro de objetivos organizacionales.

b) Estructura organizacional

“Sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro” (*Cuál es el significado*, s.f. pág. 1).

Dentro de la organización educativa es importante definir la estructura organizacional para determinar la manera en que se deben realizar las

actividades, así como los puestos y personas que operan y que se encargan de ellas.

c) Instrumentos administrativos de organización

Representan el conjunto de herramientas, que establecen de forma lógica y ordenada los pasos a seguir para una organización eficiente. Entre los principales instrumentos se encuentran:

- **Organigramas**

Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, (2004) establecen que son una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación, áreas o departamentos que constituyen a la empresa” (pág. 243).

- **Manuales administrativos**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor rendimiento de sus tareas.

- **Descriptores de puestos**

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y

los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”

Este instrumento será fundamental para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

- **Perfil de puestos**

Este, resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto

También se define como una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un cierto puesto de trabajo.

- **Diagramas de flujo**

Son la representación gráfica de un proceso, que permite analizar las actividades que conforman el proceso, así como las personas encargadas de ejecutar las actividades.

1.2.1.3. **Integración**

Agustín Reyes Ponce, (2004) señala que “integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social” (pág. 335).

La etapa de integración comprende los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, es importante porque coloca a cada colaborador en el

puesto donde se desempeñará según sus aptitudes, lo cual, definirá el éxito de la organización.

1.2.1.4. Dirección

Sergio Hernández y Rodríguez (2002) escribe que la dirección “es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación” (pág. 296).

La Dirección escolar se define como "el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la institución" (Cortés Lutz, 2012, párr. 3).

Al igual que las otras etapas, tiene una naturaleza insistente, es decir que se repite en los distintos niveles donde se aplica. Tiene como propósito coordinar al recurso humano en la empresa para que las personas con autoridad generen liderazgo, comunicación efectiva, motivación y creatividad.

1.2.1.5. Control

Cortés Lutz, (2012) menciona:

La evaluación, sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero también ella pueda ser vista como el reinicio del proceso, claro que ahora se obtiene más información con respecto hasta donde se avanza en el logro de los objetivos iniciales planteados. Esto lleva a deducir que el control cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y conocimientos que hagan que la educación sea precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas (párrafo 4).

En esta fase se comprueba si se lleva a la acción el plan adoptado con las instrucciones emitidas y principios establecidos, compara los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente. Su fin es señalar errores y debilidades con el propósito de corregirlos para impedir que se cometan nuevamente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la empresa.

a. Administración de recursos humanos

Andrew Sikula, (1991) menciona:

Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo (pág. 238).

Para Chiavenato, (2009) la administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. Procesos para integrar personas, enfocados en la inclusión a nuevas personas en la empresa. Se denominan también procesos para proveer o abastecer personas. Constituidos por el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas, orientados a diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su rendimiento. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el

análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del rendimiento.

3. Procesos para recompensar a las personas, tiene como finalidad incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

4. Procesos para desarrollar a las personas, tienen como objetivo capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

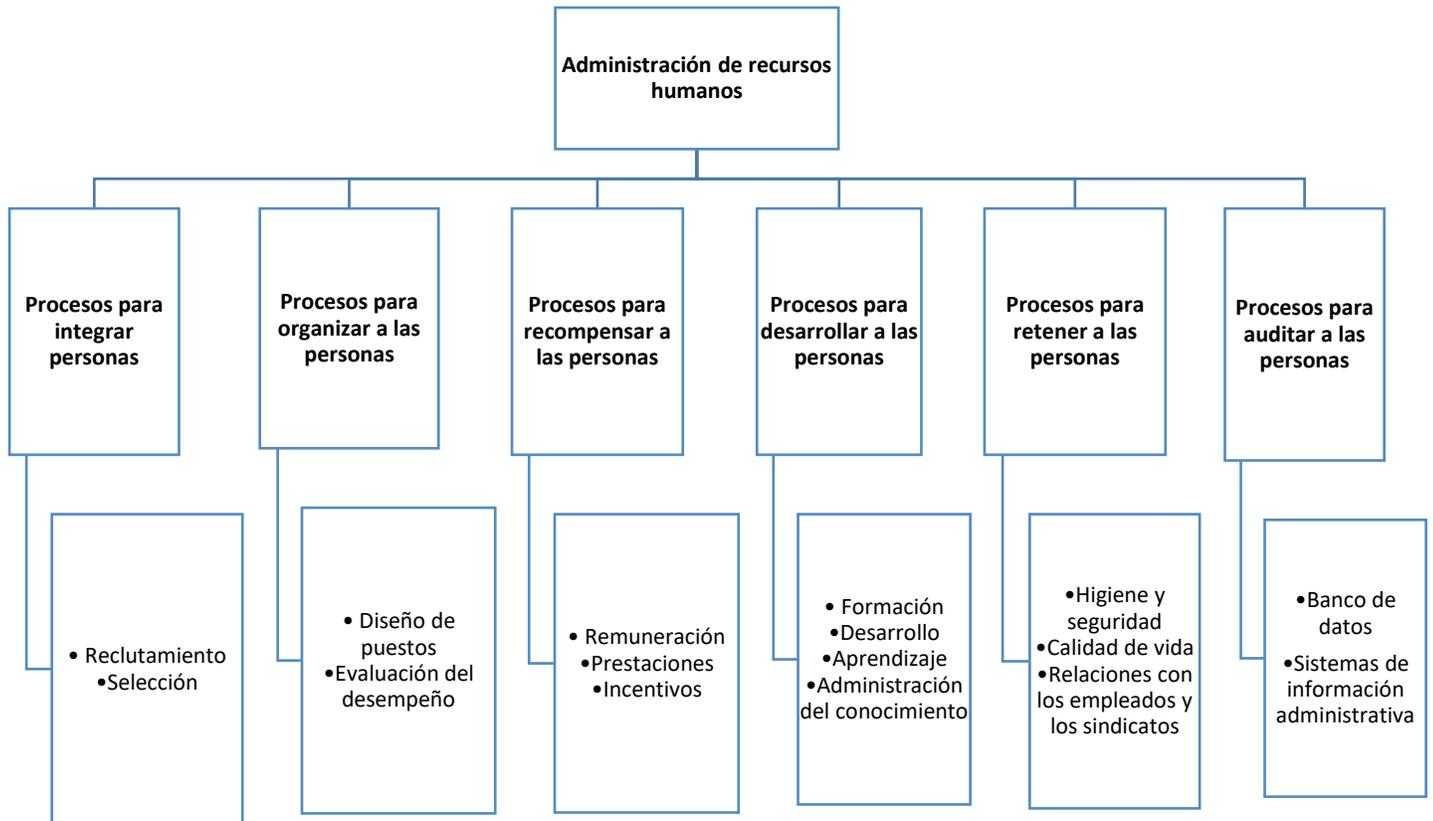
5. Procesos para retener a las personas, crean las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas, dan seguimiento y controlan las actividades de las personas para verificar los resultados. Implican bancos de datos y sistemas de información administrativa. (pág. 15).

Los procesos del sistema de gestión humana se encuentran relacionados entre sí y son interdependientes, por lo cual, los resultados de cada uno repercuten en los otros. Ver esquema 2

Esquema 2

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Los seis procesos de la administración de recursos humanos, página 15. Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano.

Debido al estudio realizado en este tema de investigación se abordará únicamente el primer proceso del esquema de administración de recursos humanos que, como se observa es el llamada procesos para integrar el personal.

a.1. Procesos para integrar personal

Es el proceso de captar candidatos, con los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para optar a los puestos vacantes.

Por lo que, la integración de personal se fundamenta en asignar y conservar los puestos necesarios en la estructura organizacional.

R. Wayne Mondy (2010) “Proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.” Página 5

I. Reclutamiento

Chiavenato (2000) expone una definición bastante completa de reclutamiento:

Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano, la oportunidad de empleo que pretende llenar (pág. 208).

En el sistema educativo es necesario conservar un proceso efectivo de reclutamiento que respalde a los colaboradores adecuados para un año escolar que responsablemente cumplirán con el ciclo de enseñanza – aprendizaje durante un tiempo anual continuo.

I.1. Proceso de Reclutamiento

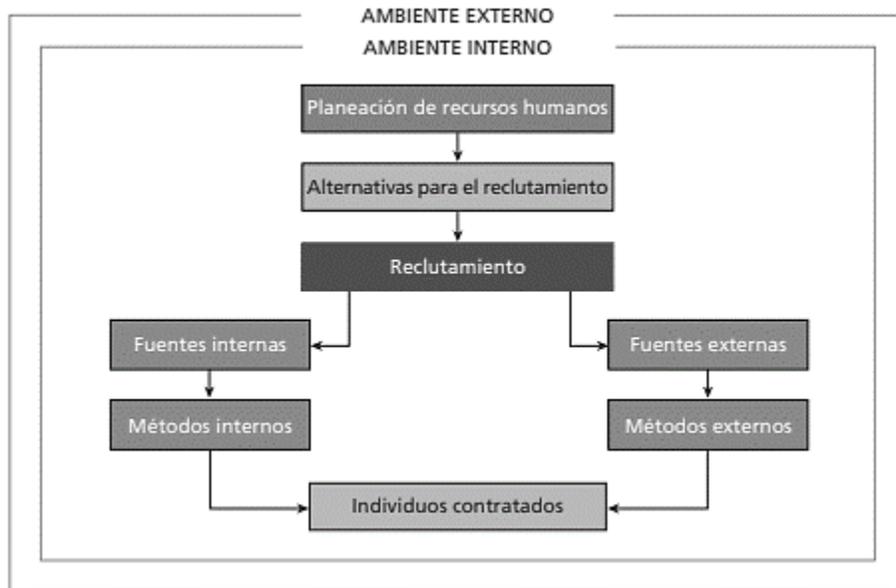
I.2. Métodos de reclutamiento

R. Wayne Mondy (2010) “Son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea.

El aprovechamiento de las fuentes productivas de solicitantes y el uso de métodos convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento.” Página 132

Esquema 3

Proceso del reclutamiento



Fuente: Administración de recursos humanos, página 132. Mondy R. Wayne

I.3. Reclutamiento interno

Este ocurre cuando se cubre un puesto vacante con personal perteneciente a la misma empresa.

- **Ventajas**

- Es económico
- Es rápido
- Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental
- El esfuerzo de los empleados puede mejorar cuando ven los ascensos como
- Recompensas por su lealtad y capacidad

- **Desventajas**

- Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados
- Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades
- Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas

a) Métodos de reclutamiento interno

Wayne Mondy (2010) describe: “entre los principales se encuentran:

- **Anuncios y ofertas de empleo:** los anuncios son un procedimiento para informar a los colaboradores que se tienen nuevos puestos disponibles. Las ofertas de empleo hacen posible que aquellos empleados que consideren poseer las cualidades requeridas para un puesto anunciado presenten su candidatura para el puesto.
- **Promociones:** consiste en ofrecer puestos más altos y complejos, pero dentro de la misma área de actividad.
- **Cartelera informativa:** son estructuras colgantes que se ubican en paredes o lugares visibles y accesibles, contienen información relacionada a la organización. Este medio permite dar a conocer las plazas vacantes.

I.4. Reclutamiento externo

Se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa, es decir, la empresa divulga en el mercado laboral las oportunidades de trabajo que ofrece.

- **Ventajas**

- Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato

- **Desventajas**

- Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo)
- Es más costoso
- Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos

a) Métodos de reclutamiento externo

Entre los más frecuentes se mencionan:

- **Publicidad:** comunica al público las necesidades de empleo de la empresa a través de los medios de comunicación como periódicos, revistas de comercio, radio, televisión y vallas publicitarias (anuncios espectaculares).
- **Referencias de los empleados:** Wayne Mondy (2010) define que “las referencias de los empleados continúan siendo la manera en la que se identifican los mejores colaboradores en su especialidad” (página 134).
- **Agencias de empleo:** es una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y, al mismo tiempo, ayuda a los individuos en su intento por encontrar trabajo. Estas agencias realizan funciones de reclutamiento y de selección que han resultado ser muy benéficas para muchas organizaciones.

- **Ferias de empleo:** es un método de reclutamiento utilizado por un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de trabajo a una localidad con la finalidad de concertar una entrevista.

1.5. Reclutamiento en línea

Este tipo de reclutamiento ha revolucionado la forma en que las empresas reclutan a las personas y la forma en la que quienes buscan trabajo presentan su perfil para los puestos.

- **Ventajas**
 - Cuesta menos, porque la publicidad en línea es menos costosa
 - Es fácil poner un anuncio en internet
 - Las respuestas llegan más rápido y en mayores cantidades
 - El tiempo que transcurre desde que existe un puesto vacante hasta que el puesto se ocupa, se reduce
- **Desventajas**
 - Ya que es tan fácil que alguien presente en línea su perfil, se deben instalar algunos filtros para eliminar a aquellos que no reúnan las cualidades mínimas
 - Existe una mayor competencia por los empleados calificados entre las compañías pequeñas y medianas
 - La confidencialidad podría ser un problema, ya que toda la información del aspirante podría estar en uno o más sitios Web

a) Métodos de reclutamiento en línea

Entre los más utilizados se encuentran:

- **Feria virtual de empleo:** es un método de reclutamiento en línea en el cual participa un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes de empleo.
- **Sitios web:** son sitios de puestos de trabajo que pueden ser consultados desde la página de visita de una compañía y donde se listan los puestos disponibles de esa empresa; también se indica la manera en la que los buscadores de trabajo pueden presentar una solicitud de empleo para puestos específicos.” Páginas 128 a la 148.

Seguidamente, se presenta un esquema que muestra las diferencias entre el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

Esquema 4

Diferencias entre reclutamiento interno y externo

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la empresa • Los candidatos salen de entre los cuadros de la propia organización • Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden subir a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Los puestos vacantes los cubren con candidatos externos que son seleccionados e ingresan a la organización • Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de los recursos humanos • Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección • Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárlas

Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Año 2009.

II. Selección

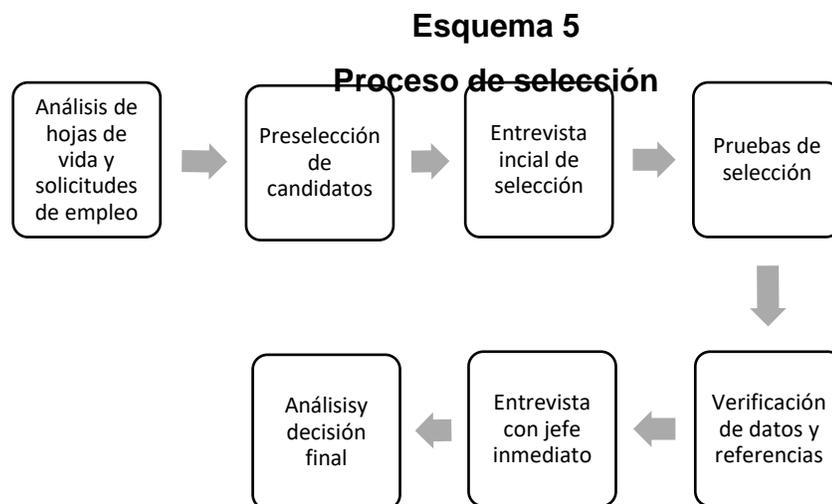
Chiavenato (2006) define como:

Proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal (pág. 120).

En el ámbito educativo este proceso selecciona a la mejor persona que desempeñe su puesto de trabajo eficientemente, durante el año educativo.

II.1. Proceso de selección

El proceso de selección es el conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa



Fuente: Gestión del talento humano. Chiavenato, 2009 adaptación.

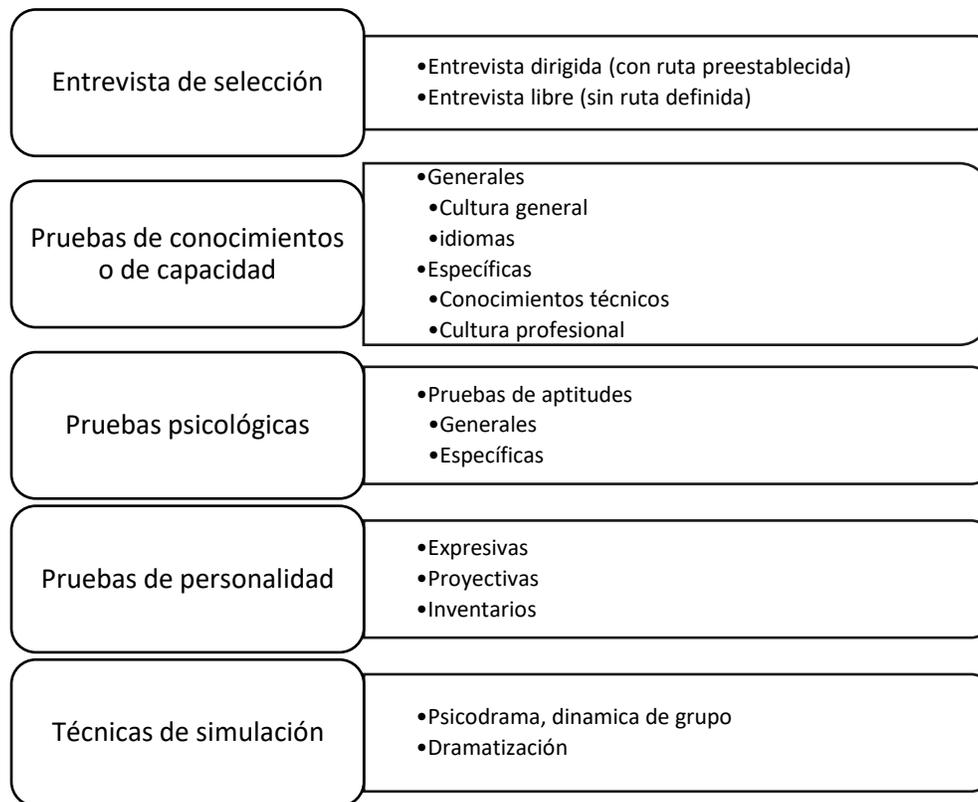
a) Técnicas de selección

- **Entrevista:** esta es la técnica más utilizada. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.
- **Pruebas de conocimientos o de capacidades:** son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.
- **Pruebas psicológicas:** representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.
- **Pruebas de personalidad:** constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y determinados por el temperamento.
- **Técnicas de simulación:** son técnicas de dinámica de grupo, estas dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.

A continuación, se presenta un esquema de las técnicas de selección.

Esquema 6

Técnicas de selección



Fuente: Gestión del talento humano, Chiavenato 2009. Adaptación

III. Inducción

Decenzo y Robbins (2003) definen la inducción como:

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, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo (pág. 223).

El objetivo principal de la inducción es brindar a los colaboradores una efectiva orientación sobre las funciones que desempeñará en su área como educador, su estructura y filosofía organizacional.

III.1. Proceso de inducción

Su propósito es lograr que el nuevo colaborador, identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución.

Para que un proceso de orientación, inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección que los objetivos de la empresa, por lo que, se considera que todo proceso de inducción debe tener básicamente tres etapas:

- **Inducción general:** información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
- **Inducción específica:** orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- **Evaluación:** evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

a) Importancia del proceso de inducción

- Menor rotación de personal
- Aumento en la productividad
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa
- Clarificar expectativas del trabajador
- Facilitan el aprendizaje

IV. Rotación de personal

Chiavenato (2009) menciona que la rotación de personal es “el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.” Página 135

La rotación de personal puede ser por dos tipos:

- Se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retira por causas externas son debido a mejores ofertas laborales o un crecimiento profesional.
- Las internas ocurren por reestructuraciones en la empresa, discrepancias o por bajo rendimiento de un colaborador.

Ya que la rotación incurre en los mayores costos para una empresa, es lo que lleva a su constante evaluación.

La fórmula más utilizada para calcular la rotación de personal es:

$$IRP = \left[\frac{B}{(I+IF)/2} \right] * 100$$

Donde:

B: Bajas = renuncias + despidos + abandono + muerte

I: Inventario inicial = No. Empleados

IF: Inventario final = (I + puestos nuevos + contrataciones) - Bajas

Chiavenato (2009) dice que la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Mayormente, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, esto permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE UN COLEGIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo describe la situación actual del colegio ubicado en el Municipio de Mixco del Departamento de Guatemala, respecto a los procesos de selección, admisión y adaptación del personal. Este capítulo tiene como objetivo principal, establecer las causas de las debilidades de los procedimientos en el reclutamiento, selección e inducción a fin de generar una propuesta de solución que contribuya a la mejora continua de los mismos. El capítulo se encuentra constituido por la justificación del diagnóstico, metodología utilizada, unidad de investigación y resultados obtenidos de la investigación de campo y análisis de estos.

2.1. Metodología de investigación

La metodología comprende el conjunto de los métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos a aplicar durante el proceso de investigación, a través de los cuales se dará respuesta a las preguntas planteadas.

El capital humano en toda organización es fundamental para el logro de los objetivos, puesto que las personas incorporan sus conocimientos, habilidades, experiencias y comportamientos a su trabajo y con ello crean ventajas competitivas para la empresa.

En este sentido, son primordiales los procesos de admisión y adaptación del personal, puesto que se debe garantizar la incorporación de las personas idóneas para los puestos de trabajo.

En el colegio, unidad de análisis de la investigación, se han detectado deficiencias en los procesos de selección, admisión y adaptación del personal, lo que ha generado otros problemas como: rotación de personal, bajo rendimiento laboral y disminución de la productividad; los cuales tienen un impacto en las utilidades de la empresa, así como también en la satisfacción y rendimiento de cada colaborador.

Los maestros que laboran en el colegio aportan su creatividad, energía y conocimientos, sin embargo, existen deficiencias en la gestión del talento humano que limitan la contribución de los docentes en su quehacer diario. Por ese motivo, se hace necesario conocer objetivamente las causas y efectos de la problemática que permitirá proponer acciones de solución efectivas que permitan a los maestros alcanzar las metas y objetivos de sus puestos de trabajo.

2.1.1. **Métodos de investigación**

El desarrollo de la investigación se fundamentó en tres métodos principalmente: el método científico, método analítico y método deductivo-inductivo.

2.1.1.1. **Método científico:** constituyó la base de la investigación y se aplicó en sus tres fases. La fase indagadora, se realizó al recopilar información a través de un cuestionario dirigido a los maestros. La fase demostrativa, se empleó al contrastar los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas y la fase expositiva, al presentar los resultados en el informe final de investigación.

2.1.1.2. **Método deductivo-inductivo:** a través de este método, se definió el marco teórico de lo general a lo específico.

2.1.1.3. **Método analítico:** se utilizó al separar las partes de la problemática para examinar de manera detenida y detallada cada elemento a fin de comprender las causas y efectos del problema de investigación.

2.1.2. **Técnicas de investigación**

En la investigación documental se consultó información de libros de autores especializados en los temas. Mientras que, en la investigación de campo, se aplicó la técnica de entrevista y encuesta dirigida al personal del colegio.

2.1.2.1. Censo

La técnica aplicada para la recolección de información fue el censo, ya que se entrevistó y aplicó cuestionarios a cada maestro, director de área y cada persona encargada en administración de la institución educativa.

2.1.2.2. Entrevista

Se realizó una entrevista a la Directora General, Administrador y Directora de Orientación que se encarga de realizar los procesos de admisión de personal. La entrevista estuvo conformada por preguntas relacionadas sobre el conocimiento sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se profundizó en los parámetros, métodos, relación entre los procesos, documentación escrita y formal de los mismos. Las preguntas también buscaban conocer los medios de cada proceso, su efectividad y beneficios para la institución y los colaboradores.

2.1.2.3. Investigación bibliográfica

Proceso de búsqueda de información en documentos o libros para determinar cuál es el conocimiento existente en el área investigada.

2.1.3. Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados para la recopilación de información fueron: guía de entrevistas dirigidas al personal administrativo, cuestionarios para información y satisfacción dirigidos a maestros y mandos medios.

2.1.3.1. Cuestionario estructurado Guía de entrevista

Para garantizar la confiabilidad de las entrevistas y cuestionarios, se realizó una prueba piloto a un reducido grupo de personas que no pertenecían al colegio. De esta manera se realizaron correcciones que hicieron posible obtener resultados con mayor fiabilidad.

El cuestionario estuvo dirigido a los mandos medios, específicamente directores de cada área, a través de este instrumento se recolectó información sobre la efectividad

de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, ya que es necesario determinar las áreas en donde existe insatisfacción y propiciar mejoras en los mismos.

2.1.3.2. Guía de entrevista

La guía de entrevista consistió en preguntas directas para obtener más información de los procesos de reclutamiento, selección e inducción y la forma en como la institución los lleva a cabo. Las interrogantes fueron estructuradas para determinar el conocimiento que posee la administración sobre el proceso, la manera en que la misma se involucra y el aporte que puede realizar para el enriquecimiento y crecimiento del establecimiento

2.1.3.3. Fichas bibliográficas

Usadas para identificar cuáles son las fuentes de información investigadas para dejar fundamentos del trabajo. Pueden ser libros, folletos, leyes, artículos de revistas, periódicos, fuentes audiovisuales, tesis, entre otros.

2.2. Antecedentes de la institución

El colegio fue creado al observar la necesidad e importancia de la educación en Guatemala con principios y valores que formen a niños para crear un futuro importante para la nación. El colegio inició su funcionamiento en 1980 y por su desempeño y alto nivel educativo se ha destacado en el país.

La filosofía representativa del colegio se fundamenta en el principio de que la educación de los niños es ordenada por Dios, basada en las enseñanzas de Jesús, fundamentada en la Biblia y responsabilidad de los padres.

El colegio tiene 40 años de trayectoria en el Departamento de Guatemala, en todo este tiempo ha crecido y ahora cuenta con 10 extensiones en la capital y también en otros departamentos del país.

Esta institución educativa cuenta con siete personas en el área administrativa, 10 en la directiva, 37 docentes y 10 personas de limpieza. La mayoría de los docentes poseen estudios universitarios y comprenden edades entre 24 a 54 años.

2.2.1. Fundamentación estratégica

Seguidamente, se muestran los elementos que identifican al colegio, su razón de ser y su visión. Esta fundamentación estratégica comprende la declaración de la misión visión y valores que el colegio ya ha establecido para su organización.

2.2.1.1. Misión

“Colegio, es una institución educativa cristiana que evangeliza, restaura y equipa, formando generaciones capaces de gobernarse a sí mismas y actuar con justicia y sabiduría en toda área de la vida, con excelencia académica basada en valores y principios bíblicos.”

a. Visión

“Ser una institución educativa cristiana que forma generaciones que valoran y aman la justicia y la verdad.”

b. Valores

Los valores que distinguen al colegio son:

- Amistad
- Compromiso
- Sencillez
- Individualidad
- Unidad
- Integridad
- Transparencia

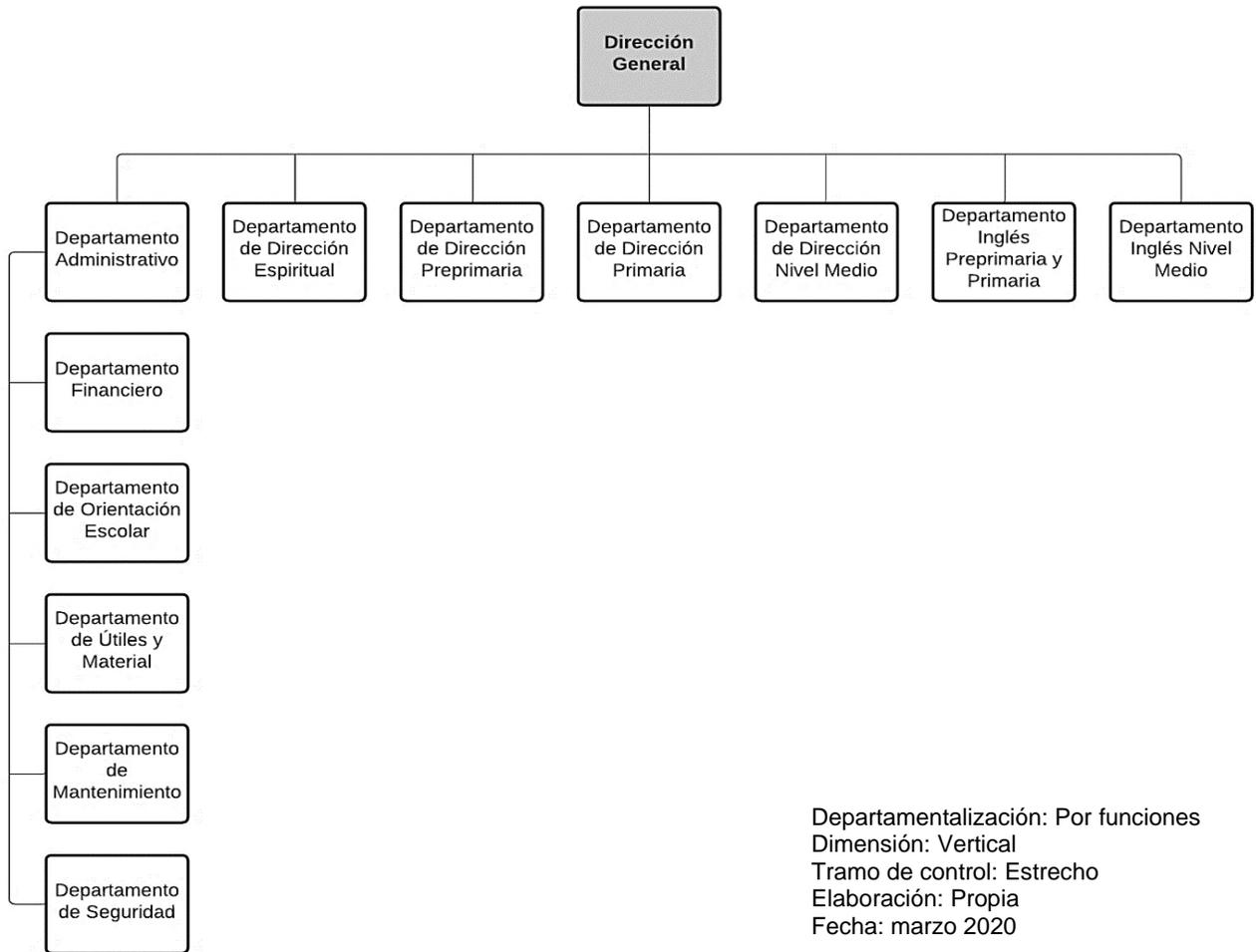
2.2.2. Estructura organizacional

Representa los niveles de autoridad y responsabilidad de la organización educativa. Su dimensión es vertical, su ramificación de arriba abajo a partir del mayor. Es de tipo integral porque en su forma es vertical, muestra la relación entre los altos mandos y sus relaciones de jerarquía. Agrupa las actividades según su función en departamentos, cuenta con un tramo de control estrecho ya que cuenta con varios niveles, lo que le permite un mejor control entre la cima y la base.

El colegio no cuenta actualmente con un Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, tiene asignadas las funciones del proceso de reclutamiento, selección e inducción a la encargada del nivel medio, es importante resaltar que aparte de las estas responsabilidades inherentes a su puesto debe realizar las de gestión del personal, por lo cual, posee sobrecarga laboral. A continuación, se presenta el organigrama general del colegio objeto de estudio. El organigrama es una representación visual de la estructura organizacional.

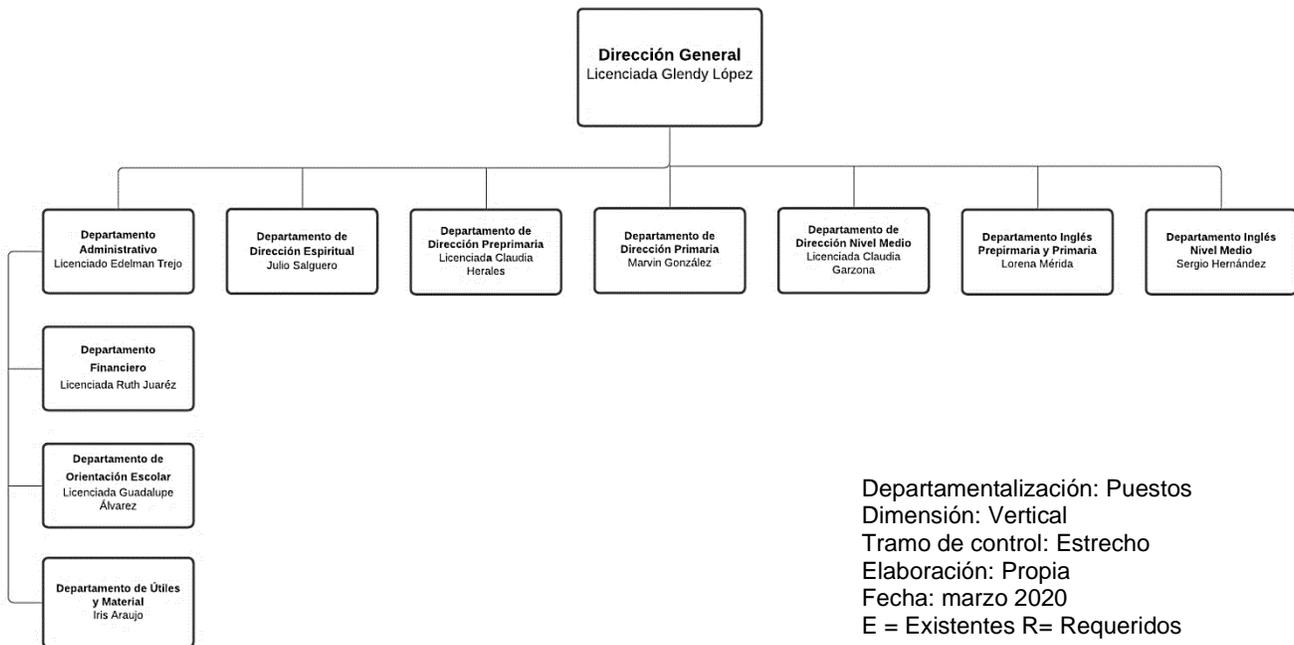
La estructura organizacional no presenta uniformidad entre sus figuras, existe una combinación entre el organigrama general y de puestos, por lo cual se hace necesario rediseñarlo a fin de que cumpla con los requerimientos de calidad y forma que debe poseer para ser una herramienta administrativa técnica. Otro aspecto importante radica en que el organigrama es desconocido por el personal, por lo que es fundamental socializarlo a fin de que los docentes y puestos administrativos tengan claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad.

Gráfica 1
Organigrama General
Colegio
Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

Gráfica 2 Organigrama Nominal Colegio



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

2.2.2.1. Método de estudio que utiliza el colegio

El colegio utiliza fundamentalmente el método IRRA, sus siglas indican un proceso lógico de aprendizaje Investigar, Razonar, Relacionar y Anotar, su aplicación los caracteriza y ha demostrado a través de los años su versatilidad, aplicabilidad, validez y efectividad.

Se observa que la fundamentación estratégica no posee todos los requisitos que debería tener, ya que la misión está incompleta sin responder a las preguntas ¿Para quiénes lo hace? y ¿Por qué lo hace? Sin la respuesta a estas preguntas no se

diferencia el que hacer del colegio respecto a otros similares, lo cual provoca que las personas no se identifiquen completamente con él.

La visión carece de entusiasmo para que los maestros deseen involucrarse en el reto, no refleja un panorama claro de las expectativas, futuras del colegio. Por otra parte, los valores no se encuentran descritos, ni escritos de manera visible, sino que simplemente los dan porque han conocido algunos, lo cual repercute en que se limite la transferencia de las convicciones reales que el colegio posee. También se observó que no hay objetivos previstos, lo cual, dificulta definir acciones y planes para alcanzar los fines deseados. Respecto a la metodología de enseñanza-aprendizaje, esta se encuentra descrita en su página web y es conocida por los maestros.

Con base al análisis de la fundamentación estratégica es necesario rediseñarla y adecuarla a las necesidades actuales del colegio a fin de contar con una herramienta administrativa adecuada y técnica.

2.2.3. Rotación de personal

Es uno de los principales problemas que presenta la organización objeto de investigación, el cual ha generado un impacto negativo en el rendimiento como por ejemplo no cumplir con las metas establecidas, cambios drásticos en los ciclos escolares y no lograr los objetivos de la institución. La rotación de personal es uno de los indicadores que debe ser evaluada constantemente, ya que genera altos costos a las empresas. Además, este indicador constituye uno de los efectos de una deficiente aplicación de los procesos de selección e inducción de personal.

La fórmula que se utilizó para determinar la rotación de personal en el colegio es la siguiente.

$$IRP = \left[\frac{B}{(I+IF)/2} \right] * 100$$

B: Bajas = renuncias + despidos + abandono + muerte
I: Inventario inicial = No. Empleados
IF: Inventario final = (I + puestos nuevos + contrataciones) - Bajas

Cuadro 1
Índice de Rotación de Personal año 2019-2020
Colegio

No.	Unidad	Inv. Inicial	Inv. Final	Bajas	(I+IF)/2	IRP %
1	Operativa (maestros y directores) enero 2019	60	62	6	61	9.84
2	Operativa (maestros y directores) febrero 2019	60	62	2	61	3.28
3	Operativa (maestros y directores) marzo 2019	60	61	1	60.5	1.65
4	Operativa (maestros y directores) abril 2019	60	63	3	61.5	4.88
5	Operativa (maestros y directores) mayo 2019	60	62	2	61	3.28
6	Operativa (maestros y directores) junio 2019	60	64	4	62	6.45
7	Operativa (maestros y directores) julio 2019	60	62	2	61	3.28
8	Operativa (maestros y directores) agosto 2019	60	63	3	61.5	4.88
9	Operativa (maestros y directores) septiembre 2019	60	61	1	60.5	1.65
10	Operativa (maestros y directores) octubre 2019	60	62	5	61	8.20
11	Operativa (maestros y directores) noviembre 2019	0	0	0	0	0
12	Operativa (maestros y directores) diciembre 2019	0	0	0	0	0
13	Operativa (maestros y directores) enero 2020	60	65	3	62.5	4.80
14	Operativa (maestros y directores) febrero 2020	60	62	2	61	3.28

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

Al sumar el índice de rotación de personal mensual del ciclo escolar analizado se determinó que el comportamiento anual corresponde a un 47.39%, el cual principalmente se encuentra concentrado en los docentes. Se observa que enero y octubre del año 2019, son los meses que presentan el mayor índice de rotación de personal, los cuales coinciden con el inicio y finalización de las labores educativas. Al analizar los motivos de salida, las principales causas de desvinculación laboral corresponden a que los docentes se inclinan por mejores opciones laborales, otros presentan un bajo rendimiento en el año y otros por cambio de localidad. Además, en enero es el mes en que se presentan nuevos candidatos y se procede al cambio de colaboradores para el mejoramiento de la calidad educativa que se brinda.

De acuerdo con los elementos analizados, se determina que existe una significativa inadaptación de los colaboradores del colegio por lo cual es necesario implementar mejorar en los procesos de selección e inducción de personal a fin de garantizar

personal idóneo para los puestos de trabajo y una contribución efectiva del capital humano en los objetivos institucionales.

Cuadro 2
Costos de procesos de reclutamiento de personal año 2019-2020
Colegio

No.	Actividad	Costo
1	Boleta de requisición de personal	Q. 50.00
2	Anuncio publicitario	Q. 1,500.00
3	Hoja de solicitud de empleo	Q. 75.00
4	Energía eléctrica	Q. 250.00
5	Material de oficina	Q. 500.00
6	Gastos de teléfono y fax	Q. 200.00
7	Tiempo invertido por Depto. para reclutamiento	Q. 1,750.00
	Costo total de reclutamiento	Q. 4,325.00
	Costo total de reclutamiento por candidato, se asume que por cada plaza vacante se reclutan 6 candidatos.	Q. 720.83

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

Para la determinación de los costos que genera cada proceso, se procedió a determinar las actividades que se realizan y se tomaron de referencia costos del mercado, ya que el establecimiento educativo no poseía la estimación de costos. Este departamento realiza la recepción de currículum vitae y solicitud de llenado de la solicitud de empleo, también la elaboración de entrevistas de trabajo. No existe un Departamento de Recursos Humanos que sea el responsable de realizar el coste de los procesos, sino que una persona se encuentra a cargo de evaluar y designar responsabilidades sobre los mismos. Para fines de la investigación, se le denominará Departamento de Reclutamiento. Se demostró que no todas las actividades son

llevadas a cabo o realizadas con la eficiencia que demandan, lo cual es un aspecto relevante, ya que cada vez que se incurre en la ejecución del proceso implica un costo económico para la organización.

El cuadro 2, muestra que el costo del proceso de reclutamiento es de Q. 4,325 aproximadamente. El colegio utiliza en mayor proporción el reclutamiento externo, ya que, al momento de darse ascensos, los cuales son poco frecuentes, deben de reclutar al personal docente, el cual comprende la mayor proporción de plazas. El reclutamiento externo presenta mayores costos, esto provoca mayor inversión de tiempo de inducción, errores, pérdida de tiempo y desmotivación de las personas por no poder desempeñar su trabajo correctamente. Estos elementos son raramente difíciles de cuantificar, para esto se debería realizar una investigación directa en cada uno, por tal motivo no se toman en cuenta para el cálculo.

Cuadro 3
Costos de procesos de selección de personal año 2019-2020
Colegio

No.	Actividad	Costo
1	Análisis de currículum vitae y expediente	Q. 875.00
2	Aplicación de pruebas	Q. 1,500.00
3	Investigación de referencias	Q. 1,000.00
4	Entrevista	Q. 875.00
5	Tiempo invertido por Depto. de reclutamiento	Q. 2,000.00
	Total, costos de selección	Q. 6,250.00
	Costo de selección por candidato, se asume que por cada plaza vacante se eligen 3 candidatos.	Q. 2,083.33

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El cuadro 3, indica que el costo de selección para el colegio es de Q. 6,250. Este proceso abarca desde el análisis de los currículums, hasta la contratación del candidato idóneo para el cumplimiento de los requerimientos que el colegio ha establecido para el

puesto. Las pruebas y entrevistas de selección incluyen los requisitos de conocimiento y el conocimiento de la institución, pues es necesario que los colaboradores posean un conocimiento integral, a través del cual contribuyan no solamente al cumplimiento de objetivos, sino que en el enriquecimiento laboral.

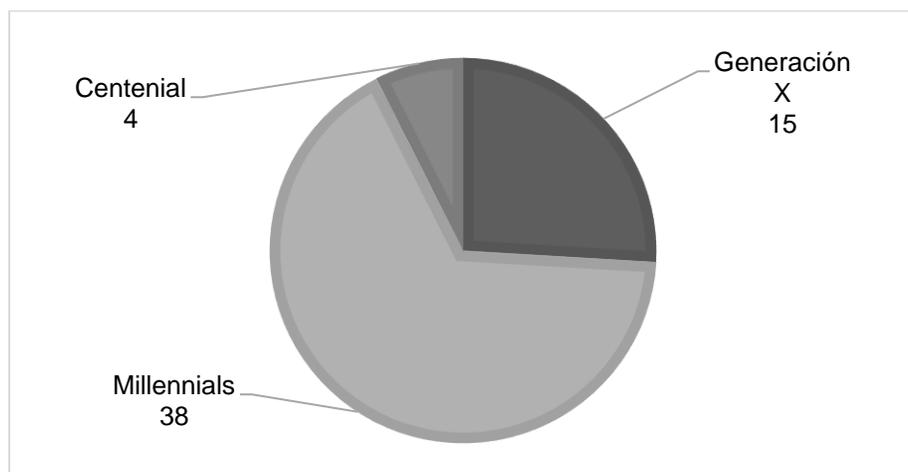
Cuadro 4
Costos de procesos de inducción de personal año 2019-2020
Colegio

No.	ACTIVIDAD	COSTO
1	Presentación de bienvenida	Q. 100.00
2	Energía eléctrica	Q. 200.00
3	Material de inducción al puesto	Q. 500.00
4	Tiempo invertido del encargado de área del puesto y del nuevo colaborador.	Q. 1,375.00
	Costo total de inducción	Q. 2,175.00

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El cuadro 4, refleja que el costo total para la inducción es Q. 2,175 aproximadamente. Esta cifra se debe a que el colegio invierte una semana de orientación para brindar al trabajador la información básica o necesaria sobre la institución, su área y puesto de trabajo, ya que la inducción debe contribuir al desarrollo integral para el puesto de trabajo. Sin embargo, aunque dentro de sus objetivos se encuentra el ofrecer una semana de inducción, esto no se cumple, sino que solamente se dedican tres días o conforme lo estimen durante el proceso. Esto repercute no solamente en la calidad educativa y adaptación al puesto y ambiente laboral de los trabajadores, sino que también constituye una amenaza económica, ya que los colaboradores son vulnerables a cometer mayor cantidad de errores, con lo cual también se incrementa la inconformidad y desmotivación.

Gráfica 3
Grupos generacionales existentes en la institución
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

De acuerdo con los datos obtenidos se determinó que el 67%, que son 38 personas del total encuestado, corresponde a la generación Millennials, comprendidos en las edades de 38 a 26 años, se caracterizan por la tendencia hacia la tecnología, capacidad de multitarea e interés por desafíos académicos. Esta generación se presenta mayormente en el personal docente, lo cual es favorable a la institución pues existe una brecha de edad adecuada entre los educadores-alumnos, poseen conocimientos actualizados en metodologías de aprendizaje y tecnología. Por otra parte, el 26%, perteneciente a 15 personas, corresponden a la generación X, que poseen edades entre 55 y 39 años, se identifican por ser más colaborativos y trabajar en equipo.

Finalmente, el 7%, correspondiente a 4 personas; son centenial, tienen edades de 25 años y menos, han sido influenciados por el internet y tecnología, son independientes y consumidores exigentes. Este grupo, contribuye en el enriquecimiento del ambiente laboral, ya que poseen nuevas ideas y conocimientos tecnológicos más cercanos a la generación de los educandos. El análisis de las edades es importante, pues permite mejorar los métodos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción a fin de

que los colaboradores se identifiquen con la institución y se capte a las personas indicadas para cada plaza de trabajo.

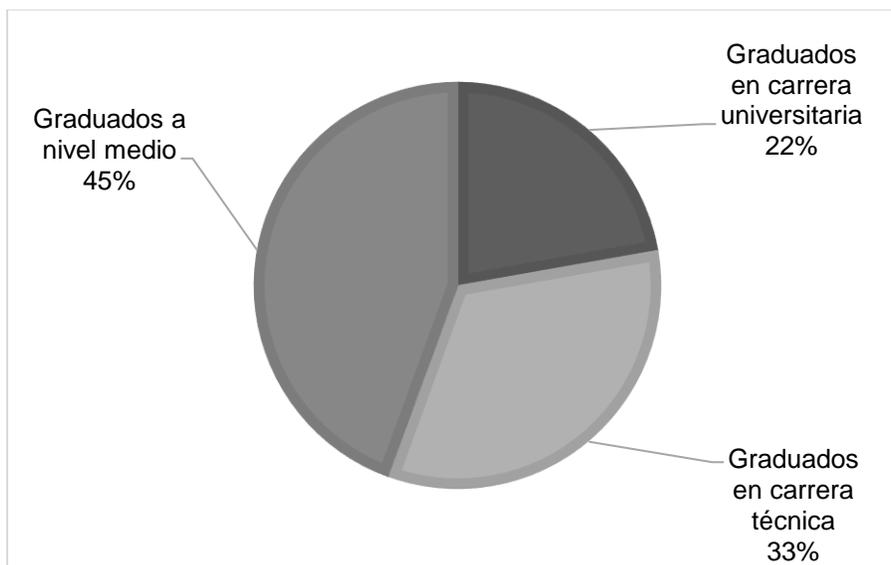
Cuadro 5
Comparaciones porcentuales entre generaciones
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020

Generación	Generación X	Millennials	Centenials
Porcentajes relevantes	26%	67%	7%
Fechas de nacimiento	1965 - 1980	1981 - 1997	a partir de 1998
Eventos que marcaron su vida	Fin de la guerra fría, primer ordenador personal	Ataques terroristas, guerra de Irak, redes sociales	Crisis económica mundial
Estilo de comunicación	Email/ SMS	Mensajes instantáneos	Emojis
Tecnología clave	PC	Smartphone	Realidad virtual
En qué gastan el dinero	Festivales	Festivales de arte, música o tecnología	Juegos virtuales
Red social a parte de Facebook	Linkedin	Whatsapp	Instagram
Cómo se muestran en el trabajo	Independientes, innovadores, buenos comunicadores	Conocedores digitales, colaborativos, no pueden permanecer mucho tiempo trabajando en un lugar	Práctico, Capacidad de realizar tareas diferentes, influencia en el área digital

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

En este cuadro se puede observar la comparación de porcentajes y de características entre las generaciones que presenta el personal que labora en el colegio.

Gráfica 4
Escolaridad
Colegio
Mixco, Guatemala

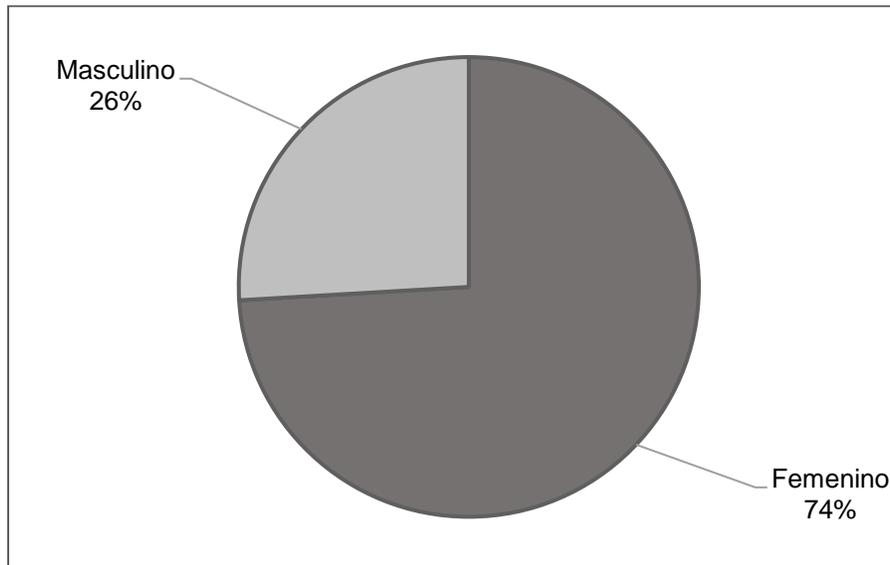


Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El análisis de los niveles de la escolaridad que el personal posee permite obtener una perspectiva sobre la contribución de sus competencias a la organización educativa. El 45% de los colaboradores están graduados a nivel medio, debido a que la plaza de docente de nivel primaria es la que predomina en la organización y este es el nivel de formación requerido para ese puesto.

Por otra parte, el 33% está titulado a nivel técnico, por ejemplo: profesorado en enseñanza, este nivel de conocimiento se solicita para la plaza de profesores de nivel básico y diversificado. Por último, el 22% es graduado a nivel de licenciatura, los puestos que requieren esta formación son de alta administración, algunos docentes también presentan este nivel educativo, por lo cual brindan valor agregado al colegio con sus competencias, ya que el conocimiento que tienen contribuye de manera positiva su rendimiento en el puesto de trabajo.

Gráfica 5a
Sexo de los trabajadores
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020

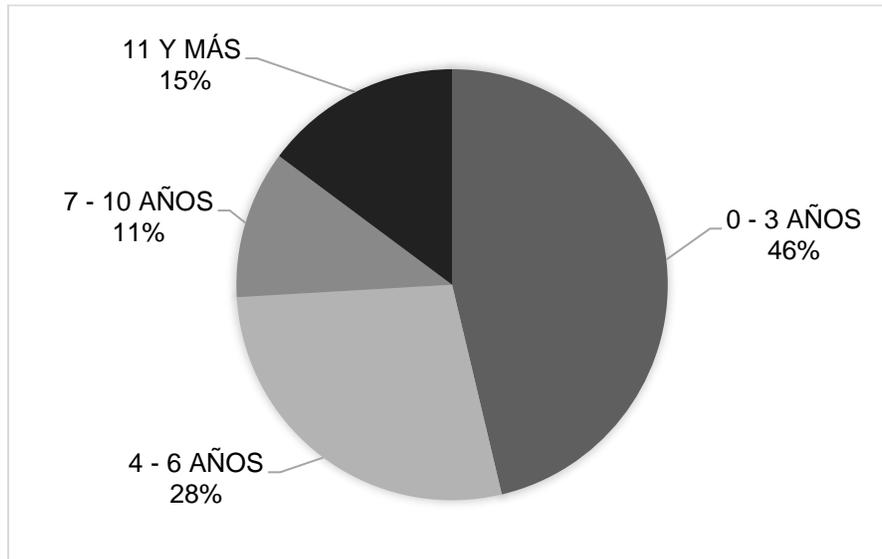


Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que el 74% de trabajadores corresponde a mujeres, lo cual se debe a la influencia del sistema cultural, en nuestra sociedad esta profesión se considera en su mayoría para ellas, debido a las cualidades que poseen para desempeñar el rol educativo, también por su creatividad y su rendimiento con los niños.

El 26% de la población corresponde a personal masculino, los cuales se desempeñan principalmente en cursos relacionados con trabajos técnicos, como: taller de carpintería, electricidad, mantenimiento de computadores y otros relacionados con las artes industriales. Ambos sexos aportan según sus cualidades a la calidad educativa del colegio, ya que tanto mujeres como hombres poseen rol significativo en la sociedad, aportan a la vida del estudiante y tienen la capacidad de desempeñarse de manera eficaz y eficiente.

Gráfica 6
Antigüedad laboral
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El 46% de colaboradores posee un tiempo de cero a 3 años de laborar en la institución, cabe resaltar que en este grupo las desvinculaciones corresponden en mayor proporción a trabajadores de nuevo ingreso que antiguos. El primer año de trabajo, es el periodo donde con mayor apreciación se evidencia la efectividad de los procesos de selección e inducción, esto se debe a que es el tiempo en que los trabajadores evalúan si la satisfacción de sus expectativas respecto a su puesto de trabajo y la empresa.

La capacitación de los nuevos colaboradores es de suma importancia y tiene un impacto en el rendimiento laboral de las personas en la institución, por medio de la capacitación se provee mayor seguridad en los trabajadores respecto a su efectividad en sus actividades, también genera identificación con la misión y visión. Además, de asegurar la permanencia de un tiempo prolongado del capital humano en la organización.

Se demuestra que solo el 54% los maestros lograron superar la etapa de integración y adaptación. Para una organización los colaboradores son el capital más importante con el que se cuenta, sobre todo para una entidad que presta servicios, ya que son ellas el motor que hace funcionar y posible el éxito de lograr su propósito. Es por ello, que buscan valorar y conservar su talento humano, ya que se han adaptado a las necesidades y modelo de gestión, lo cual contribuye en una aportación positiva y significativa a los objetivos institucionales.

Es importante mencionar que el personal con años de experiencia brinda seguridad en el clima laboral de la institución, ya que provee de compromiso y lealtad. Por otra parte, es necesario también contar con nuevo capital humano para enriquecer el ambiente de trabajo. El cambio es continuo en todo ámbito, así también en las relaciones humanas, por lo que la integración de generaciones resulta beneficiosa para toda organización.

En los siguientes numerales se describe y analiza los resultados obtenidos sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal a fin de identificar las causas de la problemática.

2.3. Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Para describir la situación actual de estos procesos en el colegio, se realizó una investigación orientada a determinar el impacto de la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que el colegio ejecuta.

Se realizó una entrevista al personal administrativo que se encuentra integrado por la Directora General, el Administrador y Orientadora Escolar, este último puesto es el responsable del funcionamiento de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Se observó que la Directora General y el Administrador no tienen el conocimiento amplio y concreto de los métodos y fases que estos procesos conllevan, por otra parte, la Orientadora Escolar es quien conoce y se encarga de los procesos, ya que no existe

un Departamento de Recursos Humanos, así mismo ella se apoya en los directores de los diferentes niveles para realizar el proceso de selección e inducción.

Es importante indicar que los directores de los diferentes niveles del colegio que apoyan en estos procesos no han recibido capacitaciones sobre reclutamiento, selección y orientación, es decir, que las actividades se realizan de forma empírica.

Se observó que no tienen políticas de reclutamiento, selección e inducción de personal establecidas, lo que hace que no exista una guía para la toma de decisiones, esto genera que el área encargada de estos procesos aplique diferentes métodos o procesos de gestión del talento humano.

También se realizó un cuestionario a los maestros, consistió en preguntas referentes a su conocimiento de los procesos de admisión de personal. Se observó que muchos han participado de estos procesos al ingresar al colegio, sin embargo, no conocen exactamente el procedimiento y no existen políticas definidas que guíen las decisiones.

2.3.1. Proceso de reclutamiento

Este proceso es de los primeros pasos para atraer personas interesadas a un puesto de trabajo y es probable que el número que acude puede ser mayor que el de los cupos existentes. Es por ello, que debe hacerse una selección apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas por la institución. Esta etapa puede hacerse de diferentes maneras, pero todas tienen un punto en común, la información o comunicación, ya que la entidad debe dar a conocer el proceso a su público objetivo para contar con candidatos que posean los requerimientos solicitados.

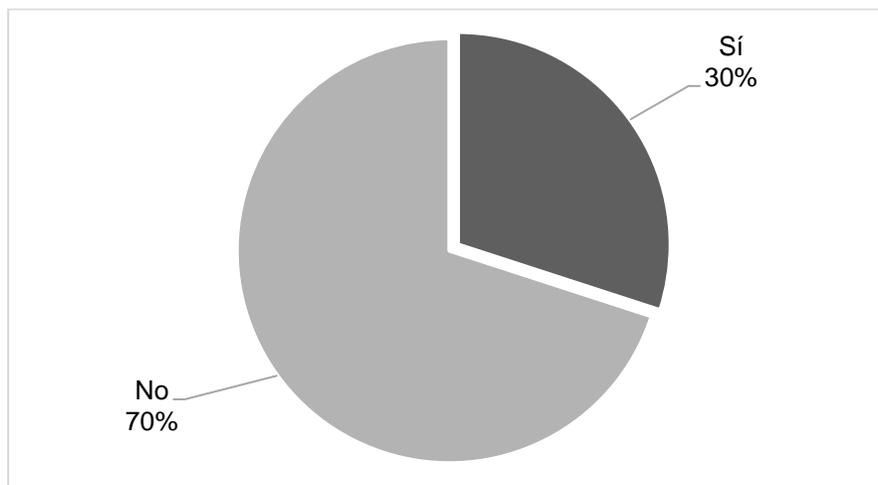
En la institución educativa existe tanto el reclutamiento interno como externo, las deficiencias para este proceso en el colegio pueden observarse en la falta de actualización de los medios y técnicas para atraer al personal. Innovar el proceso de reclutamiento, de acuerdo con las necesidades de grupos generacionales contribuiría

en salvaguardar y conservar a personas en la organización a través de que se elijan colaboradores alineados a la filosofía institucional y modelo de trabajo.

Mediante el análisis de la información se determinó que el colegio usa diferentes métodos para reclutar al personal, dentro de los cuales se encuentran: anuncios en la recepción, anuncios en el periódico, captación de plazas por medio de internet, recomendación de boca en boca. También se evidencio que no existe una planificación actualizada de las personas necesarias para los puestos, lo cual repercute que en los casos en lo que hay renuncias inesperadas se debe buscar y contratar un reemplazo para la plaza de manera precipitada.

El colegio cuenta con un formato o solicitud de empleo que cada persona que llega al establecimiento llena para formalizar su solicitud. Para realizar las convocatorias realiza la convocatoria por tres medios: página de internet, anuncio impreso en el colegio y recomendación de trabajadores actuales. A continuación, se presenta la gráfica con los resultados obtenidos de las entrevistas a los colaboradores.

Gráfica 7
Socialización de descriptores y perfiles de puestos
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



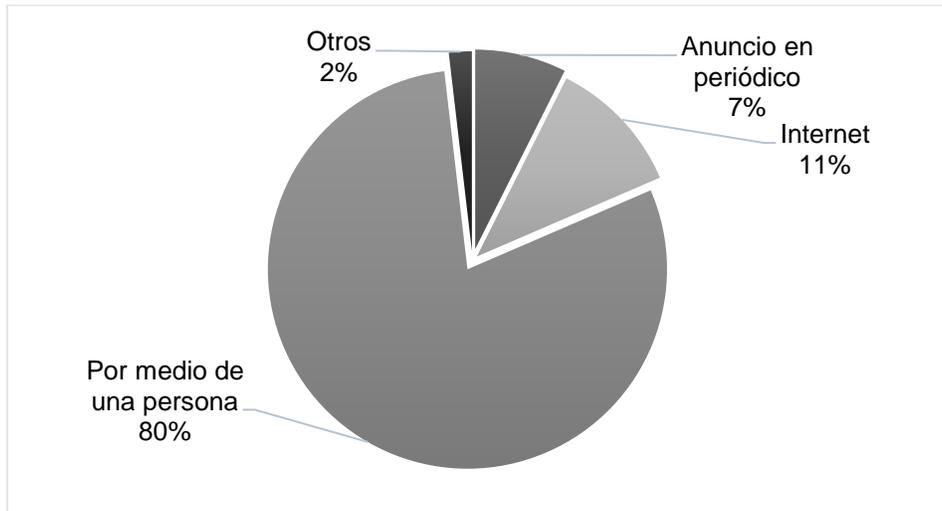
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

Con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se determinó que el 70% de los colaboradores del colegio, desconocen la existencia de los descriptores y perfiles de puestos, esto repercute negativamente la ejecución de tareas del colaborador, ya que no posee claridad en sus funciones, responsabilidad y atribuciones, además que no conoce el propósito y objetivo de su puesto de trabajo.

El 30% restante, manifestó que conoce la existencia de los descriptores y perfiles de puestos, sin embargo, estos brindan información general sobre puestos de alta dirección.

Dentro de las principales causas de la falta de descriptores y perfiles de puestos se encuentra la deficiente organización y el desinterés para elaborarlos. Es de suma importancia que el colegio contenga un manual de descriptores y perfiles de puestos para que los trabajadores conozcan y posean información formal de las funciones que deben cumplir y se sientan identificados con el propósito y objetivo de su puesto.

Gráfica 8
Medios de reclutamiento de personal
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



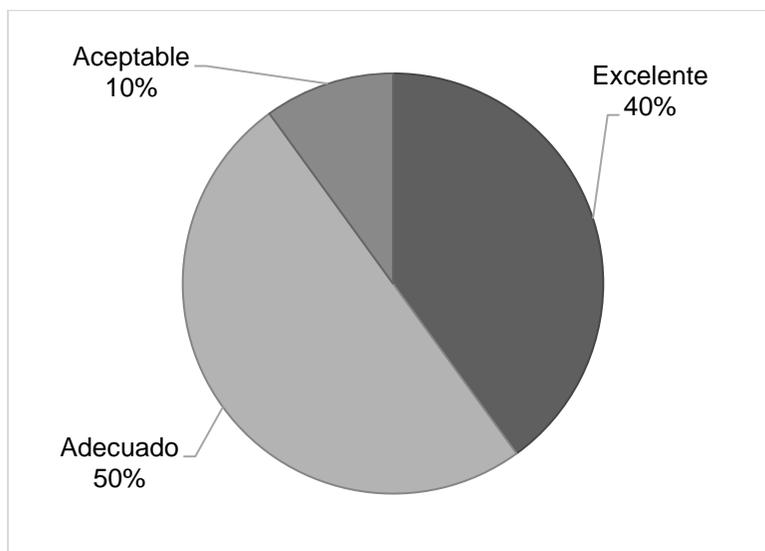
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El 80% de personal que ha ingresado a trabajar al colegio se ha informado por medio de referencia de personas que conocen de los puestos vacantes; el 11% ocupa su puesto de trabajo por solicitud de empleo a través de la página de internet y un 7% se enteró por anuncio en el periódico. El tipo de reclutamiento que predomina en el colegio es el externo, el cual presenta las siguientes características: anuncios con escaso impacto, utilización de plataforma en internet, su principal medio es la recomendación de trabajadores.

Los medios de reclutamiento son formas a través de los cuales se busca interesar y atraer a posibles candidatos para el puesto vacante. El impacto que los medios generan determina la calidad de la selección, por lo que es significativo que sean medios elaborados adecuadamente y que se proyecten en los lugares correctos. Una deficiencia relevante en el proceso de admisión de personal lo constituye la falta de evaluación y redefinición de los métodos de reclutamiento para captar nuevos colaboradores, utilizan algunos que son efectivos pero ambiguos, el peligro de no

evaluar o modificar los procesos, procedimientos e instrumentos de admisión de personal repercute en el incremento de la rotación de personal.

Gráfica 9
Efectividad de documentación solicitada al candidato
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



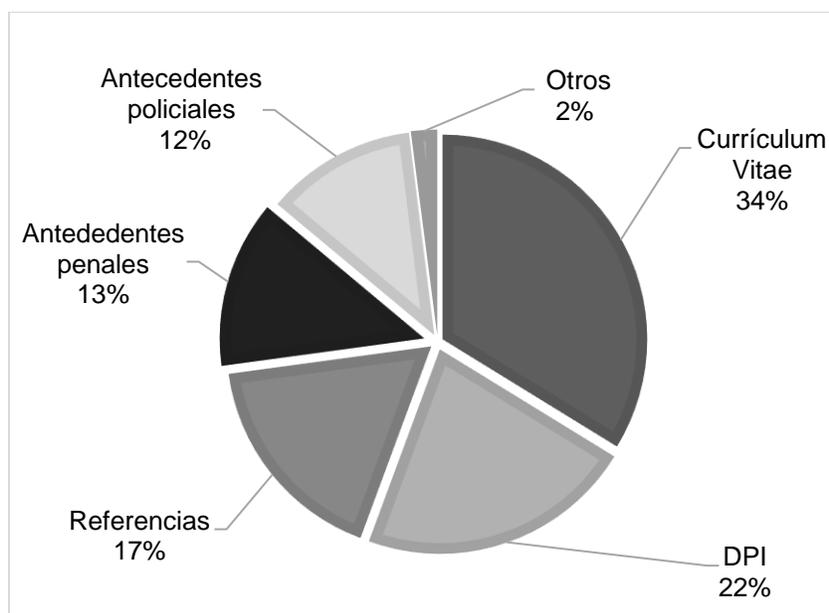
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

La evaluación de los procesos de trabajo es importante porque permite a las organizaciones determinar la efectividad obtenida en cada uno de ellos e implementar cambios para la mejora continua. Luego de entrevistar a los encargados de ejecutar los procesos de admisión de personal sobre la efectividad de los mismos, se determinó que el 50% considera que el reclutamiento se realiza de una manera adecuada, sin embargo, existen áreas que deben mejorar. Por otra parte, el 40%, manifiesta que el actual proceso es excelente, debido a que los procedimientos y medios de trabajo satisfacen sus expectativas y necesidades.

Es importante resaltar que un 10% evalúa el actual procedimiento como aceptable, lo cual señala que existen áreas que requieren mejoras sustanciales para la admisión de personal. Dentro de las deficiencias que se encuentran están la falta de especificación

de documentos a presentar obligatoriamente por los candidatos, lo que crea inconsistencia en las políticas y normas de trabajo.

Gráfica 10
Documentación solicitada a candidatos
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

Los documentos que generalmente solicita la institución a los candidatos son: antecedentes penales, antecedentes policiales, documento personal de identificación, referencias laborales y personales. La importancia de la documentación radica en que valida la información proporcionada por las personas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que no existen lineamientos definidos de la documentación solicitada a los candidatos, lo cual ocasiona problemas para confirmar la veracidad de la información proporcionada por las personas solicitantes. Esta problemática se origina principalmente por la falta de procesos y procedimientos formalmente definidos, por la carencia de instrumentos de control que permitan garantizar la uniformidad y cumplimiento de los procesos de admisión de personal.

2.3.2. Proceso de selección

El proceso de selección permite elegir a un candidato idóneo entre los postulantes. En esta parte de la admisión de personal es donde se empieza en contacto con los candidatos que ha pasado el proceso de reclutamiento para que continúe con su evaluación a fin de formar parte del equipo de la institución educativa. Este proceso varía según la institución y los métodos que utiliza.

La persona responsable de evaluar a los candidatos que se presentan para aplicar a los puestos vacantes afirma que muchos cumplen con los requerimientos, sin embargo, no todos se adaptan a la institución educativa. En la selección de los solicitantes se aplican directrices de las demás áreas y de la Dirección General para establecer filtros de evaluación a fin de elegir a la persona idónea para que ocupe la vacante. La carencia de uniformidad entre los procesos y planificación en la admisión de personal se crea desorden, lo que provoca deficiente comunicación y selección de personas no adecuadas al puesto de trabajo, lo cual también genera rotación de personal.

Cuadro 6
Elementos del proceso de selección
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020

Elementos del proceso de selección	Porcentaje
Primera entrevista	39%
Prueba psicológica	15%
Prueba técnica	10%
Prueba de conocimiento	15%
Investigación de referencias	6%
Segunda entrevista	13%
Otros	2%

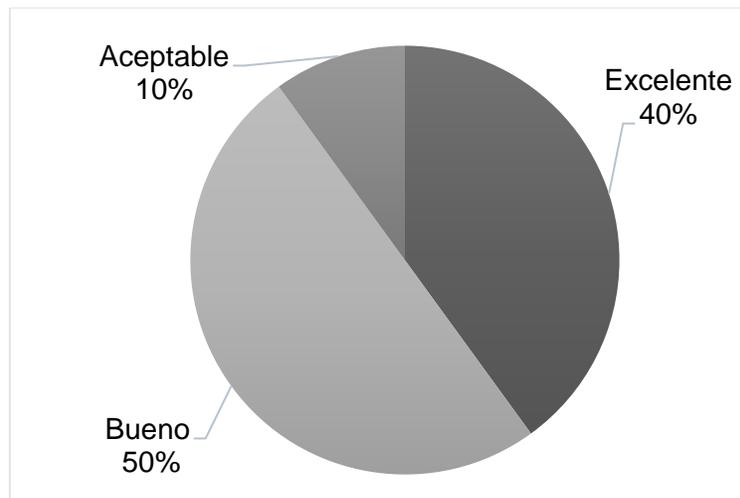
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

De acuerdo con los datos obtenidos, se observa que no existen lineamientos definidos para realizar las pruebas de selección a cada candidato, sino que depende de la situación y el tiempo del que se dispone para contratar, así mismo los procedimientos e instrumentos varían de acuerdo con el responsable de realizar la selección.

Es importante tomar en cuenta que la gestión del capital humano ha evolucionado y actualmente existen otros medios, técnicas e instrumentos en los procesos de selección que permiten a las organizaciones adaptarse a las generaciones y edades de las personas que forman parte del mercado laboral. La adaptación a las nuevas tendencias de gestión de personal permite captar a personas con diferentes destrezas que aporten cambios positivos en la dinámica de trabajo y que contribuyan en el clima organizacional.

Como parte de la investigación de campo, se realizó un cuestionario de satisfacción para evaluar la satisfacción de las necesidades de los candidatos y personal en la institución educativa respecto al proceso de selección. A continuación, se presentan de forma gráfica los resultados obtenidos.

Gráfica 11
Metodología para la selección de personas
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020

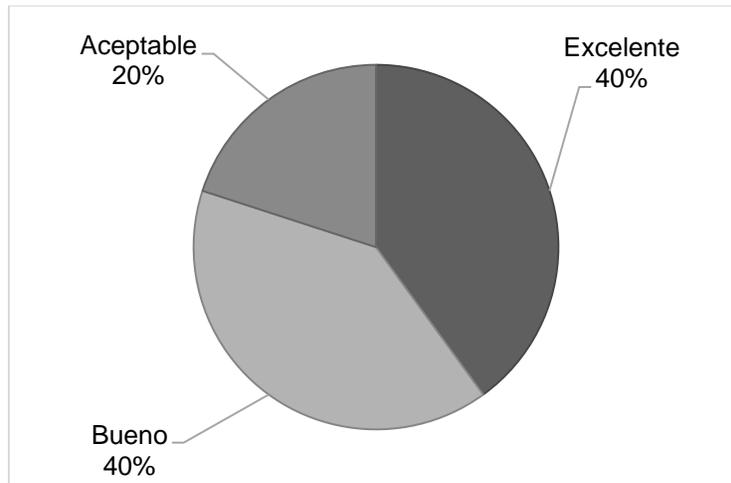


Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

Con base a los resultados obtenidos, se determinó que el 50% de los encuestados considera que la metodología cumple con las necesidades de seleccionar al candidato idóneo, sin embargo, se utiliza una metodología diferente para cada persona lo que crea un descontrol y desorganización en la entidad educativa, lo cual evidencia la importancia de actualizar y formalizar los procesos e instrumentos en la admisión de personal.

Por otra parte, el 40% afirma que la actual metodología de selección satisface de manera eficiente las necesidades para elegir al personal idóneo para las plazas disponibles. Es importante resaltar que el 10% de la encuestada manifiesta insatisfacción con la actual dinámica, debido a que la falta de uniformidad y control de los procesos ocasiona que no se tomen decisiones de manera técnica y que se descarten personas con un potencial beneficioso para la organización, además que hace falta vincular las nuevas tecnologías para incorporar a colaboradores con nuevas habilidades.

Gráfica 12
Clasificación de efectividad de las entrevistas de trabajo
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



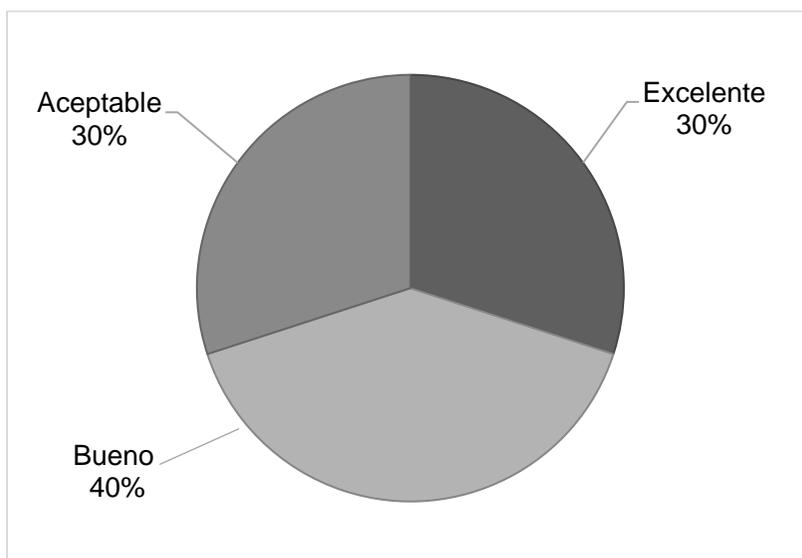
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El 40% de los encuestados manifiesta que las actuales entrevistas llenan todos los requerimientos para conocer los conocimientos, habilidades y valores de los candidatos. Mientras que otro 40% afirma que las entrevistas presentan resultados favorables en la selección, sin embargo, es necesario uniformar las entrevistas para que brinden mejores resultados sobre los candidatos. Es importante señalar que un 20% califica como aceptable la metodología utilizada para las entrevistas, debido a que en ocasiones las personas a cargo de entrevistar no cuentan con capacitación sobre la manera en que se debe conducir una entrevista, así mismo, las entrevistas son aplicadas de acuerdo con experiencia y conocimiento del responsable de realizarla.

Las entrevistas son indispensables para conocer las expectativas tanto del empleador como del empleado, así como para verificar datos y capacidades mencionadas en los documentos presentados. El peligro de aplicar entrevistas sin una metodología técnica radica en que se realiza de manera empírica, por lo cual se tiene el riesgo de improvisar y de brindar una imagen equivocada ante los candidatos, por lo cual se

evidencia la necesidad de diseñar instrumentos técnicos para la aplicación de entrevistas durante el proceso de selección.

Gráfica 13
Clasificación de efectividad del proceso de selección
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



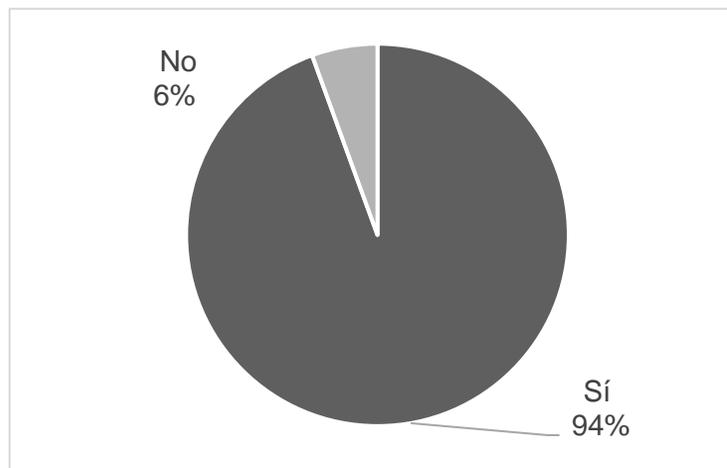
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El proceso de selección es sumamente significativo ya que a través de este se determina la persona correcta para el puesto correcto y esto permitirá que el funcionamiento de la institución educativa sea eficiente.

De acuerdo con la información recolectada el 40% manifiesta que la efectividad del proceso de selección es buena, ya que responde a las necesidades de la institución para elegir a las personas que ocuparan las vacantes. Mientras que el 30% indica que el proceso es excelente, debido a que se cumplen los objetivos y se han obtenido resultados satisfactorios.

Es importante mencionar que el 30% señala que el proceso actual es aceptable, es decir, que requiere de mejoras que permitan que la selección sea técnica y posea instrumentos formales para cada fase del proceso. Hoy en día, la tecnología nos demuestra que debemos innovar y cambiar lo que solía realizarse para adaptarse a los cambios que aportarán al rendimiento e imagen de la entidad educativa.

Gráfica 14
Realización de la entrevista de trabajo
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



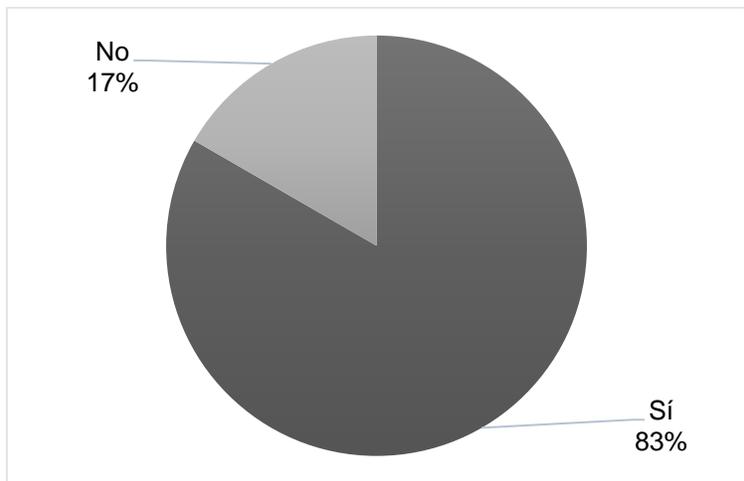
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

La entrevista de trabajo es un instrumento muy importante que se utiliza en el proceso de selección de personal, ya que luego del reclutamiento se procede a conocer al candidato con una serie de preguntas que realiza el entrevistador para saber si éste puede adaptarse o posee las aptitudes necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

La institución educativa realiza dos entrevistas básicas para la incorporación de nuevo personal de trabajo. La primera, la realiza la Encargada del Departamento de Orientación Escolar, considera aspectos para determinar la continuidad del candidato en el proceso. La segunda entrevista, la lleva a cabo la Directora General, siendo ella el último filtro para iniciar el siguiente proceso. Para el colegio este instrumento es de

suma importancia porque permite conocer al candidato y las expectativas que posee sobre el nuevo puesto de trabajo. El 94% de los encuestados afirman que se les realizó una entrevista de trabajo un instrumento esencial para conocer el perfil del colaborador a su puesto de trabajo; sin embargo, el 6% no hizo una entrevista, lo que evidencia que no existen políticas o controles en los procesos que aseguren la aplicación de instrumentos y uniformidad en los procesos. La omisión de una entrevista de trabajo repercute en que no se cuente con información sobre los candidatos, no existe seguridad sobre la idoneidad de las personas y el cumplimiento de las aptitudes y requisitos para desempeñar el trabajo, lo cual también ocasiona que exista mayor probabilidad de rotación de personal, ya que no se alinearon desde el inicio las expectativas de los trabajadores con la institución.

Gráfica 15
Solicitud de empleo
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

La solicitud de empleo se considera una herramienta para ampliar la información del solicitante, es un documento que recopila datos de interés para la institución sobre el empleado. De acuerdo con los resultados recolectados se observa que el 83% de los trabajadores actuales completaron una solicitud de empleo, lo cual es favorable para el

colegio porque permite apreciar información complementaria de los candidatos respecto al puesto al cual se postula y brinda una perspectiva amplia de las competencias de las personas. Por otra parte, existe un 17% que no completo una solicitud de empleo, lo cual se debe principalmente a la falta de uniformidad en el cumplimiento de los procesos y procedimientos en la admisión de personal, lo que indudablemente afecta la validez y confiabilidad de los resultados del proceso de reclutamiento.

A través de entrevistas realizadas se detectó que la solicitud es completada por los candidatos solamente cuando el currículum llena los requisitos del puesto de trabajo donde se encuentra la vacante. Además, la estructura de la solicitud de empleo no es uniforme, varía de acuerdo con los lineamientos que la persona encargada de este paso solicita, lo que ocasiona que la información proporcionada por este instrumento no sea confiable.

2.3.3. Proceso de inducción

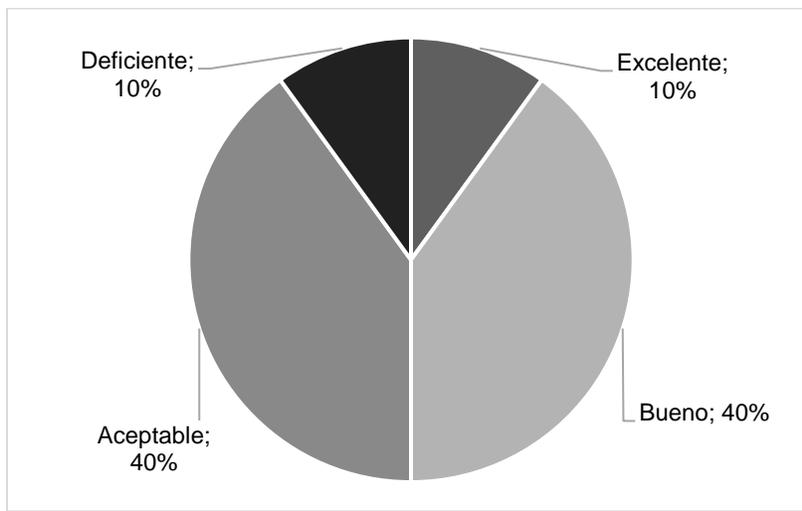
Este proceso consiste en proporcionar información básica a los nuevos colaboradores respecto a los antecedentes y principios de la entidad educativa, así como cualquier otra que sea necesaria para realizar las actividades laborales de manera satisfactoria. La inducción es determinante para que el nuevo trabajador tenga una correcta impresión de la organización y mantenga sus expectativas en el trabajo.

El proceso de inducción conlleva la preparación de documentos o material que contenga la información del colegio, tanto de la institución como de su puesto específico. A nivel general se debe abordar: filosofía institucional, estructura organizacional, normas de trabajo, entre otros. A nivel de puesto, sus atribuciones y objetivos del cargo.

El colegio no posee instrumentos específicos para el proceso de inducción, el documento que el colegio proporciona es el reglamento de normas, el cual se entrega de manera impresa, no sé observo que existan otros materiales o documentos que se

provean a los colaboradores como apoyo en el proceso de inducción a la organización y al área de trabajo.

Gráfica 16
Efectividad de la inducción
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



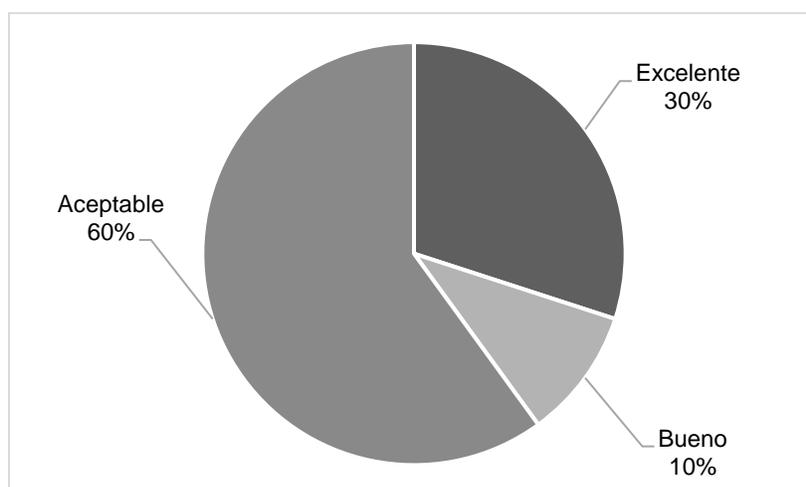
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

La evaluación del proceso de inducción es importante, debido a que es el momento en que se incorpora a las personas a la cultura de la organización, se imprimen los elementos clave para que los colaboradores desarrollen su identidad como miembro de la institución para que trabajen con dedicación y entusiasmo. El 10% manifiesta que el proceso es excelente, debido a que satisface las necesidades de los colaboradores y del colegio. Un 40% indica que el proceso es bueno, sin embargo, necesita mejorar para satisfacer la dinámica para la incorporación de personas a los puestos de trabajo. Un 40% señala que la inducción es aceptable, es decir, que cubre las necesidades, sin embargo, no llena las expectativas con total efectividad.

Un 10% considera que es deficiente, ya que el colegio realiza inducciones con tiempo corto, de 1 a 2 días lo que denota que no se toman el tiempo necesario para que este nuevo colaborador obtenga la información que necesita del puesto de trabajo que

desempeñará. Las debilidades del proceso provocan que los colaboradores cometan errores en su trabajo, por lo cual la ejecución de su trabajo disminuye y se genera desmotivación laboral, dando como resultado final la renuncia por insatisfacción laboral o despido por bajo rendimiento.

Gráfica 17
Calificación de la información brindada al puesto específico
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



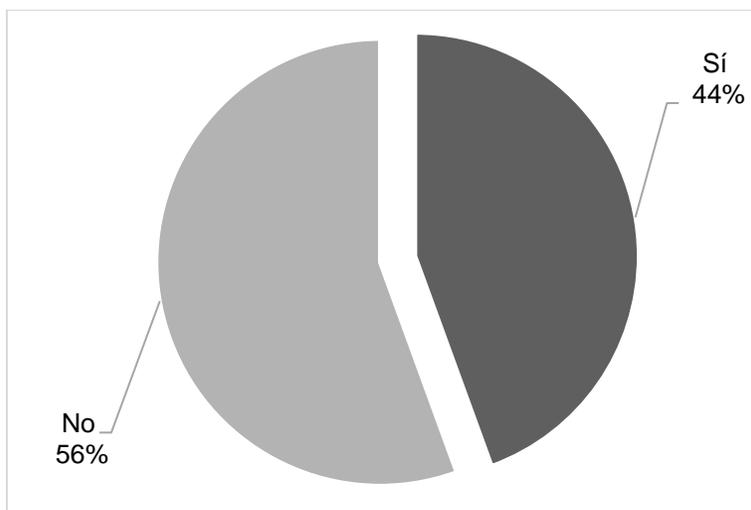
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El 60%, califica la información brindada como aceptable, ya que es básica y requiere sea actualizada a fin de brindar recursos atractivos y llamativos que despierten el interés de las personas. El 30% califico la información que se brinda al puesto de trabajo como excelente, ya que de acuerdo con su criterio es información completa y clara sobre las responsabilidades e implicaciones del trabajo. El 10% indico que la información del puesto de trabajo es buena, debido a que se requiere mejorarla y uniformarla para que todos los colaboradores reciban la misma calidad de información.

La información que se brinda al puesto específico debe ser clara, precisa y no debe dejar dudas al nuevo trabajador, para que esta información sea de apoyo y de esa manera la persona tenga claridad en las responsabilidades, requerimientos y obligaciones que debe realizar. De lo contrario, se incrementa la posibilidad que se

cometan errores en la ejecución de las actividades y se tengan problemas con realizar de manera óptima y eficaz su labor.

Gráfica 18
Entrega de reglamento de la institución
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



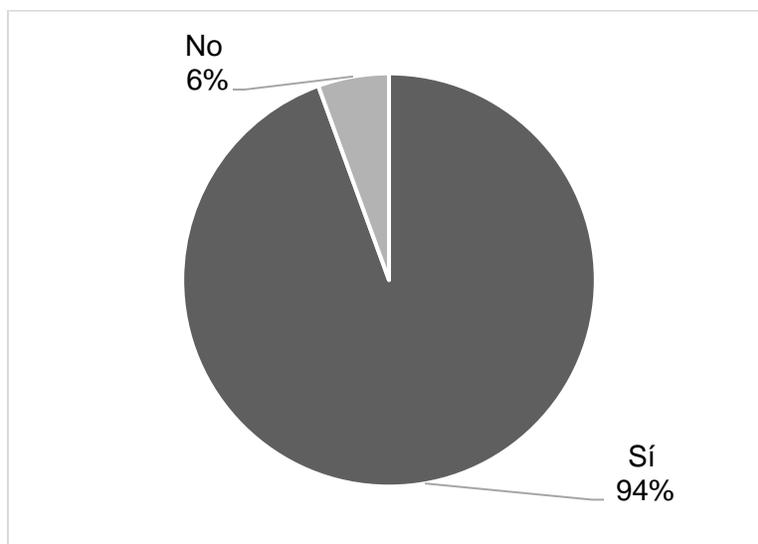
Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

De acuerdo a los resultados obtenidos el 56% manifiesta que no recibió un proceso de inducción a la institución, área de trabajo y puesto que desempeña, esto representa una debilidad en la gestión del talento humano, debido a que la carencia de inducción provoca que las personas desconozcan la dinámica de trabajo al no poseer las normas, políticas y los objetivos de la organización, también repercute en su rendimiento debido a que la carencia de información sobre su puesto de trabajo afecta la realización de sus tareas.

Por otra parte, el 44% afirma que se le ha dado el reglamento interno, esto evidencia que existe un proceso de inducción, sin embargo, este no se encuentra estructurado de manera formal y no posee uniformidad puesto que los directores de cada área, preprimaria, primaria y nivel medio son los responsables de brindar la inducción y cada uno, lo hace de acuerdo con su criterio, no poseen un plan específico para orientar a

los nuevos maestros. La falta de un plan o programa de inducción y la falta de distribución de material para inducir a los puestos de trabajo, afecta al rendimiento de los nuevos colaboradores, crea dudas sobre la institución, lo cual provoca que los trabajadores no sientan aptos o conformes dando lugar a las desvinculaciones.

Gráfica 19
Conocimiento de la misión y visión de la institución
Colegio
Mixco, Guatemala, año 2020



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

El 94% de manifestó conocer la misión y visión del colegio, esto es favorable porque constituye parte fundamental de la filosofía institucional y es necesario que sean conocidas por cada persona que labora en una organización, a fin de que se identifiquen con ella.

Sin embargo, existe un 6% que desconoce la misión y visión, la falta de socialización de estos elementos provoca que las personas carezcan de conocimiento de factores claves de la cultura organizacional y con ello se obstaculizará la identificación del personal y que alineen su compartiendo con los parámetros establecidos.

2.4. Análisis de resultados

A continuación, se presenta la síntesis de los resultados obtenidos en la investigación a través del diagnóstico realizado sobre los procesos de inducción, reclutamiento y selección que realiza el colegio, objeto de estudio.

Un problema sobresaliente observado, comprende la falta de uniformidad que existen entre los procesos de admisión de personal, ya que cada área aplica diferentes métodos para llevar a cabo la gestión del talento humano.

El colegio no posee políticas sobre el reclutamiento, la selección e inducción del personal. Otro factor influyente es la inducción a las personas, el 30% del personal manifiesta que la inducción a las funciones de trabajo es aceptable, porque no se ha brindado la preparación necesaria a las personas encargadas, mandos medios para realizar estos procesos, lo que provoca que cada persona trabaje de acuerdo con sus propios criterios, por lo cual es importante la estandarización de políticas y procedimientos en la admisión de personal.

En el proceso de reclutamiento, se evidencia la carencia de algunos instrumentos, modificación e innovación de ellos, ya que el 80% del personal se ha enterado de las plazas vacantes por la recomendación de otros trabajadores, se observa deficiencia en la convocatoria por medio de las referencias de los empleados y conocidos, al utilizar esta técnica no se da a conocer el perfil del puesto, solamente enuncian las características generales.

Por lo cual es necesario innovar las herramientas de reclutamiento interno y externo para el éxito del proceso. No utilizan formatos de requisición de personal, solamente existe un ejemplo de descriptores de puestos, lo que provoca que se dificulte la elaboración de la totalidad de, los mismos, lo que ha provocado que el 70% del personal desconozca las funciones y atribuciones de sus puestos de trabajo.

El proceso de selección se ve afectado por la deficiente convocatoria a nuevos candidatos, queda comprobado porque los medios que se utiliza, según afirma la mayoría son medios ambiguos que al no adaptarse al mundo actual pueden atraer a candidatos que no están dispuestos a adaptarse a los cambios. A pesar de esto el colegio sigue trabajando de manera tradicional al convocar nuevas personas.

La técnica más utilizada es la entrevista, el 52% del personal afirmo que la aplica y el 20% manifiesta que la metodología es aceptable, debido a que los responsables de llevarla a cabo no reciben capacitaciones sobre el tema, por lo que desconocen la manera en que deben obtener el máximo provecho de esta técnica. La mayoría de sus resultados en las entrevistas varían de acuerdo con el curso que tome la conversación, esto provoca que no realicen el proceso con efectividad y seleccionen a personas no aptas para el puesto de trabajo, esto causa inconvenientes en el proceso de inducción, ya que se deben invertir más recursos en una persona que no llega preparada para ocupar el puesto de trabajo.

Aunado a este problema, no existe una inducción completa y consistente, el 40% del personal la considera aceptable, dado que cumple con las necesidades de informar algunas generalidades al personal, sin embargo, no cubre todas las expectativas, lo cual ocasiona que los colaboradores no se identifiquen con la institución educativa, que desconozcan las principales actividades y objetivos.

Otro problema que se origina del ineficiente proceso de admisión e inducción es la rotación de personal, el colegio tiene altos índices de desvinculaciones, esto repercute en los costos de la institución. Todo factor que incrementa cualquier tipo de costos y que reduzca la productividad, tiende a reducir las utilidades de la empresa. También hay que tomar en cuenta al colaborador, esta situación le provoca insatisfacción y probablemente frustración, tanto el colegio depende de los maestros como ellos dependen del colegio para ambos cumplir su objetivo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA LA UNIDAD ACADÉMICA DE UN COLEGIO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Luego de analizar la situación actual de la unidad de análisis, y determinar que existen deficiencias en la gestión del talento humano, que están afectando no solo a la institución educativa, también a los colaboradores; se diseñó el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, tomando como base las necesidades y limitaciones del colegio.

La implementación correcta de estas propuestas contribuirá a que la empresa cuente con el personal correcto en el puesto correcto, lo que, a su vez, significa, alcanzar los objetivos organizacionales y personales de los colaboradores.

A continuación, se presentan los procesos con sus lineamientos, procedimientos e instrumentos. Debido a que el colegio no cuenta con personal altamente preparado en los procesos de gestión del talento humano, se recomienda ejecutar la siguiente propuesta, se incluyen las políticas de cada proceso, la forma de llenado de cada instrumento, el plan de acción y los costos aproximados para ejecutar la propuesta.

3.1. Justificación de la propuesta

Debido a las deficiencias que se encuentran en los procesos mencionados se hace necesario realizar la propuesta para la mejora en la gestión del talento humano para que en su implementación pueda observarse una mejora tanto para la institución como para los colaboradores.

3.2. Proceso de reclutamiento, selección e inducción propuestos

3.2.1. Objetivo de los procesos

A través de la correcta ejecución, la propuesta procura alcanzar el siguiente objetivo.

Implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, que permita al colegio aplicarlo en un 100%, para contar en el mediano plazo con el personal que mejor se ajuste, tanto a sus necesidades como a las características de la institución y a los puestos de trabajo.

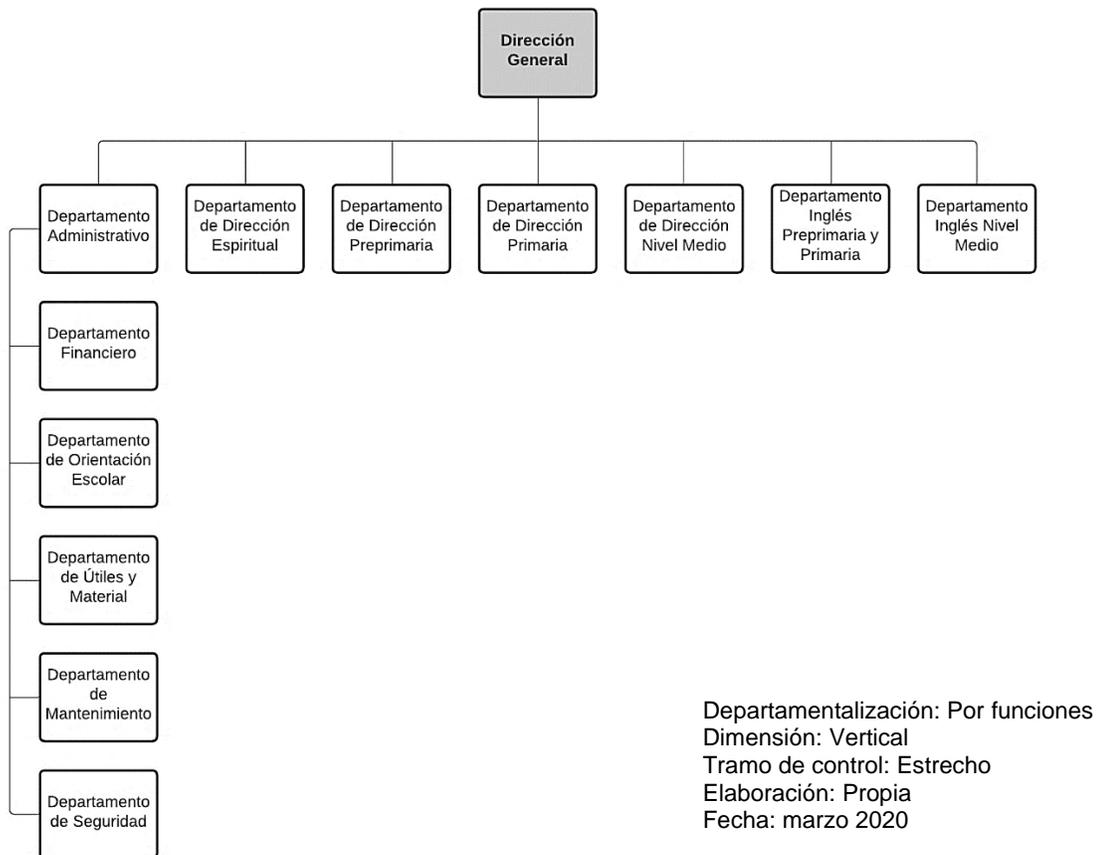
3.2.2. Metas de los procesos

- Proveer lineamientos y procedimientos en un 100% para aplicar las técnicas de reclutamiento y selección de personal, en seis meses, así poder captar y seleccionar a las personas que mejor se adapten a los requerimientos del puesto de trabajo.
- Ordenar el proceso de selección en ocho meses, para hacerlo estructurado y confiable al 100%.
- Definir en un 100% las políticas de selección e inducción de personal en cinco meses, para que comunique a los interesados el cómo debe llevarse a cabo los procesos y se estandarice la toma de decisiones.
- Proporcionar el diseño de un programa de inducción adecuándolo en un 100% en seis meses, que facilite el proceso de adaptación para los nuevos colaboradores, tanto al colegio como al puesto de trabajo y equilibrar la orientación.

3.2.3. Propuesta de estructura organizacional

El colegio no posee un organigrama adecuado, se propone uno, con el objetivo de facilitar la comprensión de la estructura organizacional, para su comprensión y sus relaciones jerárquicas.

Gráfica 20
Organigrama general propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, enero 2020

Como se observa en el colegio, debido al crecimiento que se tuvo, también así se requiere incremento en su personal, pero los procesos de gestión de talento humano han quedado, por un lado, así mismo estas funciones son absorbidas por otros puestos de trabajo y no por una persona específica capacitada que se dedique propiamente a las funciones de admisión del talento humano. Debido a esto se observan limitantes, por lo que se hace necesario crear un puesto de encargado de recursos humanos.

La creación de este puesto permitirá al colegio una correcta ejecución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal y también se hará cargo de llevar los demás procesos de la gestión del talento humano. El puesto estaría en el departamento de Orientación Escolar, en Administración.

El descriptor de puestos del encargado de recursos humanos se encuentra en los anexos.

Entre las ventajas que hay al contar con este puesto están:

- Existe una persona en el puesto ideal
- Disminución de rotación del personal al aplicar adecuadamente los procesos de inducción y orientación de personal
- Contar con el personal capacitado
- Contar con los manuales e instrumentos administrativos actualizados, así como los procesos de admisión del personal.

Ya que es un importante incluir los costos de un nuevo puesto de trabajo en la planilla de la empresa, se presenta el cuadro con las prestaciones y otros costos de ley que se exigen.

Cuadro 7
Costos anuales del puesto de encargado de recursos humanos
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Descripción	Costo mensual	Costo anual
Salario mensual	Q.4,000.00	Q.48,000.00
Prestaciones de ley		
Bonificación incentivo (Decreto 78-89 Congreso de la República)	Q.250.00	Q.3,000.00
Provisión para pago de bonificación anual para los trabajadores de sector público y privado, bono 14 (Decreto 42-92 del Congreso de la República)	Q.333.34	Q.4,000.00
Provisión para pago de aguinaldo (Decreto 76-78 del Congreso de la República)	Q.333.34	Q.4,000.00
Provisión para pago de indemnización (Artículo 82, Código de Trabajo)	Q.333.34	Q.4,000.00
Provisión para pago de vacaciones (Artículo 130, Código de Trabajo)	Q.665.60	Q.8,000.00
Costos indirectos		
Cuota patronal IGSS	Q.426.80	Q.5,121.60
Total	Q.6,342.42	Q.76,121.60

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Según el cuadro anterior, el costo anual para el nuevo puesto es de Q. 76,121.60 sin embargo, entre los beneficios de contar con este puesto se encuentra; la reducción de los costos de integración e inducción de personal, incluyendo la subcontratación de empresas especializadas en reclutamiento y selección, así también reducir los índices de rotación de personal.

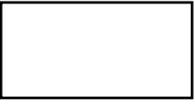
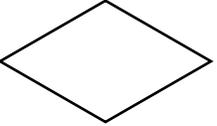
3.2.3.1. Proceso de reclutamiento propuesto

Para este proceso donde se lleva a cabo la convocatoria, se proponen los siguiente procedimientos y lineamientos; los cuales le permitirán al colegio atraer a candidatos idóneos y correspondientes al puesto de trabajo, para someterles al siguiente proceso que es el de selección de personal.

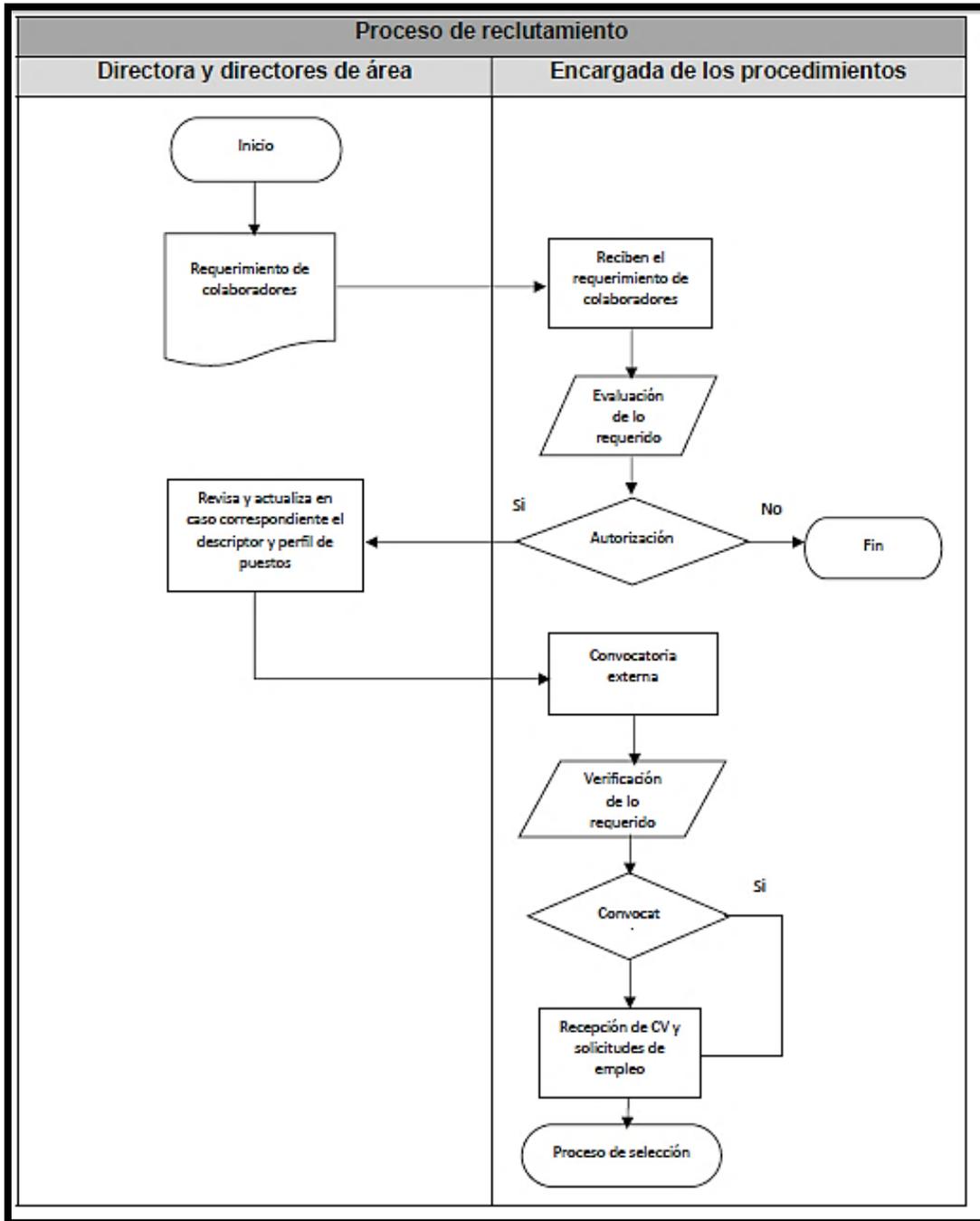
a. Políticas de reclutamiento

- La convocatoria interna se realizará por medio de e-mail y cartelera informativa, esta debe ser ubicada en un sitio concurrente y a la vista de todos
- Las convocatorias deben realizarse con base a los perfiles del puesto.
- La convocatoria externa se hará a través de anuncios en sitios web y referencias de empleados actuales.

En el siguiente esquema se presenta el proceso en forma de diagrama, en el cual se muestran las actividades, la secuencia y los responsables de su desarrollo.

	Inicio o fin: indica el inicio o finalización del proceso.
	Operación: representa la realización de una actividad.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del proceso tiene varias opciones.
	Documento: representa la utilización de formularios, folletos, entre otros.
	Revisión: representa cuando se examina o comprueba algo dentro del proceso.

Esquema 7
Diagrama del proceso de reclutamiento propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, agosto 2020

I. **Requerimiento de personal**

El reclutamiento iniciará con un requerimiento de candidato, en cualquier tipo de caso (interno y externo). Los directores de área que tenga un puesto vacante deben llenar el formulario, firmar y trasladarlo a la encargada de los procesos de admisión de personal para que apruebe la solicitud. Al momento de ser autorizada, la encargada inicia la convocatoria.

Cada director debe tener una copia de los formularios, para facilitar el uso de ellos y no extender el proceso al estar dedicando el tiempo a una sola persona.

Los elementos que debe incluir el formulario son: fecha en que se realiza el requerimiento de personal, nombre del puesto vacante, área o departamento en el que se ubica, cantidad de personas que se necesita contratar y los motivos por los cuales existe la plaza vacante. Se debe colocar los beneficios del puesto, así como la experiencia requerida, nivel académico, conocimientos y habilidades requeridas. Todos estos datos es importante que se coloquen de forma detallada, evitando generalizaciones y ambigüedades.

El siguiente formato, enseña el formulario de requerimiento de personal propuesto.

Formato 1
Formulario de requerimiento de personal
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

COLEGIO
FORMULARIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

1. Fecha de solicitud	2. Persona que solita	3. Puesto que ocupa

DATOS GENERALES DEL PUESTO				
4. Motivo del requerimiento	Nuevo puesto	Incapacidad	Reemplazo	Vacaciones
	Ascenso de Puesto	Transferencia de puesto	Licencia	Otro:

5. Nombre del puesto	6. Departamento/área/sección al que pertenece	7. Número de puestos vacantes

DATOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO			
8. Horario	9. Sueldo	10. Otros beneficios	11. Fecha en que la plaza debe estar ocupada
12. Experiencia requerida			
13. Nivel académico			
14. Conocimientos			
15. Habilidades			

16. Autorizado <input type="checkbox"/> No autorizado <input type="checkbox"/>	17. Firma y nombre del encargado del proceso de admisión.
---	--

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 1.1
Formulario de requerimiento de personal
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

COLEGIO
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL FORMATO DE REQUERIMIENTO

Casilla	Instrucciones
1	Escriba la fecha en que presenta la solicitud del encargado del proceso de admisión.
2	Escriba nombre y apellido.
3	Escriba el puesto al que pertenece, según la nómina.
4	Marque con algún símbolo letra el motivo por el cual surge el puesto vacante. Si la razón es otra, indique cuál es.
5	Escriba el nombre del puesto vacante.
6	Escriba el nombre del área, departamento o sección al que pertenece el puesto vacante.
7	Escriba la cantidad de plazas vacantes del puesto.
8	Escriba los horarios establecidos para el puesto.
9	Escriba el monto de la remuneración asignada al puesto.
10	Escriba beneficios adicionales asignados al puesto.
11	Escriba la fecha límite en que la o las plazas deben ser ocupadas.
12	Escriba la experiencia que debe poseer la persona que ocupe el puesto.
13	Escriba el nivel académico que debe poseer la persona que ocupe el puesto.
14	Escriba los conocimientos que tener la persona que ocupe el puesto.
15	Escriba las habilidades que debe poseer la persona que ocupe el puesto.
16	La encargada del proceso de admisión debe anotar si autoriza o no, el proceso de reclutamiento.
17	La encargada del proceso de admisión debe anotar su nombre y firma por la decisión final.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

II. Análisis del descriptor de puestos y del perfil de puestos

En el momento que se autorice el requerimiento de personal, los siguientes pasos deben ir acompañados del descriptor de puestos, por lo que se necesita que él o la directora del área, evalúe si el descriptor y el perfil están actualizados a las necesidades del colegio.

En cada proceso de convocatoria nuevo, es importante realizar el análisis del puesto de trabajo, porque ningún descriptor de puestos tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a diferentes factores, estos pueden cambiar.

Al terminar estos pasos, los instrumentos anteriores se trasladan a la encargada del proceso de admisión de personal, para que inicie la convocatoria teniendo de base el requerimiento de personal y el perfil de puestos.

Formato 2
Formato de descriptor de puestos propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

DESCRIPTOR DE PUESTOS

1. Encabezado

1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
Maestro/a de inglés	2- julio- 2020	3- agosto- 2020
1.4 Área	1.5 Sección	
Primaria	--	
1.6 Reporta a:	1.7 Le reportan:	
Director de área	Ninguno	

2. Propósito del puesto

Impartir conocimientos de inglés a niños de segundo, tercero y cuarto primaria para desarrollar su capacidad lingüística en el idioma.
--

3. Tareas del puesto

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificar semanalmente clases virtuales y presenciales ○ Mantener el control en sus clases ○ Elaborar reportes de las clases ○ Realizar actividades psicopedagógicas ○ Motivar a los estudiantes en el curso impartido ○ Ejecutar actividades extracurriculares referentes al curso ○ Velar por el uso del habla del idioma inglés mientras dure el curso |
|--|

4. Especificaciones del puesto

4.1 Nivel académico	Profesorado de educación, especializado en inglés
4.2 Lista de actividades calificadas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Delegar tareas del idioma inglés ○ Dosificación de clases ○ Calificar evaluaciones y tareas ○ Elaborar material de evaluación ○ Llevar control de las puntuaciones y tareas delegadas
4.3 Conocimientos	Conocimiento de inglés 80% Planificación de clases Hablar en público
4.4 Habilidades	Comunicación efectiva Creatividad Manejo de paquete de office, internet y redes sociales

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 2.1
Formato de descriptor de puestos propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

5. Responsabilidades del puesto

5.1 Máquina y equipo	Activos que utiliza su área docente de trabajo, máquina de escritorio valuada hasta por el monto de Q. 6,000.00
5.2 Dinero y valores	No aplica
5.3 Información confidencial	Datos y referencias personales de los alumnos, son confidenciales y no pueden ser divulgados con otras personas.
5.4 Relaciones interpersonales	La comunicación es tipo formal o impersonal; correos electrónicos, llamadas telefónicas, cartas, reportes. Existe un mediano contacto interpersonal con los padres de familia y colaboradores internos en el colegio.
5.5 Decisiones	Muy poca libertad para la toma de decisiones.
5.6 Supervisión	Recibe supervisión directa del director del área de inglés y no tiene a cargo la supervisión de otro puesto.

6. Nivel de esfuerzo

6.1 Mental	70 % debido a realizar y planificar cada clase.
6.2 Físico	30 % movimiento de materiales, traslado de un aula a la otra.

7. Condiciones físicas y ambientales del trabajo

7.1 Condiciones físicas	Trabajo realizado en el interior de las instalaciones del colegio
7.2 Condiciones ambientales	Se cuenta con condiciones ambientales favorables para realizar el trabajo, instalaciones bajo techo debidamente capacitadas para dar cursos.
7.3 Riesgos	Estrés, golpearse en las escaleras del establecimiento.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 2.3
Formato de descriptor de puestos propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

COLEGIO
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS

Casilla	Instrucciones
1.1	Escriba el nombre del puesto como se denomina
1.2	Escriba la fecha en que elabore el descriptor de puestos
1.3	Escriba la fecha en que se actualice el descriptor de puestos
1.4	Escriba el nombre del departamento al que pertenece el puesto de trabajo
1.5	Escriba el nombre de la sección al que pertenece el puesto de trabajo
1.6	Escriba el nombre del puesto superior (del puesto de quién recibe órdenes directas)
1.7	Escriba el nombre de los puestos sobre los que tiene autoridad (a los que supervisa y dirige)
2	Escriba la razón de ser del puesto de trabajo
3	Escriba cada una de las funciones o atribuciones del puesto de trabajo
4.1	Escriba el grado académico requerido para desempeñar el puesto de trabajo
4.2	Escriba cada una de las actividades calificadas que se deben desempeñar en el puesto de trabajo
4.3	Escriba el tipo de conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo
4.4	Escriba las habilidades que se deben poseer para desempeñar el puesto de trabajo
5.1	Escriba el valor monetario de la maquinaria y equipo que está bajo la responsabilidad del puesto de trabajo descrito
5.2	Escriba el monto de dinero y/o valores que está bajo la responsabilidad del puesto de trabajo descrito
5.3	Escriba el tipo de información confidencial que maneja el puesto de trabajo descrito

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 2.4
Formato de descriptor de puestos propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

5.4	<p>Escriba lo que mejor se ajuste al puesto de trabajo.</p> <p>Formalidad de la comunicación: grado en que la comunicación es informal o personal, por ejemplo; conversaciones espontáneas cara a cara, comunicación individual a grupo, discurso público.</p> <p>Grado en que la comunicación es formal o impersonal, por ejemplo; teléfono, correos electrónicos, cartas, memorándums, reportes, informes.</p> <p>Interacción social; grado requerido de contacto interpersonal, por ejemplo; clientes externos o internos, personas externas, supervisados.</p>
5.5	Escriba la libertad que tiene el puesto para tomar decisiones o si fuese el caso de seguir instrucciones (poca libertad, cierta libertad, amplia libertad)
5.6	Escriba el nombre del puesto de quién recibe órdenes directas y escriba el nombre de los puestos sobre los que tiene autoridad, es decir, a los que supervisa y dirige
6.1	Escriba si el nivel de esfuerzo mental que debe realizar el puesto de trabajo es bajo, medio o alto grado e indicar las razones.
6.2	Escriba si el nivel de esfuerzo físico que debe realizar el puesto de trabajo es bajo, medio o alto grado e indicar el por qué
7.1	<p>Escriba el entorno en donde se deben desarrollar las funciones del puesto de trabajo, por ejemplo; interior o exterior de las instalaciones.</p> <p>Escriba si el trabajo es controlado, (puede ser observado o supervisado directamente) no controlado, (el trabajo no puede ser observado o supervisado directamente)</p>
7.2	Escriba las condiciones ambientales en donde se deben desarrollar las funciones del puesto de trabajo, por ejemplo; ruidos, distractores, temperaturas externas, poca iluminación, contaminantes, espacio laboral reducido, polvo en el ambiente, olores desagradables, falta de ventilación y condiciones similares en el ambiente.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 3
Perfil de puestos
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

PERFIL DEL PUESTO

Nombre del puesto
Maestro/a de inglés para primaria
Nivel académico
Profesorado de educación, especializado en inglés
Conocimientos
Conocimiento de inglés 80% Planificación de clases Hablar en público
Experiencia
Organizar y dirigir clases Realizar planificaciones semanales de clases de inglés Dar clases y capacitaciones por medio de internet
Habilidades
Comunicación efectiva Creatividad Manejo de paquete de office, internet y redes sociales
Responsabilidades
<p>Máquina y equipo: no aplica.</p> <p>Dinero y valores: no aplica.</p> <p>Información confidencial: los datos personales de los alumnos.</p> <p>Relaciones interpersonales: la comunicación es tipo formal o impersonal; correos electrónicos, llamadas telefónicas, cartas, reportes. Existe un mediano contacto interpersonal con los padres de familia y colaboradores internos en el colegio.</p> <p>Decisiones: poca toma de decisiones.</p> <p>Supervisión: recibe supervisión directa del director del área de inglés y no tiene a cargo la supervisión de otro puesto.</p>

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

III. Convocatoria

Cada técnica utilizada, ya sea de reclutamiento interno o externo, se realizará teniendo de base el descriptor y perfil de puesto.

a) Reclutamiento interno

Dentro de las técnicas que mejor se ajustan al colegio, para realizar la convocatoria, es el uso de emails dirigido a los directores de área, y publicaciones en la cartelera informativa.

Es relevante mencionar que, al realizar algún tipo de contratación interna de un maestro, quedará otro puesto vacante; por lo que se debe considerar realizar un nuevo proceso de reclutamiento o si las funciones de ese puesto pueden ser realizadas o absorbidas por otros maestros.

- **E-mails**

Los primeros en enterarse del puesto vacante serán los o las directoras de área, a través de un email, el cual tendrá la información del perfil del puesto. Esto permitirá que identifique dentro de sus maestros a cargo, si alguien cuenta con las características necesarias.

- **Cartelera informativa**

Este medio que está ubicado en un lugar visible, en donde el tráfico de personas es consecutivo, permite comunicar diferentes tipos de información, entre ellas, las plazas vacantes para las cuales hay convocatoria.

El propósito de usar esta técnica es que cada maestro, sepa que hay un puesto vacante y principalmente el perfil que se está buscando.

Consecutivamente, se muestran formatos que enseñan la propuesta para desarrollar los emails y la propuesta para el anuncio en la cartelera informativa, respectivamente.

Formato 4
Formato de convocatoria interna por e-mail
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

E-MAIL



Colegio <colegio@edu.gt>
 Para: directores de cada área
 Asunto: **Convocatoria para aplicar a plaza vacante**

Buenos días estimados maestros.
 Por este medio, se les comunica que hay una plaza disponible para maestro de inglés en el área de primaria.
 Por lo que se les solicita dar a conocer esta información a los maestros a su cargo.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

Propósito del puesto: participar en el área de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés para los alumnos de primaria.

Requisitos	
Nivel académico Profesorado de educación, especializado en inglés	Habilidades Comunicación efectiva Creatividad Manejo de paquete de office, internet y redes sociales.
Conocimientos Inglés 80%. Planificación de clases Hablar en público	Experiencia Organizar y dirigir clases Realizar planificaciones semanales de clases de inglés Dar clases y capacitaciones por medio de internet.
Beneficios Salario Q. 3,000 Parqueo gratis Jornada de lunes a viernes de 7:00 am a 3:00 pm	Interesados enviar CV a colegio@edu.gt antes del 25 de julio de 2020. Indicar en asunto el nombre del puesto a aplicar.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Imagen 1

Anuncio para cartelera informativa sobre convocatoria interna Año 2020, Colegio Mixco, Guatemala



-MAESTRO/A DE INGLES PARA PRIMARIA

Propósito del puesto: participar en el área de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés para los alumnos de primaria.

-REQUISITOS
Profesorado de educación, especializado en inglés

-HABILIDADES
Comunicación efectiva, creatividad, orden, positivismo, manejo de office, internet y redes sociales.

-CONOCIMIENTOS
Inglés 80%
Planificación de clases,
Hablar en público

-BENEFICIOS
Salario Q. 3,000
Parqueo Gratis
Jornada de lunes a viernes de 7:00 am a 3:00 pm

**INTERESADOS ENVIAR CV
ARECLUTAMIENTO@COLEGIO.EDU.GT
ANTES DEL 25 DE JULIO DE 2020.
INDICAR EN ASUNTO EL NOMBRE DEL
PUESTO A APLICAR.**

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

b) Reclutamiento externo

Cuando dentro del colegio no se encuentre la persona que mejor se ajuste a la plaza vacante, se recurrirá a la convocatoria externa. Se utilizarán diferentes técnicas para cubrir un mayor porcentaje del mercado de recursos humanos.

Entre las técnicas principales que se proponen, están:

➤ Referencias de actuales colaboradores

Se refiere a esta técnica ya que se dice que es de bajo costo y alto rendimiento. Es de las que más se utilizan, y la que más ha usado el colegio. Sin embargo, ha dejado momentos que han provocado que no se obtengan los resultados esperados.

Lo primordial que debe hacerse al utilizar esta técnica, es dar a conocer el perfil del puesto vacante a todos los colaboradores, lo que se realiza por medio de la cartelera informativa, de este modo los referidos conocerán los requisitos del puesto antes de aplicar.

Cuando un colaborador tenga a la persona recomendada, deberá llenar un formulario, indicando a quién y por qué lo ha recomendado, de esta forma se asegura al colegio, en que el colaborador confía en el referido o referida.

En el siguiente formato se presenta el formulario de recomendación de candidatos.

Formato 5
Formulario de recomendación de candidatos
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

COLEGIO
FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS

DATOS PERSONALES DE LA PERSONA QUE RECOMIENDA		
1. Nombre de quién recomienda	2. Puesto que ocupa	3. Fecha
4. ¿Tiene algún tipo de parentesco con su referido?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	4.1 Tipo de parentesco:
DATOS PERSONALES DE LA PERSONA REFERIDA		
5. Puesto solicitado	6. Nombre del referido	7. Profesión del referido
8. Dirección del referido	9. Teléfonos del referido	10. ¿Cuánto tiempo lleva de conocer a su referido?
11. ¿Trabaja actualmente?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	11.1 ¿Dónde trabaja?

CARACTERÍSTICAS DE SU REFERIDO
12. Indique 3 fortalezas de su referido
13. Indique 3 debilidades de su referido
14. Firma de quién recomienda:

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 5.1
Formulario de recomendación de candidatos
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

COLEGIO
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS

Casilla	Instrucciones
1	Escriba el nombre y apellido de colaborador que recomienda.
2	Escriba el nombre del puesto que ocupa actualmente.
3	Escriba la fecha en que presentará el formulario.
4	Escriba una "X" en el cuadro, si tiene o no parentesco con la persona que está recomendando.
4.1	Si la respuesta anterior fue "Sí", anote el tipo de parentesco. Por ejemplo; hermana, primo, sobrino, entre otras.
5	Escriba el nombre del puesto, para el que refiere al candidato.
6	Escriba el nombre de la persona a la que está refiriendo para el puesto.
7	Escriba la profesión u ocupación de la persona a la que se está refiriendo.
8	Escriba la dirección en donde vive la persona a la que está refiriendo.
9	Escriba el número de teléfono y celular de la persona a la que está recomendando.
10	Escriba la cantidad de años y/o meses que lleva de conocer a la persona que está refiriendo.
11	Escriba una "X" en el cuadro, si la persona referida tiene o no tiene trabajo actualmente.
11.1	Si la respuesta anterior fue "Sí", anote el lugar en donde actualmente trabaja esta persona.
12	Escriba tres fortalezas que considere posee la persona referida.
13	Escriba tres debilidades que considere posee la persona referida.
14	Firme el formulario la persona que está realizando la recomendación.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

- **Anuncios por sitios web**

La herramienta de utilizar el internet para publicar los anuncios de trabajo permite llegar a una gran cantidad de personas de forma rápida y eficiente. Así mismo es una de las técnicas de bajo costo, ya que hay varios sitios en donde pueden registrarse gratuitamente. Sin embargo, si se utiliza gratuitamente podrá tener candidatos muy variados y su selección se vería afectada por la gran cantidad de solicitudes.

Entre los sitios populares y gratuitos están:

- <https://www.gt.computrabajo.com/>
- <https://www.unmejorempleo.com.gt/empresas.php>

Se recomienda pagar alguna membresía en alguna aplicación o página web para la efectividad en la selección de personal, ya que con esto se podrán recibir perfiles certeros a los puestos de trabajo que se soliciten.

Entre estos sitios se encuentran:

- <https://www.gt.computrabajo.com/>
- <https://happymondays.com.gt/PAGE/>
- <https://premium.linkedin.com/>

Dentro de estos sitios, se pueden realizar publicaciones o consultar hojas de vida de personas que pertenecen al mercado de recursos humanos y están registrados en dichos sitios. Se permite colocar la información necesaria para que los lectores conozcan el perfil del puesto disponible.

Es básico mencionar que antes de lograr hacer las publicaciones o evaluar las hojas de vida de cada solicitante, el colegio debe registrarse en los diferentes sitios. Si se utilizan las membresías o los sitios Premium el colegio podrá acceder a más herramientas y sectorizar sus propuestas laborales.

A continuación, se presenta una imagen de ejemplo de uno de los sitios web y la propuesta para la publicación.

Imagen 2
Sitio Web gratuito
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

The screenshot shows the homepage of 'Un mejor empleo'. At the top, there is a blue navigation bar with the text 'TENEMOS 721 OFERTAS', a location selector for 'Guatemala', and a 'Cambiar país' link. To the right are input fields for 'Email' and 'Contraseña', and an 'Entrar' button. Social media icons for Facebook and Twitter are also present. Below the navigation bar is a yellow banner with the logo 'Un mejor empleo' and the tagline 'La oportunidad que buscas está aquí'. To the right of the logo are links for 'PORTADA', 'CANDIDATOS', and 'EMPRESAS'. The main content area is titled 'EMPRESAS' and features a login form on the left with fields for 'E-mail *' and 'Contraseña *', and buttons for 'Ingresar' and 'Regístrese Aquí'. To the right of the form are three statistics: 'CURRÍCULUMS + 1,000,000', 'EMPRESAS REGISTRADAS + 50,000', and 'SIN LÍMITE DE OFERTAS Gratis'. Below these statistics is a section titled 'REGÍSTRESE AQUI PARA PUBLICAR EMPLEOS GRATIS' and 'SERVICIO DE PUBLICACIÓN GRATUITO', followed by a list of steps for registration.

Imagen 3
Sitio Web Premium
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

The screenshot shows a promotional banner for LinkedIn PRIMA. On the left, the text reads 'Descubra cómo Premium puede darle un impulso' with a blue button that says 'Pruébalo gratis durante 1 mes'. Below this is a small asterisked note: '* Elegibilidad para la prueba gratuita determinada al iniciar sesión. Pueden aplicarse términos adicionales.' On the right, there is a photograph of a man in a blue and red striped shirt sitting at a desk, looking thoughtful. At the top right of the banner is a button that says 'Iniciar mi prueba gratuita'. At the bottom of the banner, there are two links: 'Carrera Premium' and 'Negocio Premium'.

Formato 6
Anuncios para sitio web
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Cargo del empleo:

Maestro de inglés para nivel primaria

Empresa:

Colegio

Industria: Educativa

Género: Ambos géneros

Edad:

24-40 años

Rango Salarial:

Q.3400 - Q.3500

Última fecha para aplicar:

15/10/2020

Ubicación:

País: Guatemala. Departamento: Mixco, Guatemala.

Descripción completa del puesto:

Impartir conocimientos de inglés a niños de segundo, tercero y cuarto primaria para desarrollar su capacidad lingüística en el idioma.

Habilidades:

- Comunicación efectiva
- Creatividad
- Manejo de paquete de office, internet y redes sociales

Se ofrece:

- Salario base y prestaciones de ley
- Parqueo

Nivel académico:

- Profesorado de educación, especializado en inglés

Experiencia:

1 - 3 años

Puestos de experiencia:

- Maestro de inglés o puestos similares en el idioma.

Horario:

- Horario de lunes a viernes de 7:00am a 3:00pm

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

IV. Recepción de solicitudes de empleo y de hojas de vida

El último paso del proceso de reclutamiento radica en que los candidatos envíen o presenten su hoja de vida y llenen el formulario de solicitud de empleo. Esta herramienta permitirá conocer elementos que la hoja de vida muchas veces no indica; es aquí donde radica su importancia, ya que facilita el proceso de comparación entre candidatos.

Al momento de recibir una hoja de vida por medio de un email, se debe enviar el formulario de solicitud de empleo, para que cada candidato lo pueda enviar con sus respuestas. Si, por el contrario, los solicitantes se presentan al colegio a dejar su hoja de vida, se les deberá proporcionar el formulario para que la respondan. Esto permite llenar el banco de datos con la información necesaria y que todo solicitante llene el formulario sin excepción alguna.

El colegio ya cuenta con un formulario de solicitud de empleo, pero, a continuación, se presenta una propuesta que abarca aspectos que antes no se habían tomado en cuenta: ajustándose, a las necesidades actuales de la organización.

Formato 7
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

Foto del
solicitante,
tamaño
cédula.

SOLICITUD DE EMPLEO

1. Fecha de solicitud	2. Puesto al que aplica	3. Pretensión salarial
DATOS PERSONALES		
4. Fecha de nacimiento	5. Nombres y apellidos	6. Sexo
7. Estado civil	8. Lugar de nacimiento	9. Nacionalidad
10. Dirección de residencia	11. Teléfonos	12. Correo electrónico
13. No. de DPI	14. Afiliación de IGSS	15. No. de NIT
16. Afiliación del IRTRA	17. No. de licencia de auto	18. No. de colegiado
19. Vive en:	Casa propia <input type="checkbox"/>	Casa de sus padres <input type="checkbox"/>
	Casa de familiares o amigos <input type="checkbox"/>	Alquila <input type="checkbox"/>
20. ¿Con quién vive?	21. ¿Con cuántas personas vive?	

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 7.1
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

22. Personas que dependen de usted				
22.1 Nombres y apellidos	22.2 Edad	22.3 Parentesco		
23. Datos familiares				
	23.1 Nombres y apellidos	23.2 Edad	23.3 Ocupación	23.4 Lugar de trabajo
Madre				
Padre				
Hermano				
Hermana				
Hermano				
Cónyuge				
Hijo				
Hija				
Hijo				
24. Datos sobre su condición física				
24.1 Tipo de sangre	24.2 Estatura	24.3 ¿Padece de algún impedimento físico o enfermedad? ¿Cuál?		
25. Su estado de salud es:		Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
26. ¿Qué medicamentos ingiere?				
27. ¿De qué ha sido operado?				
28. ¿Práctica algún deporte?		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
28.1 ¿Cuál?		28.2 ¿Con qué frecuencia?		

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 7.2
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

29. Datos de formación académica				
Nivel educativo	29.1 Establecimiento	29.2 Título o diploma obtenido	29.3 Fechas en las que estudió	
Primaria			De:	A:
Básico			De:	A:
Diversificado			De:	A:
Profesorado			De:	A:
Universitario			De:	A:
Maestría			De:	A:

29.4 ¿Estudia actualmente o estudiará en un futuro cercano?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
29.5 ¿Qué estudia o qué estudiará?		
29.6 ¿En dónde estudia o estudiará?		29.7 ¿En qué horario?

30. Capacitaciones, seminarios, congresos recibidos		
30.1 Nombre del curso	30.2 Establecimiento	30.3 Fecha
31. Programas de computación que maneja		
32. Otros idiomas		

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 7.3
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

EXPERIENCIA LABORAL Inicie con su último trabajo		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
36. Puesto que ocupó	37. Nombre del jefe inmediato	38. Tiempo laborado
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones

EXPERIENCIA LABORAL 2		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
36. Puesto que ocupó	37. Nombre del jefe inmediato	38. Tiempo laborado
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones

EXPERIENCIA LABORAL 3		
33. Empresa o institución	34. Dirección	35. Teléfono
36. Puesto que ocupó	37. Nombre del jefe inmediato	38. Tiempo laborado
39. Fecha de ingreso	40. Fecha de retiro	41. Salario inicial
42. Salario final	43. Motivo de retiro	44. Principales funciones

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 7.4
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

MÁS SOBRE USTED	
45. ¿Cuáles son sus metas a corto plazo?	
46. ¿Cuáles son sus metas a largo plazo?	
47. Indique 3 fortalezas	
48. Indique 3 debilidades	
49. ¿Ha pertenecido o pertenece a una asociación política? ¿Cuál?	
50. ¿Ha tenido problemas con la ley? ¿Por qué?	

51. ESCOJA LA PALABRA QUE MÁS LO DESCRIBA				
	Como yo	Un poco como yo	Casi nada como yo	En nada como yo
Responsable				
Organizado				
Creativo				
Ordenado				
Planificador				
Trabajo en equipo				
Amistoso				
Atrevido				
Fuma				
Bebe				
Respetuoso				
Puntual				
Paciente				

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 7.5
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
52. Tiene parientes trabajando en el colegio	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	53. Indique quien	

54. ¿Tiene disponibilidad de trabajar fuera de horario?			
55. ¿Su disposición es inmediata?			
56. ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo?			
57. ¿Ha trabajado en colegios antes?	Sí <input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
58. En caso de ser sí, ¿qué puesto desempeñó?			
59. Fecha de ingreso		60. Fecha de retiro	

REFERENCIAS PERSONALES			
61. Nombre y apellidos	62. Lugar dónde labora	63. Puesto que ocupa	64. Teléfono

Declaro que toda la información proporcionada es verídica y autorizo a el colegio para que verifique en la forma que les parezca conveniente. Así mismo de comprobarse que alguna información no es verídica, el colegio podrá ejercer su derecho de ley, de dar por terminada la relación laboral, sin tener grado de responsabilidad legal o moral.

Para finalizar, estoy entendido que, al llenar este formulario, no representa compromiso alguno de contratación por parte de la organización.

65. Nombres y apellidos:

66. Firma:

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 7.6
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

COLEGIO
INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Casilla	Instrucciones
1	Escriba la fecha en que presenta el formulario de solicitud de empleo.
2	Escriba el nombre del puesto al que se aplica.
3	Escriba la cantidad monetaria que desea como remuneración.
4	Escriba su fecha de nacimiento. Día, mes y año.
5	Escriba sus nombres y apellidos, completos.
6	Escriba su sexo, masculino o femenino.
7	Escriba su estado civil, soltero, casado, divorciado u otro.
8	Escriba el país donde nació.
9	Escriba si tienen alguna nacionalidad, por ejemplo; guatemalteco.
10	Escriba la dirección completa donde actualmente reside.
11	Escriba su número de teléfono y celular
12	Escriba su correo electrónico.
13	Escriba el número de su documento personal de identificación DPI
14	Escriba el número de su afiliación al IGSS
15	Escriba su número de identificación tributaria NIT
16	Escriba el número de afiliación al IRTRA
17	Escriba el número de su licencia de conducir.
18	Escriba su número de colegiado.
19	Marque con una "X" el tipo de casa en la que vive.
20	Escriba con qué personas vive, por ejemplo; madre, padre, cónyuge u otros.
21	Escriba el número de personas con las que vive.
22.1	Escriba los nombres y apellidos completos de quienes dependen de usted.
22.2	Escriba las edades de las personas que dependen de usted.
22.3	Escriba el tipo de parentesco que tiene con las personas que dependen de usted.
23	Escriba los datos sobre su familia.
23.1	Escriba los nombres y apellidos completos de las personas que se indican en la columna izquierda.
23.2	Escriba la edad de las personas que se indican en la columna izquierda.
23.3	Escriba la ocupación de las personas que se indican en la columna izquierda.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 7.7
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

23.4	Escriba el lugar de trabajo de las personas que de indican en la columna izquierda.
24	Escriba los datos sobre su condición física.
24.1	Coloque su tipo de sangre.
24.2	Coloque su estatura
24.3	Escriba si padece o no algún impedimento físico o enfermedad, si la respuesta es sí; indique cual.
25	Marque con una "X" como considera su estado de salud.
26	Escriba los medicamentos que ingiere.
27	Escriba de que ha sido operado.
28	Marque con una "X" si práctica o no, algún tipo de deporte.
28.1	Si la respuesta anterior fue sí, anote cuál deporte practica, uno o varios.
28.2	Escriba la frecuencia con que práctica el deporte.
29	Escriba los datos de su formación académica.
29.1	Escriba el establecimiento en dónde recibió la formación académica de cada nivel educativo de la columna de la izquierda.
29.2	Escriba el título o diploma que recibió en cada nivel educativo de la columna de la izquierda.
29.3	Escriba la fecha de inicio y final de cada nivel educativo de la columna de la izquierda.
29.4	Marque con una "X" si estudia o piensa estudiar en un futuro cercano.
29.5	Escriba qué estudia o dónde piensa estudiar.
29.6	Escriba en dónde estudia o dónde piensa estudiar.
29.7	Escriba los días y horarios.
30	Escriba las capacitaciones, seminarios, congresos u otros que ha recibido.
30.1	Escriba el nombre del curso que recibió.
30.2	Escriba el establecimiento que lo proporcionó.
30.3	Escriba el año en que lo recibió.
31	Escriba todos los programas de computación que maneja.
32	Escriba todos los idiomas que maneja.
33	Escriba la empresa o institución en la que ha laborado.
34	Escriba la dirección completa de la empresa o institución.
35	Escriba los teléfonos de la empresa o institución.
36	Escriba el nombre y el puesto que ocupó en la empresa o institución.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 7.8
Formulario de solicitud de empleo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

37	Escriba el nombre y apellido de quién fue su jefe inmediato.
38	Escriba el tiempo en que laboró en la empresa o institución.
39	Escriba la fecha en que ingresó a la empresa o institución.
40	Escriba la fecha en que se retiró de la empresa o institución.
41	Coloque su salario inicial.
42	Coloque su salario final.
43	Escriba el motivo por el cual se retiró de la empresa o institución.
44	Escriba sus principales funciones en la empresa o institución.
45	Escriba sus metas a corto plazo.
46	Escriba sus metas a largo plazo.
47	Escriba 3 de sus fortalezas.
48	Escriba 3 de sus debilidades.
49	Escriba si ha pertenecido a alguna asociación política, si la respuesta es sí, indique cuál.
50	Escriba si ha tenido problemas con la ley, si la respuesta fue sí; indique el por qué.
51	Marque con una "X" la respuesta con la que más se identifica.
52	Marque con una "X" si tiene o no parientes que trabajan actualmente para el colegio.
53	Escriba el nombre de la persona que es su pariente y trabaja en el colegio.
54	Escriba si tiene disponibilidad para trabajar fuera de horario en caso sea necesario.
55	Escriba si tiene disposición inmediata para empezar a laborar en el colegio.
56	Escriba el medio por el cual se enteró del puesto vacante.
57	Marque con una "X" si anteriormente ya había laborado para el colegio.
58	Si la respuesta anterior es sí, anote el puesto que ocupó.
59	Escriba la fecha en que ingresó al colegio.
60	Escriba la fecha en la que se retiró del colegio.
61	Escriba el nombre y apellido de sus referencias personales.
62	Escriba el lugar donde actualmente trabajan sus referencias personales.
63	Escriba el número de teléfono de sus referencias personales.
64	Escriba el nombre del puesto que ocupó en la empresa o institución.
65	Escriba sus nombres y apellidos completos.
66	Firme el formulario (él o la solicitante).

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

3.2.3.2. **Proceso de selección propuesto**

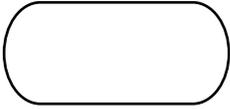
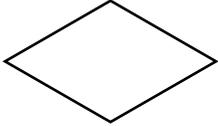
I. **Selección de personal**

Al finalizar el proceso de reclutamiento, se inicia el proceso de seleccionar a los candidatos. Para la aplicación correcta de este proceso se deben seguir algunos lineamientos, que permitirán evaluar a cada candidato para determinar quién se ajusta mejor al puesto de trabajo y a la empresa.

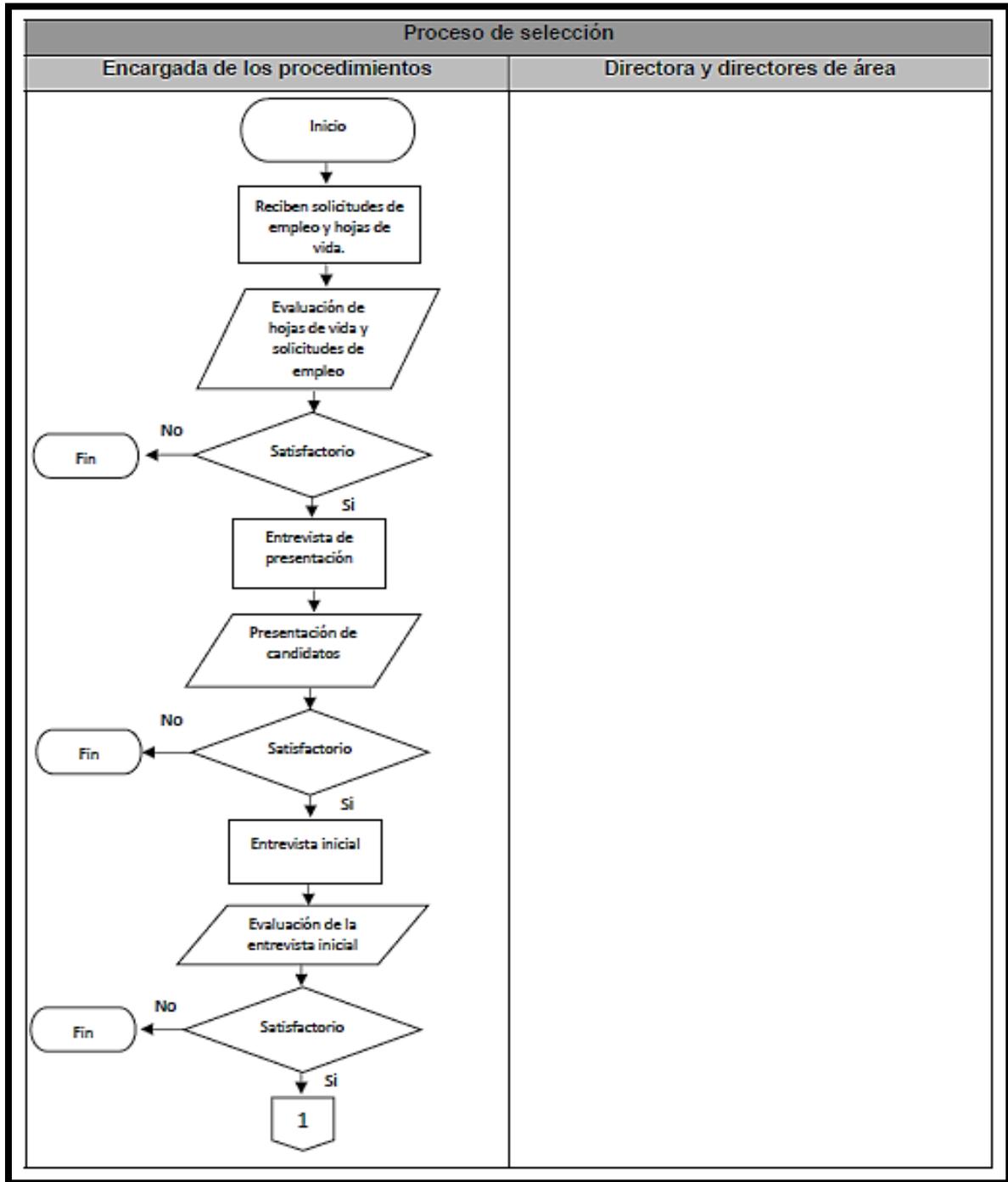
a. **Políticas de selección**

- Se dará prioridad a los maestros del colegio que quieran optar por un puesto vacante, siempre y cuando reúnan las características del perfil de puesto.
- Los candidatos o solicitantes que podrán proseguir con el proceso de selección serán solamente aquellos que cumplieron con el proceso de reclutamiento satisfactoriamente.
- La selección de personal debe ser basada en el perfil de puesto vacante, sus necesidades, conocimientos, habilidades y experiencias.
- Las personas seleccionadas para ocupar un puesto vacante, debe haber completado satisfactoriamente el proceso de admisión.
- La información que cada aspirante proporciona en el proceso es confidencial y no puede ser comentada ni divulgada.

La secuencia, las actividades y los responsables del proceso de selección se presentan en el siguiente diagrama.

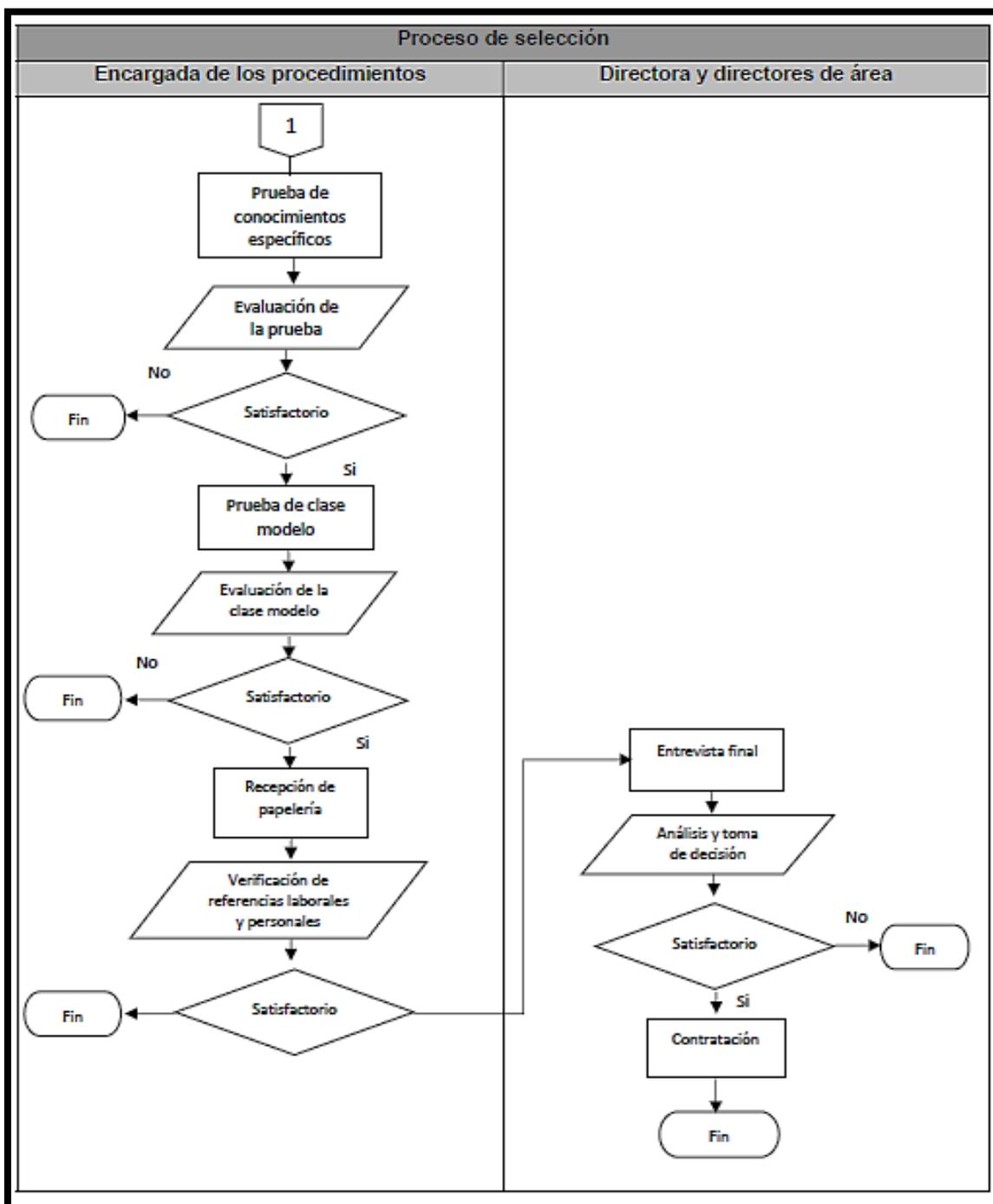
	Inicio o fin: indica el inicio o finalización del proceso.
	Operación: representa la realización de una actividad.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del proceso tiene varias opciones.
	Documento: representa la utilización de formularios, folletos, entre otros.
	Revisión: representa cuando se examina o comprueba algo dentro del proceso.

Esquema 8
Diagrama del proceso de selección propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Esquema 8.1
Diagrama del proceso de selección propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, agosto 2020

b. Técnicas de selección

Esta es una de las partes más importante del proceso de selección, porque se aplicarán técnicas objetivas que comprobarán si la persona solicitante es apta para cubrir el puesto vacante.

- **Pruebas de conocimientos específicos**

Dependiendo de las necesidades del puesto, se realizará esta prueba escrita. En la que cada director de área, en dónde esté el puesto vacante, se encargará de desarrollarla y revisarla. El responsable de los procesos de reclutamiento y selección solo la aplicará.

El objetivo de esta prueba es determinar si los aspirantes cuentan con los conocimientos técnicos específicos necesario para desempeñar el cargo. Por lo que las preguntas deben estar totalmente relacionadas con el puesto de trabajo. Se aconseja utilizar el descriptor de puestos como base para realizar la prueba. Del total de preguntas realizadas deben estar correctas un 80%.

Esta prueba debe ser realizada tanto de las personas que provienen del reclutamiento externo como las del reclutamiento interno. Es relevante determinar el dominio de tema que tiene cada candidato con respecto a la plaza a ocupar.

En el siguiente formato se muestra un ejemplo de una prueba de conocimientos específicos, para el puesto de maestro de inglés para primaria.

Formato 8
Prueba de conocimientos específicos
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA EL PUESTO DE MAESTRO DE INGLÉS PARA PRIMARIA

Fecha	Nombres y apellidos	Puesto al que aplica

Objetivo: la siguiente prueba permitirá evaluar sus conocimientos específicos con respecto al área de trabajo al que aplica.

Instrucciones: lea y analice detenidamente las preguntas antes de responder. La prueba cuenta con tres partes y tiene una duración de 45 minutos.

I. ABOUT YOU

1. Tell me about your self

2. How do you see yourself in 5 years?

3. Where did you learned English?

4. What in the main reason that you want to work whit us?

5. What is your salary expectation?

II. GRAMMAR

Instrucciones: lea y analice detenidamente las preguntas antes de responder, subraye la respuesta correcta.

1. Which is the correct sentence?

- a) My uncle is an intelligent man.
- b) An intelligent man is my uncle.
- c) My uncle is an man intelligent.
- d) An intelligent man my uncle is.

2. Rebeca was ___ only student to know the correct answer.

- a) A
- b) an
- c) the
- d) this

3. ___ will introduce the new board members today?

- a) Who
- b) What
- c) When
- d) Whose

4. Sara ___ her lunch yesterday

- a) Forget
- b) forgot
- c) forgets
- d) forgetting

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 8.1
Prueba de conocimientos específicos
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

5. _____ are studying English this semester.
a) Our b) Ourselves c) We d) Us
6. Today is Friday. Tomorrow will be _____.
a) Wednesday b) Thursday c) Saturday d) Sunday
7. If there is an accident, call the _____.
a) Police b) theater c) airport d) restaurant
8. How tall is Kevin?
a) Five dollars. b) Sixty pounds. c) Six feet. d) Fifteen ounces.
9. "Why are you late?" the teacher asked. The student answered, "Because _____."
a) she is my sister b) I missed the bus c) you look very nice d) we really enjoy school
10. Are you going to the _____ party on Saturday?
a) Gateses'es b) Gatese's c) Gateses' d) Gateses

III. READING

Instrucciones: lea el siguiente texto y luego subraye la respuesta correcta a las preguntas.

"Some people are definitely interested in the outside world. They are labeled extroverts. It is easy to pick out people who are extroverts. They are interested in things and people. They like to express themselves and say what they are thinking about. They also like to try out all kinds of new ideas. In contrast to the extroverts are the introverts. These are the people who are quiet. They are more interested in ideas than in things and people. They do have many strengths. They think things out. They do not act impulsively. They are apt to be studious. They are very cautious and plan things in detail. They also give good advice to their extroverted friends. It is interesting to try to classify one's friends. But these classifications should not be taken too seriously. It is not a simple matter."

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 8.2
Prueba de conocimientos específicos
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

1. One thing extroverts do NOT usually do is to
a) talk too much b) study and plan their activities c) tell everybody their future plans d) be the first to try a new invention
2. The word “cautious,” in line 11, refers to people who
a) are very careful b) do not think c) are very curious d) talk too much
3. This reading is mainly about
a) relations among people b) relations among things c) giving advice d) careful planning
4. The primary purpose of the author is to
a) classify things b) compare people and things c) contrast extroverts and introverts d) convince extroverts to change
5. One thing introverts would probably do is
a) be friendly with strangers b) try new ideas enthusiastically c) give cautious advice to their friends d) act impulsively

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

c. Análisis de solicitudes de empleo y de hojas de vida

Uno de los primeros pasos en el proceso de selección es analizar si las hojas de vida y las solicitudes de empleo recibidas son compatibles con el perfil del puesto vacante, específicamente si el nivel académico y la experiencia son las necesarias para cubrir la plaza vacante.

Luego de depurar estos perfiles, se debe tabular la información de las solicitudes de empleo y de las hojas de vida, recibidas ya sea de forma presencial o digital. Toda la información debe estar contenida en el banco de datos de la empresa, esto permitirá tener un orden de los archivos y podrá consultarse en algún próximo proceso de admisión de personal.

La depuración de las hojas de vida estará a cargo de la responsable de estos procedimientos, ya que el colegio no tiene un departamento de recursos humanos, le llamaremos a esta persona la encargada de los procedimientos.

Para realizar esta actividad se utilizará el siguiente formato; el cual consiste en indicar la fecha en que se está realizando, para qué puesto vacante está aplicando y el área o departamento al que pertenece la vacante. Por último, se registran los datos de las hojas de vida y de la solicitud, que pide el formulario. Al final se obtendrá un listado de las personas que llenan los requisitos y pasarán a la preselección de candidatos.

d. Preselección de candidatos

Este paso permitirá reducir la cantidad de candidatos, dejando a los que mejor se adapten a las características requeridas. Consiste en que el encargado del proceso se ponga de acuerdo con el director del área que requiera un nuevo maestro y contacten vía telefónica a los candidatos seleccionados anteriormente y les soliciten realizar una clase modelo.

Esta clase modelo puede realizarse de dos maneras, presencialmente y vía internet por alguna plataforma de reuniones. En ella se permitirá evaluar si el maestro tiene creatividad y se desenvuelve correctamente para captar la atención de los estudiantes. Para determinar si la clase modelo es satisfactoria o insatisfactoria, debe realizarse con base en el descriptor y perfil de puestos.

e. Recepción de papelería

La recepción de documentos se realizará en dos momentos. Primero, se recibirá papelería de las dos personas que hayan presentado una mejor clase modelo. Esto con el objeto de comenzar el proceso de verificación de las referencias e integrar los expedientes. El segundo, cuando se seleccione a la persona que cubrirá el puesto vacante, deberá completar la papelería.

Las personas que procedan de reclutamiento interno no deben proporcionar toda la documentación, sin embargo, existe alguna que si deberá entregar para verificar que es la persona apropiada para ocupar el puesto de trabajo.

Entre la papelería que debe proporcionar nuevamente se encuentra; copia de certificados y diplomas académicos, copia de colegiatura activa o de las notas de las materias que tiene en curso. Estas, solo si el puesto lo requiere para su desarrollo.

La persona responsable de recibir y archivar la documentación será el encargado del proceso. En el siguiente formato se proporciona una guía de la documentación requerida, en la cual se marca con una X si el documento fue entregado o aún no, así como la fecha en que se entregó.

Formato 9
Guía de documentación requerida de los aspirantes
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

GUÍA DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Nombre y apellido del candidato	Puesto al que aplica

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA (PREVIO A SELECCIÓN FINAL)			
Documento	Marque con una "x"		Fecha de entrega
Copia de DPI	Entregado	No entregado	
Antecedentes penales	Entregado	No entregado	
Antecedentes policíacos	Entregado	No entregado	
Certificados y diplomas	Entregado	No entregado	
Tarjeta de salud	Entregado	No entregado	
3 cartas de recomendación personales	Entregado	No entregado	
3 cartas de recomendación laborales	Entregado	No entregado	
Copia de colegiatura activa	Entregado	No entregado	
Certifica RENAS	Entregado	No entregado	

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA (CANDIDATO SELECCIONADO)			
Documento	Marque con una "x"		Fecha de entrega
Copia de NIT	Entregado	No entregado	
Copia afiliación IGSS			
Copia afiliación IRTRA			

Observaciones

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

b. Verificación de referencias

La importancia de este paso radica en que es necesario comprobar que la información que un candidato proporcione en su hoja de vida y en la solicitud de empleo es verídica.

La verificación de referencias se realiza únicamente de las personas que proceden de reclutamiento externo, debido a que, de los aspirantes por reclutamiento interno, ya cuentan con esta información. El responsable de los procesos de reclutamiento, selección e inducción será la persona encargada de trasladar la información recibida a los directores interesados.

o Verificación de referencias laborales

Lo que se busca es conocer el rendimiento de los candidatos, en sus anteriores trabajos. Antes de comenzar a indagar en cada persona, se recomienda verificar que los números telefónicas proporcionadas sean reales, ya sea en internet o llamando.

Algunas empresas no proporcionan toda la información requerida de sus antiguos colaboradores, debido a medias de confidencialidad. De ser así se debe colocar en el formulario.

La forma de evaluación será de 0 a 5 puntos, siendo 0 muy malo y 5 excelente. Al final se realizará un promedio, el resultado debe ser de 3.5 o mayor para continuar con el proceso, tomando también en cuenta, que la información de la referencia sea la misma que la solicitud de empleo.

A continuación, se presenta el instrumento propuesto, de esta manera se podrá tener la información ordenada y estandarizada para los aspirantes.

Formato 10
Guía de verificación de referencias laborales
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

1. Fecha	2. Nombres y apellidos	3. Puesto al que aplica
DATOS GENERALES		
4. Empresa o institución	5. Teléfonos	6. Dirección
7. Puesto que ocupó	8. Nombre de jefe inmediato	9. Tiempo laborado
10. Fecha de ingreso	11. Fecha de retiro	12. Salario inicial
13. Salario final	14. Motivo de retiro	15. Principales funciones realizadas

16. ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO		
De 0 a 5 puntos califica los siguientes aspectos de:		
No.	Aspectos evaluados	Punteo
1	Puntualidad	
2	Presentación personal	
3	Relaciones interpersonales	
4	Muestra iniciativa y creatividad para desarrollar su trabajo	
5	Comportamiento	
6	Acepta las normas y disposiciones establecidas en la institución	
7	Manifiesta deseos de superación	
8	Las instrucciones verbales y/o escritas, las cumple correctamente	
	Total	

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 10.1
Guía de verificación de referencias laborales
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

17. DESEMPEÑO LABORAL DEL CANDIDATO		
De 0 a 5 puntos, califica los siguientes aspectos de:		
No	Aspectos evaluados	Punteo
9	Responsabilidad	
10	Trabajo en equipo	
11	Liderazgo	
12	Productividad	
13	Creatividad	
14	Calidad de trabajo	
15	Mostró poseer los conocimientos que requería el puesto de trabajo	
	Total	

RESULTADO	
Total, aspectos personales del candidato	
Total, aspectos de desempeño del candidato	
Total	
Promedio (total, dividido el número de aspectos evaluados)	

IMPRESIÓN QUE DEJA EL CANDIDATO	
18. En ocasión repetitiva ¿lo contrataría nuevamente?	
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No ¿Por qué?

19. Nombre y puesto de quién brindó la información

Continúa en el proceso	<input type="checkbox"/>	Descartar	<input type="checkbox"/>
------------------------	--------------------------	-----------	--------------------------

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 10.2
Guía de llenado sobre guía de referencias laborales
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

COLEGIO
INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE LA GUÍA DE REFERENCIAS LABORALES

Casilla	Instrucciones
1	Escriba la fecha en que se está verificando las referencias.
2	Escriba los nombres y apellidos del candidato evaluado.
3	Escriba el nombre del puesto al que está aplicando el candidato.
4	Escriba el nombre de la empresa o institución en la que el aspirante laboró.
5	Escriba el teléfono de las empresas en las que laboró el aspirante.
6	Escriba la dirección de la empresa o institución en la que laboró el aspirante.
7	Escriba el puesto o puesto que ocupó el candidato.
8	Escriba el nombre de los jefes inmediatos del candidato.
9	Escriba el tiempo que laboró en la empresa o institución el aspirante.
10	Escriba la fecha de ingreso del candidato a la empresa o institución.
11	Escriba la fecha de retiro del candidato de la empresa o institución.
12	Escriba el salario inicial del candidato.
13	Escriba el salario final del candidato.
14	Escriba el motivo por el cual el candidato se retiró de laborar en el lugar.
15	Escriba las principales funciones que realizó el candidato en su antiguo puesto de trabajo.
16	Escriba el punteo de 0 a 5 del candidato entrevistado, sobre cada aspecto personal.
17	Escriba el punteo de 0 a 5 que da el candidato entrevistado, sobre cada aspecto del rendimiento laboral del candidato.
18	Marque con una "x" si al candidato entrevistado lo contrataría nuevamente o no. Deje indicado el porqué de la respuesta.
19	Escriba el nombre y el puesto del entrevistado.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

- **Verificación de referencias personales**

Estas referencias no son del todo objetivas, sin embargo, permiten comprobar si la información que el solicitante proporciona en la solicitud de empleo es verídica. Por lo que la evaluación consiste en comparar las respuestas de los referidos con las indicadas por el candidato en la solicitud.

Seguidamente se presenta la propuesta de la guía para proceder a verificar estas referencias personales. Esta consta de tres bloques: el primero, contiene la fecha en que se realiza la verificación, el nombre del candidato y el puesto al que está aplicando. El segundo bloque lo constituye la información de la persona que brinda lo solicitado como su nombre, lugar donde trabajó, el puesto que ocupó, números de teléfonos, el tiempo que llevó de conocer al solicitante y el tipo de parentesco que tienen. El tercer bloque, abarca las preguntas sobre el candidato.

Formato 11
Guía de verificación de referencias personales
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

DATOS DEL CANDIDATO		
Fecha	Nombres y apellidos	Puesto al que aplica

DATOS DEL REFERIDO			
Nombre y apellidos	Lugar donde labora	Puesto que ocupa	Teléfono
¿Hace cuánto tiempo lo conoce?		¿Tiene algún parentesco?	

ASPECTOS PERSONALES DEL CANDIDATO
¿Qué tipo de valores considera que destacan en su referido?
¿Conoce a su familia?
¿Ha tenido su referido, problemas con la ley?
¿Estudia su referido actualmente?
¿Su referido tiene algún tipo de vicio o adicción?
¿Su referido ha participado en una asociación política?
¿Está laborando actualmente?
¿Lo recomendaría para ser contratado?
Continúa en el proceso <input style="width: 40px; height: 20px; margin-left: 10px;" type="checkbox"/> Descartar <input style="width: 40px; height: 20px; margin-left: 10px;" type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

- **Entrevista final**

Esta entrevista, permite que el director interesado conozca a los candidatos que han llegado a la fase final, esto es si los resultados en los filtros anteriores han sido satisfactorios. Este paso, permite que el director determine quién de los aspirantes es la persona apropiada para ocupar la plaza vacante.

En esta fase, el director interesado debe tener los resultados que han obtenido en las fases anteriores, cada aspirante. También la hoja de vida y la solicitud de empleo. Toda esta información le permite indagar, sobre aspectos que no estén muy claros o que le produzcan curiosidad.

Así como la entrevista inicial, toda la atención debe ser hacia el candidato, evitando distraerse y creando un ambiente agradable y de confianza. La persona que entrevista debe presentarse, dar a conocer su cargo y papel en el colegio y explicar el objetivo de la entrevista.

Esta entrevista consta de tres fases, la primera da a conocer los detalles del puesto de trabajo y de la empresa; el segundo da comienzo a la entrevista propiamente; y el tercero el entrevistador evalúa al entrevistado. Esta calificación sigue el patrón de la entrevista inicial.

A continuación, se visualiza una entrevista final de selección.

Formato 12
Entrevista final
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

ENTREVISTA FINAL

Fecha	Nombre del candidato	Puesto al que aplica

PRIMER FASE
Se comienza con un saludo cordial, haciendo sentir bien al candidato, se explica en que consiste el puesto vacante, sus detalles, funciones, las actividades y responsabilidades. También se detalla el objetivo dl colegio y cómo funciona.

SEGUNDA FASE
ACERCA DEL CANDIDATO
¿Por qué le interesa trabajar en este colegio?
¿Menciones 3 fortalezas de su persona?
¿Por qué considera que debería ser contratado?
¿Menciones 3 debilidades que posee?
¿Cómo describiría su personalidad?
¿Considera que es una persona paciente con los niños?
¿Cómo mide su grado de creatividad?
NIVEL ACADÉMICO
¿Estudia actualmente o tiene planeado estudiar?
¿Qué carrera estudia, en qué horarios y porqué eligió esa carrera?
¿Qué es lo que más le gusta de su carrera?
¿Por qué le gustaría trabajar como docente?
HABILIDADES Y DESTREZAS
¿Qué idiomas habla?
Programas de computación que maneja
¿Se considera una persona que sabe liderar?
¿Prefiere trabajar en equipo o individual y por qué?

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 12.1
Entrevista final
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

EXPERIENCIA LABORAL
¿Está laborando actualmente? • Si. ¿Por qué aplica a este puesto? • No. ¿Qué ha hecho recientemente?
¿Cuál fue su último trabajo? ¿Qué actividades desempeñó? ¿Cuál fue su cargo?
¿Qué mejoras hizo en su lugar de trabajo?
¿Qué experiencias positivas o negativas ha tenido en anteriores trabajos?

Terminar la entrevista agradeciendo el tiempo brindado e indicando que se le localizará vía telefónica para informar si continúa en el proceso.

TERCER FASE			
Marque con una "x" la calificación proporcionada			
Aspectos generales	2 pts	1 pt	0 pts
	Excelente	Bueno	Mal
Presentación personal			
Puntualidad			
Sociabilidad			
Actitud			
Expresión corporal			
Seguridad al hablar			
Tiene el nivel académico requerido			
Tiene la experiencia requerida			
Tiene los conocimientos requeridos			
Interés en el puesto			
Puntaje total			
Observaciones			

Toma de decisión			
Continúa en el proceso	<input type="checkbox"/>	Archivar CV	<input type="checkbox"/>
Apto para otro cargo	<input type="checkbox"/>	Descartar	<input type="checkbox"/>
¿Cuál? _____		¿Por qué? _____	
Firma del director de área _____			

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

- **Capacitación de entrevista para los mandos medios**

Uno de los grandes problemas de las empresas para reclutar personal consiste en realizar entrevistas óptimas que puedan recabar la información necesaria y adecuada de la persona que será parte del equipo de trabajo.

Lo que les permitirá tomar una buena decisión en la persona idónea que debe pertenecer a la institución.

Por lo que se propone realizar una capacitación a los mandos medios, sobre cómo realizar entrevistas de trabajo, lo que permitirá que cada director de área pueda conocer cada prospecto y pueda indagar en los temas adecuados y precisos que lo harán analizar y tomar la mejor decisión.

Para esta parte la capacitación puede realizarse en línea debido a las restricciones como parte de la nueva normalidad, esta capacitación puede ser impartida por la estudiante consultora o un técnico especializado en realizar entrevistas de selección, que el colegio puede contratar.

La capacitación de entrevistas de trabajo tiene una duración aproximada de 6 horas y se divide en cuatro etapas.

La primera etapa trata de los conceptos generales sobre tipos de entrevistas y el conocimiento de la persona, ya que de frente a una entrevista de trabajo es muy importante que se pueda detectar las competencias que se poseen a nivel de cada competencia.

La segunda fase, específica que es un perfil de puestos, la importancia de definir los propios objetivos profesionales para poder alcanzar objetivos claros y definidos.

La tercera, habla sobre cuales preguntas se pueden hacer y presenta todos los aspectos que componen una entrevista como sus fases, estructura, logística y manejo de la conversación y situaciones adversas en el desarrollo de la misma.

Por último, la cuarta fase, concluye entregando un material base para conocer más sobre las entrevistas, dinámicas, otro tipo de preguntas que se realizan para conocer si la persona responde al perfil de trabajo que se requiere.

Al término de la capacitación los encargados de realizar entrevistas, en este caso los directores de área dominaran las técnicas y los conocimientos necesarios para profesionalizar sus entrevistas ya sea de selección o entrevista final, habiendo adquirido un verdadero conocimiento profesional de esta actividad.

El costo de esta capacitación es de Q. 250.00 por las 6 horas.

- **Tarjeta de salud**

Con base al artículo 63, del Código de Trabajo, el colegio solicitará la tarjeta de salud a las personas que realizarán el proceso de ingreso. Esta tarjeta debe presentarse en el colegio junto con los demás documentos que se le solicitaron.

- **Análisis y toma de decisión**

El último paso del proceso de selección es tomar la decisión de a qué persona contratar, esta decisión la toma la directora general junto al director del área. Para que la decisión sea objetiva, se propone utilizar un formato el que consiste en establecer los aspectos importantes que deben evaluarse, el puntaje de cada aspecto de acuerdo con la importancia, los instrumentos y criterios base para esta evaluación.

Los términos por evaluar, así como el puntaje, varían con respecto al puesto de trabajo al que se está optando, por tanto, se debe realizar un análisis previo de qué es lo más importante para cada puesto.

El siguiente formato es el propuesto para este análisis.

Formato 13
Formato de análisis y toma de decisión para la selección de personal
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

FORMATO DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIÓN PARA LA SELECCIÓN DE CANDIDATO

1. Fecha	2. Puesto al que aplican	3. Nombre de candidato

4. Aspecto a evaluar	5. Instrumento utilizado	6. Puntaje	7. Criterios aceptables	8. Ponderación total
Nivel académico	Constancia de estudios	20	Carrera solicitada= 20 Otra carrera = 15	
Experiencia laboral	Cartas de referencia laboral, constancias, verificación de referencias	20	Compatibilidad de funciones pasadas con la experiencia que requiere el puesto solicitado= 1 a 20 ¿Cuánto lo pondera?	
			Referencias laborales, continúa en el proceso con 5 pts. mínimo. Nota máxima – 20 Nota obtenida - ¿?	
Entrevista inicial	Formato de entrevista	20	Continúa en el proceso con 15 pts. mínimo. Nota máxima - 20 Nota obtenida- ¿?	
Clase modelo	Informe de resultados	20	Nota obtenida según evaluación--	
Entrevista de selección	Formato de entrevista de selección	20	Continúa en el proceso con 15 pts. mínimo. Nota máxima = 20 Nota obtenida= ¿?	
9. TOTAL				

- Algunos puntajes deben promediarse si se cuentan con más de tres puntajes como en el caso de las referencias laborales ya que se piden 3 cartas.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 13.1
Formato de análisis y toma de decisión para la selección de personal
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

1. CUADRO DE RESUMEN DE RESULTADOS			
Aspecto evaluado	Candidatos		
	1. Aspirante 1	2. Aspirante 2	3. Aspirante 3
Nivel académico			
Experiencia laboral			
Entrevista inicial			
Clase modelo			
Entrevista de selección			
TOTAL			

Candidato seleccionado: _____

Nombre y firma del director del área

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 13.2
Formato para llenado de análisis y toma de decisión para la selección de
personal
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

<p>COLEGIO INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE FORMATO DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIÓN PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL</p>
--

Casilla	Instrucciones
1	Escriba la fecha en que se está realizando la selección final.
2	Escriba el nombre del puesto al que está aplicando el candidato.
3	Escriba los nombres y apellidos del primer candidato al cual analizará.
4	Escriba los aspectos a evaluar.
5	Escriba con cuál instrumento lo evaluará.
6	Escriba la puntuación de cada aspecto a evaluar, debe sumar 100 puntos.
7	Escriba los criterios que se utilizarán para evaluar cada aspecto.
8	Escriba la ponderación total del aspecto.
9	Sume la ponderación total de cada aspecto.
10	Escriba los resultados totales obtenidos en cada aspecto de cada candidato y por último, súmelos.

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

La decisión final, se basa en la persona que obtenga el punteo mayor, si se diera el caso en que hubiera empate entre una persona que proviene del reclutamiento interno y otra que proviene del reclutamiento externo, se le debe dar prioridad al colaborador del colegio; esto puede establecerse por medio de las políticas del colegio.

Si el empate fuera entre dos personas que proceden del reclutamiento externo el desempate puede ser:

- Primera instancia= experiencia laboral
- Segunda instancia= clase modelo

La persona que obtenga mayor ponderación en el aspecto de desempate será el seleccionado.

La tarjeta de salud y la verificación de referencias personales, no se toman en cuenta en el formato de análisis y toma de decisión, ya que son aspectos que, si son negativos, las personas no podrán continuar en el proceso de selección.

Luego de seleccionar al aspirante adecuado, se deben contactar con el para informarle la decisión final, realizar una cita para firma de contrato y que presente la documentación restante.

También se aconseja llamar a los no seleccionados para informar sobre la decisión final y agradecer el tiempo que proporcionaron e indicar que están siendo registrados en el banco de datos para próximos procesos de selección.

3.2.3.3. Proceso de inducción propuesto

I. Inducción de personal

Como hemos evaluado los anteriores procesos, y para que estos tengan resultados asertivos, es importante realizar una correcta inducción. No quiere decir, que solamente se debe realizar una orientación al puesto de trabajo. Se debe realizar en sus tres niveles, con los instrumentos apropiados.

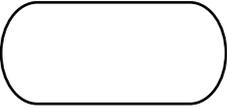
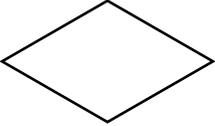
Esto ayuda a que los nuevos colaboradores no sientan miedo y tensión por iniciar un trabajo desconocido y así se adapten al colegio y a su puesto lo antes posible.

A continuación, se presenta la propuesta del proceso de inducción, con las direcciones, procedimientos e instrumentos necesarios para su implementación adecuada.

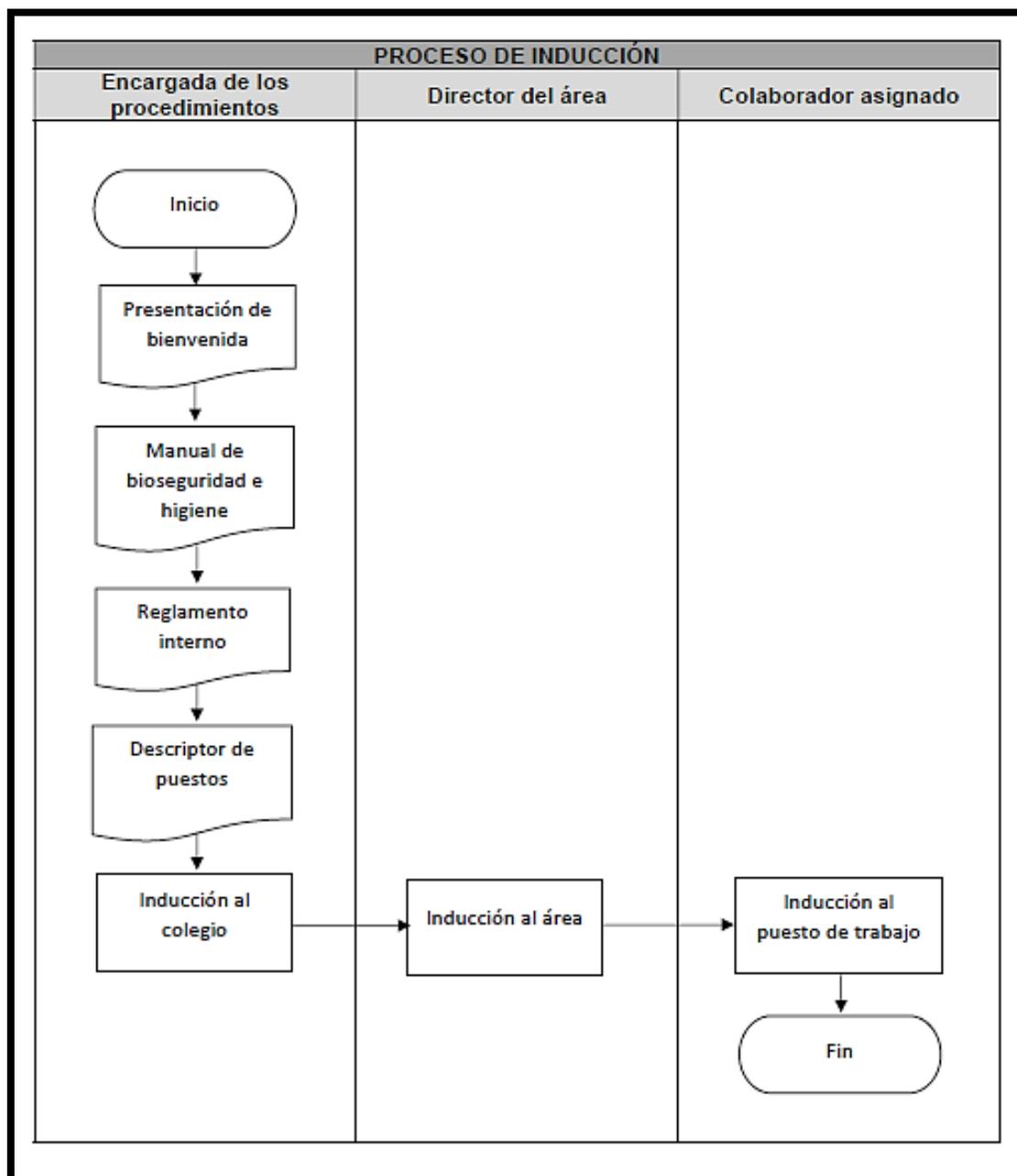
a. Políticas de inducción

- Los candidatos que pueden ser sometidos al proceso de inducción son únicamente lo que aprobaron el proceso de selección.
- Cada uno de los nuevos maestros deben recibir la inducción al colegio, al área y puesto de trabajo. A excepción de los actuales maestros que cambiaron puesto de trabajo, ellos recibirán inducción al puesto de trabajo específico.
- El desarrollo del programa de inducción estará a cargo de cada director de área que recibe al nuevo maestro y el encargado del proceso de reclutamiento, selección e inducción.
- La inducción impartida, debe ser evaluada al finalizar el proceso. Para poder tener una retroalimentación y mejorar de ser necesario.
- Al finalizar el proceso de inducción, el nuevo colaborador deberá tener en su correo electrónico la presentación de bienvenida, el descriptor de su puesto de trabajo, el reglamento interno, el manual de bioseguridad e higiene.
- Con el fin de que el proceso de inducción se desarrolle eficientemente, se recomienda tener cuidado con los siguientes aspectos:
 - Evitar saturar al nuevo colaborador con excesiva información.
 - El proceso de inducción debe ser en forma gradual y se debe evitar apresurar las actividades.
 - No se debe poner a realizar al colaborador un trabajo para el que no esté preparado.

La secuencia, las actividades y los responsables del proceso de selección se presentan en el siguiente diagrama.

	Inicio o fin: indica el inicio o finalización del proceso.
	Operación: representa la realización de una actividad.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del proceso tiene varias opciones.
	Documento: representa la utilización de formularios, folletos, entre otros.
	Revisión: representa cuando se examina o comprueba algo dentro del proceso.

Esquema 9
Diagrama del proceso de inducción propuesto
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, agosto 2020

b. Documentación final y bienvenida

La primera parte del proceso de inducción reside en fomentar un ambiente adecuado para la llegada del nuevo maestro o colaborador.

El director del área comunicará a la encargada de los procesos de reclutamiento de nuevo personal, la fecha y hora en que debe presentarse la persona seleccionada. Luego se debe informar a la directora general la decisión final para que esté enterada y esté presente en la llegada del nuevo colaborador, así darle la bienvenida y presentar los saludos y alegría de que fue elegido. También se debe anunciar a los demás colaboradores del colegio la llegada del nuevo compañero.

Antes de presentar al nuevo colaborador y que este se presente al sitio de trabajo, se debe asegurar que los manuales que se proporcionarán estén actualizados. Así mismo, es importante que el lugar donde se estará presentando esté listo para su llegada.

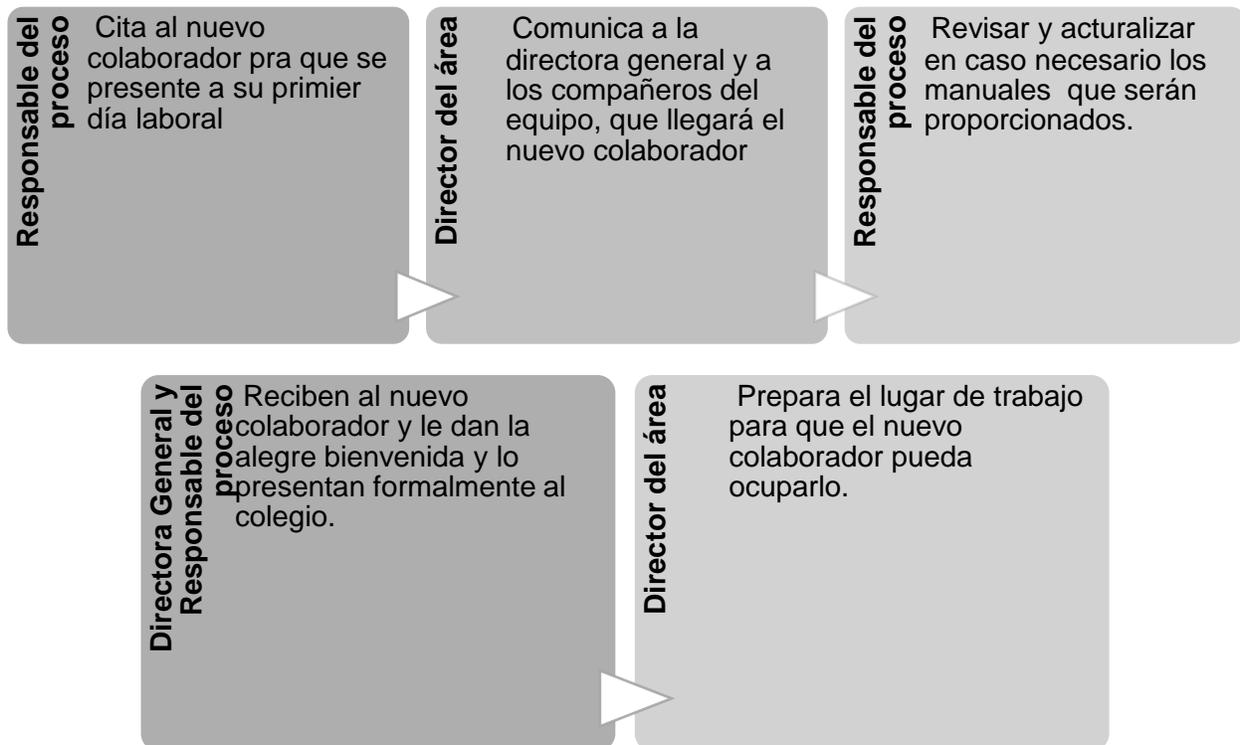
Se resume en un esquema, la primera fase del proceso:

Esquema 10

Primera fase del proceso de inducción, responsables y actividades

Año 2020, Colegio

Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, agosto 2020

- **Manual de bioseguridad e higiene**

Debido a los nuevos comportamientos de salud y por la época que se vive en la actualidad, es importante mencionar que toda institución laboral, en este caso educativa debe proporcionar a sus colaboradores un manual de bioseguridad e higiene para que se conozcan las medidas con las que el nuevo colaborador debe trabajar para proteger su salud y la de las demás personas que laboran en el colegio.

- **Reglamento interno**

El colegio posee un reglamento que le es dado a cada colaborador, este debe ser transmitido ya sea digital o físico para que cada uno sepa los límites y normas de comportamiento que debe tener el maestro dentro de la institución educativa. Es importante que la persona encargada de los procesos pueda revisar que este reglamento esté debidamente actualizado, mejorado y que sea compacto para que el nuevo colaborador pueda entenderlo y para que sea práctico de adquirir.

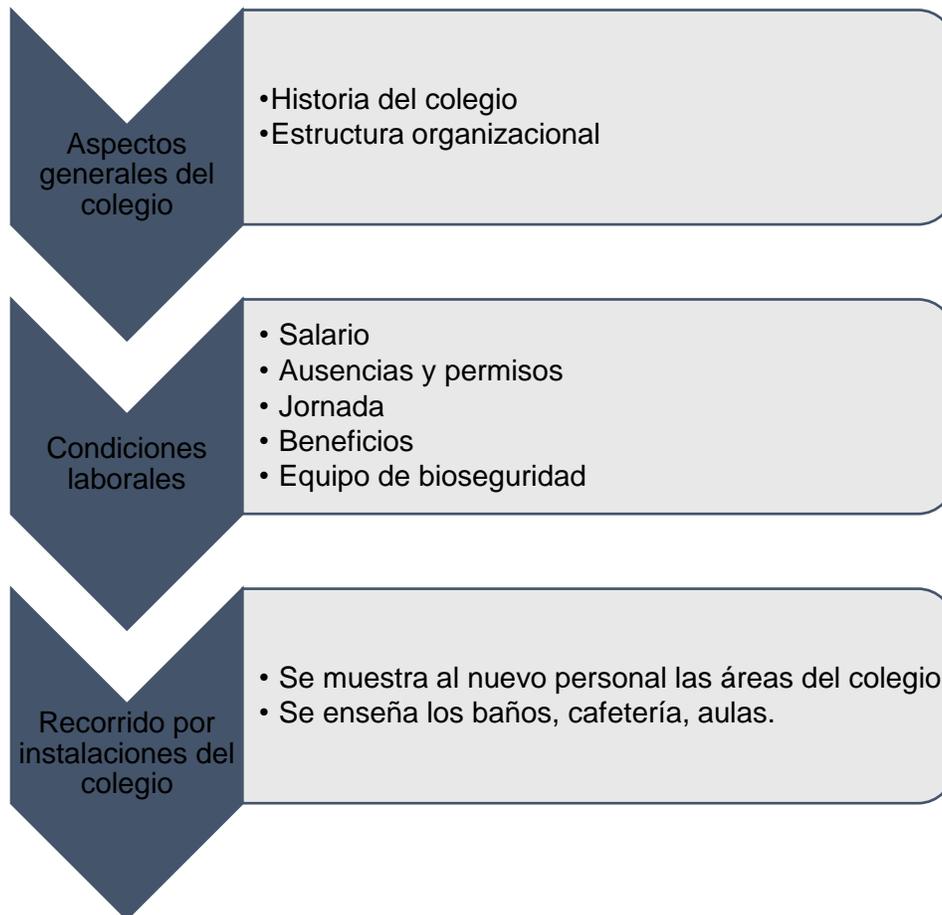
II. Inducción al colegio

Después de dar la bienvenida al nuevo colaborador, la responsable de los procesos deberá dar una orientación sobre el colegio, utilizando de base la presentación de bienvenida.

Aunque se le proporcione la presentación de bienvenida a cada nueva persona, es importante que la persona responsable de los procesos de reclutamiento, de una explicación verbal de los aspectos relevantes del colegio, esto permitirá que el nuevo colaborador inicie su proceso de integración que consiste en conocer y asimilar la cultura organizacional.

Se resumen en un esquema, los temas y actividades que se desarrollarán para llevar a cabo el proceso de inducción del colegio.

Esquema 11
Segunda fase del proceso de inducción, temas y actividades
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala



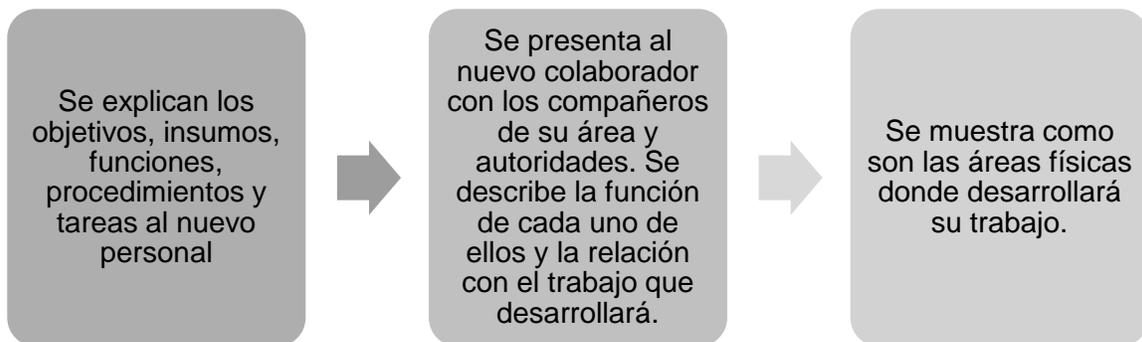
Fuente: elaboración propia, agosto 2020

c. Inducción al área

Al dar a conocer las generalidades del colegio, luego el director del área debe dar a conocer los aspectos relevantes del área en la cual se encontrará ubicado el puesto de trabajo del nuevo colaborador.

Se resume en el siguiente esquema las actividades que constituyen la tercera fase del proceso de inducción.

Esquema 12
Tercera fase del proceso de inducción, temas y actividades
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, agosto 2020

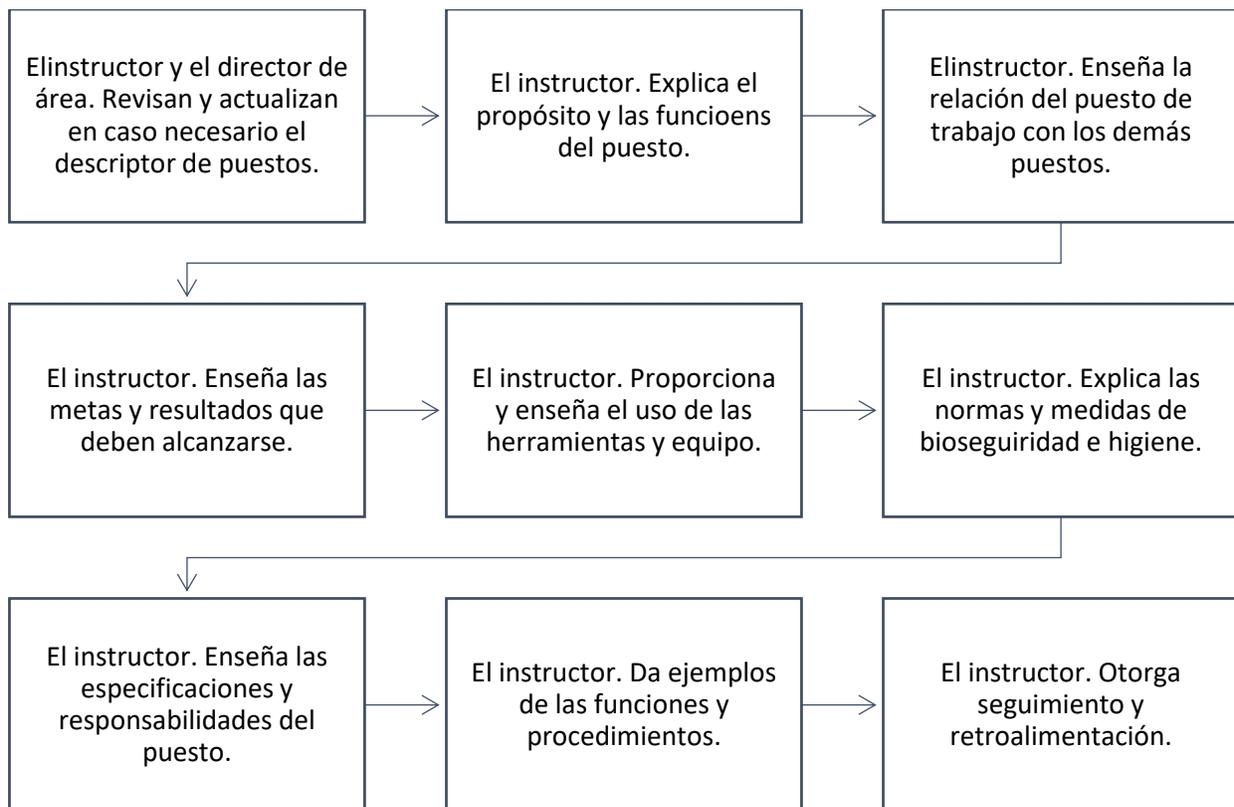
d. Inducción al puesto de trabajo

El director interesado asignará a algún colaborador que conozca con totalidad las funciones y procedimientos del puesto de trabajo. Por lo que esta fase del proceso, el responsable de orientar al nuevo personal será esta persona que en este caso llamaremos instructor.

Esta última fase consiste en explicar todo lo relacionado con el trabajo que desempeñará este nuevo colaborador. Se debe dar a conocer detalle a detalle el cómo, cuándo, dónde, por qué, quienes, y para qué se realiza cada función, junto con esta explicación se proporcionará el descriptor de puestos.

En el siguiente esquema se describen las tareas y actividades que deben realizarse en esta fase del proceso.

Esquema 13
Tercera fase del proceso de inducción, temas y actividades
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala



Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Las primeras instrucciones deben realizarse junto al nuevo colaborador, luego solo se estará de apoyo, seguimiento y retroalimentación.

De este modo la persona tendrá una mejor curva de aprendizaje y sabrá desempeñar correctamente las funciones del puesto de trabajo. Es de suma importancia mencionar

que toda explicación tendrá que estar alineada al descriptor de puestos y en el manual de procedimientos si se tiene uno.

Ofrecer una correcta orientación sobre el puesto de trabajo, en un tiempo prudencia, permitirá que el nuevo personal logre conocer como ejecutar correctamente las funciones y principalmente desarrollar correctamente sus habilidades.

El formato 14, muestra un formulario que se puede utilizar al momento de entregar los documentos para la inducción del nuevo colaborador, deja constancia y recalca el compromiso que debe tener con la institución educativa y su puesto de trabajo.

Seguidamente, el formato 15 es una referencia que muestra el contenido de la inducción a un puesto de trabajo, con objetivos, documentos que la institución brinda como parte del proceso y la metodología que el Colegio puede utilizar en cada proceso de adaptación al puesto.

Así mismo parte del contenido que este incluye para tener referencia de lo que se está abordando con el nuevo miembro del equipo. Esto es beneficioso para llevar control y orden de los conceptos y temas que se imparten.

Formato 14
Documentación final y de bienvenida
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

DOCUMENTACIÓN FINAL Y DE BIENVENIDA

Fecha	Nombres y apellidos	Puesto al que aplica

Instrucciones: marque con una “x” el material de bienvenida que se le ha proporcionado para dar constancia y registro.

Documento	
Manual de bioseguridad e higiene	
Reglamento interno	
Presentación de bienvenida	
Descriptor de su puesto	
Esquema de planificador de clases semanales	

Yo _____ que me identifico con número de DPI _____, doy fe y legalidad que he recibido los documentos marcados anteriormente, ya sea físicos o vía correo electrónico, para leer, analizar y responder cualquier interrogante que me hagan respecto a ellos.

Me comprometo a cuidarlos, resguardarlos y no compartir con nadie más la información que contienen. Puedo hacer uso de ellos y respetar lo que se encuentra dentro de cada documento, en las instalaciones de la institución educativa y lo que respecta al ambiente de trabajo.

Firma: _____

Firma director de área: _____

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 15
Contenido de inducción al puesto de trabajo
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

CONTENIDO DE INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

El contenido para el puesto de trabajo es dirigido únicamente a las personas seleccionadas que ocuparán la vacante del puesto de trabajo asignado
Duración: de 6 a 15 días
Objetivo <ul style="list-style-type: none"> • Especificar y definir los temas que contiene la inducción al puesto de trabajo que el nuevo colaborador debe conocer.

Documentos que se entregan
Presentación de bienvenida al Colegio
Reglamento interno
Descriptor de su puesto
Esquema de planificador de clases semanales

Metodología
Semana 1 – Viendo aprendo; se capacita, enseñando las cosas generales de su puesto de trabajo, como áreas, salones de clase donde está designado, alumnos, uniformes, horarios. Parte de esta semana empieza a aprender de la planificación utilizada por el colegio para cada clase.
Semana 2 – Aprendo haciendo; el tutor empieza a guiarlo en las actividades para que realice todo por su cuenta con poca supervisión, así puede desenvolverse de la mejor manera.
Semana 3 – Hacerlo solo; en esta semana no se supervisa y solo se atienden dudas urgentes que el nuevo miembro presente. Todos sus compañeros deben presentar una actitud de servicio y apoyo.

Contenido
Guías informativas del colegio
Especificaciones del puesto de trabajo
Capacitación de adaptabilidad al puesto de trabajo

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

e. Evaluación de la inducción

Es necesario que al finalizar la inducción se determine si el proceso fue ejecutado de forma correcta y si se han alcanzado los objetivos. Esto ayuda a realizar mejoras en caso sea necesario. SE aconseja pasar la evaluación una semana después de la orientación, para así obtener respuestas certeras.

Posteriormente se muestra una propuesta de evaluación del proceso de inducción. Este cuenta con dos fases; la primera consta de una serie de preguntas las que deben responder subrayando o marcando una "X" si para ellos fue satisfactorio el aspecto del proceso, esto evalúa como se impartió la orientación.

La segunda fase, tiene una serie de preguntas abiertas, que permitirá determinar si la orientación fue comprendida.

Para saber que el proceso de inducción fue ejecutado correctamente se debe obtener una nota mayor a 75% en cada fase.

Se calcula con una regla de tres, se multiplica la cantidad de respuestas correctas por 100 y el resultado se divide entre la cantidad de preguntas realizadas.

Formato 16
Evaluación del proceso de inducción
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Logotipo del Colegio

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Fecha	Nombres y apellidos	Puesto que ocupa	Área

PRIMERA FASE		
OBJETIVO: percibir su criterio sobre el proceso de inducción que recibió.		
INSTRUCCIONES: subraye o marque con una "X" si considera cada aspecto adecuado o inadecuado.		
¿Se le dio la bienvenida en su primer día laboral?	Adecuado	Inadecuado
¿Se le proporcionó la presentación de bienvenida?	Adecuado	Inadecuado
¿Se le brindó el descriptor de puestos?	Adecuado	Inadecuado
¿Se le brindó el manual de bioseguridad e higiene?	Adecuado	Inadecuado
¿Le explicaron la estructura organizacional?	Adecuado	Inadecuado
¿Le dieron información sobre su salario y prestaciones laborales?	Adecuado	Inadecuado
¿Le explicaron del período de prueba?	Adecuado	Inadecuado
¿Lo presentaron con sus compañeros de trabajo?	Adecuado	Inadecuado
¿Le dieron un recorrido por las instalaciones del colegio?	Adecuado	Inadecuado
¿Le informaron sobre los resultados esperados en su área?	Adecuado	Inadecuado
¿Le informaron sobre el propósito de su puesto de trabajo?	Adecuado	Inadecuado
¿Le dieron un ejemplo de cómo realizar sus tareas, funciones y procedimientos?	Adecuado	Inadecuado
¿Tuvo apoyo para desempeñar sus labores?	Adecuado	Inadecuado
¿Fueron resueltas sus dudas?	Adecuado	Inadecuado
¿Considera que el tiempo de inducción fue apropiado?	Adecuado	Inadecuado
¿Los manuales que le dieron, estaban actualizados?	Adecuado	Inadecuado

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Formato 16.1
Evaluación del proceso de inducción
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

SEGUNDA FASE
OBJETIVO: saber si la información que se le brindó en el proceso de inducción fue comprendida. INSTRUCCIONES: responda con honestidad a las preguntas realizadas.
¿Cuál es la misión del colegio?
¿Cuál es la visión del colegio?
Escriba 3 valores importantes del colegio
¿Cuáles son las principales funciones de su puesto de trabajo?
Escriba 2 responsabilidades de su puesto de trabajo
Escriba la actividad principal de su puesto de trabajo

PUNTUACIÓN FINAL			
Primera fase	Respuestas adecuadas	Respuestas inadecuadas	% total
Segunda fase	Respuestas correctas	Respuestas incorrectas	% total

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

3.3. Plan de acción para implementar la propuesta

Se muestra a continuación, el plan de acción para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, con base en la propuesta planteada.

Como se menciona anteriormente, este instrumento ayuda a establecer los lineamientos que se deben cumplir durante el desarrollo de cada proceso.

Este instrumento, incluye todas las actividades que deben llevarse a cabo, las metas de cada actividad, personas responsables de realizarlo, un tiempo estimado y los costos aproximados.

Cuadro 8
Plan de acción de la propuesta
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Objetivo: definir las actividades necesarias para llevar a cabo en un 100% la propuesta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, a corto y mediano plazo.

Actividad	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
Presentación de la propuesta	Exponer y dar a conocer la propuesta en un 100% en una reunión general.	Encargado de Recursos Humanos	Del 01 al 01 octubre del 2020	Q.2,400.00
Discusión y aprobación de la propuesta	Realizarla en un 100% en una sesión	Directora General	Del 02 al 02 octubre del 2020	Q.700.00
Evaluar lo realizado de la propuesta	Medir el 100% de lo que se realizará cada mes.	Directora General	Del 02 al 30 de noviembre del 2020	Q.500.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Cuadro 8.1
Plan de acción de la propuesta
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala
Proceso de reclutamiento

Objetivo: definir las actividades necesarias para llevar a cabo en un 100% la propuesta del proceso de reclutamiento de personal, a corto y mediano plazo.

Actividad	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
Presentación de la propuesta de requisición de personal	Realizarla en un 100% en una reunión.	Director del área	Del 23 al 23 de noviembre del 2020	Q.100.00
Discusión y aprobación de la propuesta de requisición de personal	Realizarla en un 100% en una sesión.	Encargado de Recursos Humanos	Del 26 al 26 de noviembre del 2020	Q.300.00
Evaluar lo realizado de la propuesta	Medir el 100% de lo realizado de la propuesta cada mes 15 días.	Encargado de Recursos Humanos	Del 15 de noviembre al 15 de diciembre del 2020	Q.100.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

OJO: Aquí sólo era de eliminar lo que esta en amarillo, para que cuadre con el tiempo de la meta

Cuadro 8.2
Plan de acción de la propuesta
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala
Proceso de selección

Objetivo: definir las actividades necesarias para llevar a cabo en un 100% la propuesta del proceso de selección de personal, a corto y mediano plazo.

Actividad	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
Presentación de la propuesta de requisición de personal	Realizarla en un 100% en una reunión.	Encargado de Recursos Humanos	Del 05 al 05 de enero del 2021	Q.250.00
Discusión y aprobación de la propuesta de requisición de personal	Realizarla en un 100% en una sesión.	Directora General	Del 11 al 11 de enero del 2021	Q.100.00
Evaluar lo realizado de la propuesta	Medir el 100% de lo realizado de la propuesta cada cada mes 15 días.	Encargado de Recursos Humanos	Del 15 de enero al 15 de febrero del 2021	Q.100.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

OJO: Aquí sólo era de eliminar lo que esta en amarillo, para que cuadre con el tiempo de la meta

Cuadro 8.3
Plan de acción de la propuesta
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Objetivo: definir las actividades necesarias para llevar a cabo en un 100% la propuesta del proceso de selección de personal, a corto y mediano plazo.

Actividad	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
Presentación de la propuesta de requisición de personal	Realizarla en un 100% en una reunión.	Director de área	El 25 al 25 de enero del 2021	Q.500.00
Discusión y aprobación de la propuesta de requisición de personal	Realizarla en un 100% en una sesión.	Encargado de Recursos Humanos	Del 26 al 26 de enero del 2021	Q.300.00
Evaluar lo realizado de la propuesta	Medir el 100% de lo realizado de la propuesta cada cada mes 15 días.	Encargado de Recursos Humanos	Del 15 de febrero al 15 de marzo del 2021	Q.200.00
Total, presupuesto				Q.5,550.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

OJO: Aquí sólo era de eliminar lo que esta en amarillo, para que cuadre con el tiempo de la meta

3.4. Evaluación de costos de la propuesta

Al realizar la propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, se incurrirá en costos como se puede visualizar en el cuadro anterior, sin embargo, estos costos no serán igual en cada convocatoria, esto dependerá de los casos y puede disminuir.

A continuación, se detallan dos cuadros, en cada uno se colocan dos diferentes casos y se observa que los costos disminuyen. Debido a que existen actividades que no se

deben repetir, como la contratación del encargado de recursos humanos, la creación de todos los descriptores de puestos y también la planeación de personal que debe realizarse una vez para el año y dependiendo del puesto de trabajo, se utilizan diferentes fuentes y técnicas de reclutamiento.

El primer cuadro, muestra los costos de los procesos aplicando reclutamiento interno, el cual genera menor costo al utilizar las técnicas de convocatoria más sencillas, no se debe realizar verificación de referencias laborales y personales, tampoco se debe proporcionar la inducción a la empresa. El costo total en ese caso es de Q. 562.52 aproximadamente.

El segundo cuadro, enseña un costo más elevado en los procesos, esto es debido a que se requiere la convocatoria externa, se invierte más tiempo en evaluar a los candidatos, se realizan todas las fases del proceso de selección e inducción, se incrementan las horas de orientación al puesto de trabajo ya que es necesario invertir más tiempo en mostrar detalladamente como realizar las funciones del cargo a una persona totalmente ajena al colegio. El costo total aproximado es de Q. 866.83. El cual es más elevado porque se incurre en gasto de páginas de internet que por lo propuesto es la técnica más costosa de reclutamiento.

Los costos que se presentan son aceptables para que el colegio pueda pagarlos, por lo que no se tendrá problema en su ejecución, también son menores a los que se manejan actualmente.

Al aplicar los procesos de forma correcta, se propone reducir la rotación de personal, mejorar la adaptación de los nuevos integrantes del colegio y mejorar su rendimiento laboral, por tanto, esto aporta positivamente sobre los mandos de la institución educativa.

Cuadro 9
Costos de la propuesta de procesos de admisión e inducción de personal,
fuentes internas de reclutamiento
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Proceso	Actividad	Costo h-h	Tiempo	Costo
Costo de reclutamiento interno	Elaboración del requerimiento de personal	Q. 25.00	0.50	Q. 12.50
	Autorización del requerimiento de personal	Q. 62.50	0.25	Q. 15.63
	Envío de correos electrónicos	Q. 25.00	0.50	Q. 12.50
	Reproducción de anuncio para cartelera	Q. 25.00	0.25	Q. 6.25
	Total			Q. 46.88
Costo de selección	Análisis de CV	Q. 31.25	0.50	Q. 15.63
	Capacitación de realizar entrevistas		3	Q. 250.00
	Entrevista inicial	Q. 31.25	0.50	Q. 15.63
	Aplicación de la prueba de conocimientos específicos	Q. 25.00	0.75	Q. 18.75
	Entrevista final	Q. 62.50	0.50	Q. 31.25
	Análisis y toma de decisión	Q. 31.25	1	Q. 31.25
	Total			Q. 112.51
Costos de inducción	Envío de presentación de bienvenida	Q. 25.00	0.25	Q. 6.25
	Reproducción de Descriptor de puestos			
	Reproducción de reglamento interno			
	Reproducción de manual de seguridad e higiene			
	Inducción al área	Q. 31.25	0.50	Q. 15.63
	Inducción al puesto de trabajo	Q. 18.75	6	Q. 112.50
	Evaluación del proceso de inducción	Q. 25.00	0.75	Q. 18.75
	Total			Q. 153.13
Total, del costo aproximado				Q. 562.52

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Cuadro 10
Costos de la propuesta de procesos de admisión e inducción de personal,
fuentes externas de reclutamiento
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Proceso	Actividad	Costo h-h	Tiempo	Costo
Costo de reclutamiento externo	Elaboración del requerimiento de personal	Q. 25.00	0.50	Q. 12.50
	Autorización del requerimiento de personal	Q. 62.50	0.25	Q. 15.63
	Estudio del descriptor y perfil de puesto	Q. 31.25	0.75	Q. 23.44
	Elaboración y publicación de anuncio en página Premium de internet	Q. 25.00	1	Q. 25.00
	Consulta de la página Premium de internet para reclutamiento de personal	Q. 25.00	1	Q. 25.00
	Total			Q. 101.57
Costo de selección	Análisis de CV y solicitudes de empleo	Q. 31.25	1	Q. 31.25
	Preselección de candidatos	Q. 25.00	1	Q. 25.00
	Capacitación de realizar entrevistas		3	Q. 250.00
	Entrevista inicial	Q. 31.25	0.50	Q. 15.63
	Aplicación de la prueba de conocimientos específicos	Q. 25.00	0.75	Q. 18.75
	Recepción de papelería	Q. 25.00	0.16	Q. 4.00
	Verificación de referencias laborales y personales	Q. 25.00	0.50	Q. 12.50
	Entrevista final	Q. 62.50	0.50	Q. 31.25
	Análisis y toma de decisión	Q. 31.25	1	Q. 31.25
	Total			Q. 169.63
Costos de inducción	Envío de presentación de bienvenida	Q. 25.00	0.25	Q. 6.25
	Reproducción de Descriptor de puestos			
	Reproducción de reglamento interno			
	Reproducción de manual de seguridad e higiene			
	Bienvenida al nuevo colaborador	Q. 25.00	0.25	Q. 6.25
	Inducción a la empresa	Q. 25.00	1	Q. 25.00
	Inducción al área	Q. 31.25	0.50	Q. 15.63
	Inducción al puesto de trabajo	Q. 18.75	15	Q. 281.25
	Evaluación del proceso de inducción	Q. 25.00	0.45	Q. 11.25
	Total			Q. 345.63
Total, del costo aproximado				Q. 866.83

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Los cálculos para la evaluación de los costos y el plan de acción se realizaron con base en las horas-hombre de las personas encargadas que intervienen en estos procesos.

- **Costo hora-hombre**

Cuadro 11
Salarios de personal involucrado en los procesos
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Salario promedio de Director General	Q. 10,000.00
Salario promedio de Director de Área	Q. 5,000.00
Salario promedio Encargado de Recursos Humanos	Q. 4,000.00
Salario promedio de Maestros	Q. 3,000.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Cuadro 12
Horas trabajadas multiplicado los días laborados
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

Horas trabajadas	8
Días laborados	5
Semanas laboradas (al mes)	4
(8 * 5 * 4)	160

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

Cuadro 13
Costo hora-hombre
Año 2020, Colegio
Mixco, Guatemala

10,000 / 160	Q.62.50
5,000 / 160	Q. 31.25
4,000 / 160	Q. 25.00
3,000 / 160	Q. 18.75

Fuente: elaboración propia, agosto 2020

3.5. Adaptación de la propuesta ante la nueva normalidad

Como se pudo experimentar actualmente, debido a COVID-19 el mundo tuvo que adaptarse a la forma de trabajar, estudiar, realizar actividades, reuniones, entre otros. Por lo que para esta propuesta se añaden varios elementos ante la nueva normalidad que hoy en día realizamos en la vida cotidiana.

Parte de este apartado, se toma en cuenta las clases modelo preparando en un video para presentarlo, las capacitaciones en línea, el manual de bioseguridad e higiene que de ahora en adelante el colegio debe presentar a todos sus colaboradores para cumplir con las normas de distanciamiento social e higiene ocupacional.

CONCLUSIONES

1. La falta de actualización constante de los descriptores de puestos ha limitado la ejecución de los procesos de integración de los colaboradores, ya que esta herramienta orienta a las características que el candidato debe poseer y las actividades que este realice. Por lo que la falta de información adecuada repercute en la contratación de personas que se adapten correctamente al puesto de trabajo.
2. Se observa que la falta de personal que se dedique específicamente a la administración de recursos humanos limita que los procesos de integración de personal puedan realizarse específicamente con el tiempo que corresponde y los lineamientos necesarios para desarrollar cada parte del proceso.
3. Se estableció qué es necesario adaptarse a las nuevas normalidades por las situaciones actuales que se viven en el mundo cada personal docente, así como cada proceso de admisión de personal debe ser adaptado tecnológicamente. Por lo tanto, la omisión de los nuevos métodos de trabajo puede repercutir considerablemente si las personas que se están admitiendo como parte del equipo de trabajo serán los que mejor se adapten al puesto de trabajo.
4. Se determina que existen índices de rotación de personal que da como consecuencia altos costos de reclutamiento, selección e inducción de personal, sobrecargo de tareas, pagos adicionales, búsqueda de nuevas personas que puedan terminar el ciclo educativo; esto tiene un impacto tanto en los alumnos, como las utilidades de la empresa y la satisfacción laboral.
5. Se comprueba que la falta del orden de los procesos de admisión de personal afecta el seguimiento que la persona encargada debe ejercer en cada etapa, por tanto, no contar con una secuencia lógica y previamente establecida puede repercutir en la toma de decisión de la persona idónea al puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Adicional a las propuestas de los procesos anteriormente brindados, se recomienda establecer periódicamente capacitaciones a los maestros, sobre temas de impartir clases de manera virtual, utilizando todas las herramientas que existen en internet.
2. Es fundamental que los directores de área, el encargado de los procesos de recursos humanos como el personal administrativo reciban capacitaciones en tiempos determinados sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, esto beneficiará en obtener mejores resultados a la institución educativa.
3. En paralelo con el proceso propuesto de inducción, es de útil ayuda planificar capacitaciones que enriquezcan a cada maestro para estar actualizados a sus actividades, para motivarlos y puedan enriquecer sus conceptos y habilidades.
4. Junto con la actualización de los descriptores de puestos, se aconseja que se actualice o realice adecuadamente cada perfil de puesto y que pueda adaptarse tanto en actividades como en diseño al concepto que el Colegio maneja, de este modo será agradable visiblemente y entendible a cada persona que pueda leerlo.
5. Se sugiere medir y analizar esta propuesta luego de llevarla a cabo, realizar el proceso de dirección y control al aplicar la propuesta en cada proceso junto a sus herramientas e ideas, esto beneficiará al Colegio a realizar las mejoras que sean necesarias para un procedimiento óptimo en cada etapa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Carvajal, L. (2002). *Metodología de la investigación*. Colombia: Fundación para Actividades de Investigación y Desarrollo.
2. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
3. Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
5. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw-Hill.
6. Decenzo, David A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
7. Ediciones Larousse. (2005). *Diccionario Enciclopédico Usual*. Larousse
8. Elio, Z. R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Maktub.
9. Ferrell O.C., H. G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mc Graw-Hill Interamericana.
10. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. En J. Fleitman, *Negocios Exitosos* (pág. 283). McGraw Hill.

11. Heinz, W. y Koontz, H. (2013). *Elementos de administración*. México: Mc Graw-Hill.
12. Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw Hill.
13. Jack, F. (2000). Negocios Exitosos. En F. Jack, *Negocios Exitosos* (pág. 37). Mc Graw Hill.
14. James A. F. Freeman Stoner, R. E. (1996). *Administración*. México, D.F: Prentice Hall Hispanoamericana.
15. Khedouri F. Mescom, M. (1985). *Management: individual and organizational effectiveness*. Nueva York: Harper & Row.
16. Kuby, R. J. (2007). *Estadística elemental, lo esencial*. Thomson.
17. Melgarejo, X. (2016). *Gracias, Finlandia: Qué podemos aprender del sistema educativo de más éxito*. Barcelona: Plataforma.
18. Ortiz, G. A. (2012). Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo. En G. A. Ortiz, *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo* (pág. 82). Guatemala: GP Editores.
19. Piloña Ortiz, G. (2011). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala: GP Editores.
20. Ponce, A. R. (2004). Administración Moderna. En A. R. Ponce, *Administración Moderna* (pág. 27). México, D.F: Limusa, S.A.

21. Reyes Ponce Agustín. (2004). *Administración Moderna*. Editores Limusa Noriega.
22. Romero, R. (s.f.). *Marketing*. Editora Palmir E.I.R.L.
23. Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. México.
24. Sikula, F. (1991). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México: Editorial Limusa.
25. Vivanco, M. (2005). Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones. En M. Vivanco, *Muestreo estadístico: Diseño y aplicación* (pág. 209). Santiago de Chile: Universitaria.
26. Weihrich, H. y. (2004). Administración Un Perspectiva Global. En K. H. Heinz, *Administración Un Perspectiva Global* (pág. 6). McGraw-Hill Interamericana.

E – GRAFÍA

27. Alex, K. (s.f.). *QUE ES UN PLAN DE ACCION*. Obtenido de Evaluación para el planeamiento de programas de educación en salud: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
28. Apuntes empresariales. (2017). *La importancia estratégica del reclutamiento*. Extraído el 25 de octubre de 2018. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-estrategica-del-reclutamiento/>
29. Bembibre, Cecilia. (noviembre de 2009). *Definición de colegio*. Obtenido de Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/social/colegio.php>

30. Castillo T, J. L. (s.f.). *Dirección*. Obtenido de monografías.com:
<https://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>
31. Conceptos básicos de metodología de la investigación. (2010). *Técnicas de la investigación*. Extraído el 24 de octubre de 2018.
<http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
32. Cortés Lutz, G. (25 de abril de 2012). *La administración y gestión educativa*. Obtenido de monografías.com:
<https://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>
33. Gardey, J. P. (2011). *Definición de colegio*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/colegio/>
34. *Inducción de personal*. (5 de febrero de 2018). Obtenido de gamelearn:
<https://www.game-learn.com/induccion-personal-estos-5-datos-te-haran-tomartelo-serio/>
35. Javier, C. C. (18 de julio de 2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
36. Medina, M. (14 de mayo de 2012). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
37. Merino, J. P. (2009). *Definición de Plan de Acción*. Obtenido de Definición.de:
<https://definicion.de/plan-de-accion/>

38. Monografías. (2012). *Planificación y organización. Educación Administrativa*.
Extraído el 06 de septiembre de 2019.
<https://www.monografias.com/trabajos94/planificacion-y-organizacion/planificacion-y-organizacion.shtml>
39. *Observación científica*. (9 de septiembre de 2009). Obtenido de Explorable.com:
<https://explorable.com/es/observacion-cientifica>
40. *Observación: Directa e Indirecta*. (7 de febrero de 2017). Obtenido de Investigación de operaciones:
<https://nvega2015.wordpress.com/2017/02/07/observacion-directa-e-indirecta/>
41. *¿Qué es un presupuesto?* (12 de abril de 2010). Obtenido de emprendepyme.net:
<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>
42. Raffino, M. E. (28 de noviembre de 2018). *Concepto de Meta*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/meta/>
43. Riquelme, M. (16 de julio de 2018). *¿Que Son Las Funciones Administrativas?*
Obtenido de Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/que-son-las-funciones-administrativas/>
44. Rodríguez, K. M. (14 de noviembre de 2013). *Proceso de Inducción*. Obtenido de SlideShare : <https://es.slideshare.net/karenmargarita9/proceso-de-induccin-del-personal>
45. Salazar, L. (23 de octubre de 2012). *Puesto de trabajo - grupo dos*. Obtenido de pdgrupodos: <http://pdtgrupodos.blogspot.com/2012/10/concepto-de-puesto-de-trabajo.html>

46. Taylor, Edgar J. (2010, 6 de octubre). Misión, Visión y Valores [Web log post]. Recuperado de [HYPERLINK "https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/"](https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/)
<https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>
47. Thompson, I. (enero de 2006). *Definición de Empresa*. Obtenido de promonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
48. Wikipedia. (2018). *Empresa privada*. Extraído el 28 de octubre de 2018. https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_privada

ANEXOS

Anexo 1

Descriptor de puestos Encargado de Recursos Humanos

Logotipo del Colegio

DESCRIPTOR DE PUESTOS

1. Encabezado

1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
Encargado de Recursos Humanos	2- agosto- 2020	5- octubre- 2020
1.4 Área	1.5 Sección	
Administrativa	--	
1.6 Reporta a:	1.7 Le reportan:	
Director General	Directores de área	

2. Propósito del puesto

Integrar, desarrollar y orientar capital humano competente para la institución educativa, por medio de la implementación de procesos orientados a la gestión de recursos humanos.

3. Funciones del puesto

- Diseñar estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento, selección e inducción
- Diseñar estrategias de desarrollo para el personal de la organización
- Organizar y orientar al talento humano
- Desarrollar y actualizar los instrumentos administrativos

4. Especificaciones del puesto

4.1 Nivel académico	Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología Industrial
4.2 Lista de actividades calificadas	<ul style="list-style-type: none">• Planificar, coordina y ejecuta convocatorias internas o externas• Recibir y analiza las solicitudes de empleo y hojas de vida• Realizar preselección y entrevista a los candidatos• Coordinar y administrar las pruebas de selección• Verificar y analiza las referencias de los aspirantes• Ejecutar la primera y segunda fase del proceso de inducción• Evaluar los resultados del proceso de integración e inducción• Planificar, coordinar y evalúa los programas de capacitación• Aplicar instrumentos para la evaluación del desempeño• Registra y mantiene actualizado los manuales de seguridad e higiene

4.3 Conocimientos	Planificación estratégica Cultura organizacional. Procesos de Recursos Humanos
4.4 Habilidades	Comunicación efectiva Manejo de paquete de office, internet y redes sociales Manejo de equipo de computación

5. Responsabilidades del puesto

5.1 Máquina y equipo	Activos que utiliza su área docente de trabajo, valuados hasta por el monto de Q. 12,000.00
5.2 Dinero y valores	No aplica
5.3 Información confidencial	Expedientes del personal de la empresa, que son de carácter confidencial y no deben ser divulgados con personas ajenas
5.4 Relaciones interpersonales	La comunicación es de tipo formal o impersonal (llamadas telefónicas, circulares, memorándums, correos electrónicos y reportes) Interacción social: mediano contacto interpersonal con clientes internos, candidatos y con personas externas a la empresa
5.5 Decisiones	Libertad para tomar decisiones siguiendo las políticas establecidas
5.6 Supervisión	Recibe supervisión directa del Administrador del colegio y el Director General, tiene supervisión indirecta sobre los colaboradores del colegio.

6. Nivel de esfuerzo

6.1 Mental	80 %
6.2 Físico	20 %

7. Condiciones físicas y ambientales del trabajo

7.1 Condiciones físicas	Trabajo realizado en el interior de las instalaciones del colegio
7.2 Condiciones ambientales	Se cuenta con condiciones ambientales favorables para realizar el trabajo

Fuente: elaboración propia, septiembre 2020

Anexo 2
Manual de bioseguridad e higiene



“

Nunca permitas que una buena crisis se desperdicie. Es una oportunidad para hacer las cosas que alguna vez pensaste eran imposibles.

—
RAHM EMANUEL

INTRODUCCIÓN

Es responsabilidad del Colegio, velar por el bienestar, la integridad física de cada miembro que forma parte de la institución. Es por ello que se elabora un protocolo general de medidas preventivas, de bioseguridad e higiene para el COVID-19. El cual, tiene como prioridad y objetivo disminuir las consecuencias de la propagación e infección por COVID, en los miembros de esta organización mediante la implementación de un conjunto armonizado de medidas de prevención y control del virus.

Por medio de este manual se pretende establecer las condiciones de salud y seguridad, en que deben desarrollarse las actividades laborales. En el protocolo se detallan las principales medidas a considerar de manera general y específica para las actividades dentro de la institución.



ANTECEDENTES

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se conoce de 7 coronavirus patógenos, que, por lo general, causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. Los dos más conocidos por sus consecuencias sobre la salud, son los que provocaron las epidemias de Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS) en el 2002, con alrededor de con 8096 muertes reportadas y un 10 % de letalidad y el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS) en el 2012, con alrededor de 2494 muertes y un 35 % de letalidad.

En diciembre de 2019, fue reportado en la ciudad china de Wuhan, un nuevo coronavirus, el SAR COV-2 que ha provocado que la OMS decrete la primera pandemia mundial por una enfermedad desde principios del siglo XX, en que se desarrolló la llamada Gripe española.

ANTECEDENTES

Las consecuencias de la pandemia, dependen de las características del SARS CoV-2, incluyendo de la magnitud y eficacia de su propagación entre las personas, las formas clínicas de presentación de los casos y las medidas médicas, epidemiológicas, sociales, políticas, económicas, entre otras, que estén disponibles para controlar el impacto del virus. El SARS CoV-2 representa una seria amenaza no solo para la salud individual, sino en especial para la salud pública.

La probabilidad de enfermar dependerá, en gran medida, de la exposición. Por esta situación, se considera que para las personas en general, el riesgo se considera bajo.

Sin embargo, existirán personas con un mayor riesgo de infección, y en ese grupo, están las personas que trabajan, sus contactos más cercanos incluyendo sus familiares.

MEDIDAS

ZAPATOS

Colocar bandejas en la entrada principal de las instalaciones con Amonio cuaternario de 5ª. generación para desinfectar suela de los zapatos.

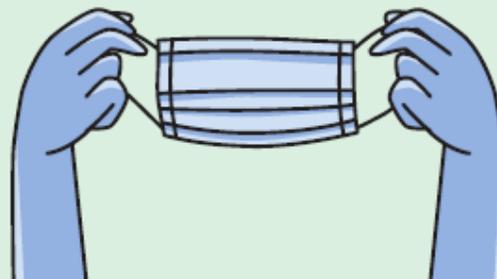


TEMPERATURA

Tomar temperatura a cada persona antes del ingreso.

USO DE MASCARILLA

Cada persona que ingrese a la institución educativa requiere de uso obligatorio de mascarilla..



ALCOHOL GEL Y LAVADO DE MANOS

Aplicar alcohol gel en las manos de cada persona antes de ingresar a las instalaciones. Además tener un constante lavado de manos con jabón.

DISTANCIMIENTO

En caso de realizarse filas en las instalaciones para ingresar a salones, oficinas administrativas entre otras, deberán respetar distancia de separación de 2 metros..



EL KIT DE PREVENCIÓN



Mascarilla



Alcohol gel



Guantes



Cartea

Anexo 3
Presentación de Bienvenida



FILOSOFÍA

Creemos que la educación de los niños es: ordenada por Dios, basada en las enseñanzas de Jesús, fundamentada en la Biblia, responsabilidad de los padres.



¿QUIÉNES SOMOS?

Misión

Somos una institución educativa cristiana que evangeliza, restaura y equipa, formando generaciones capaces de gobernarse a sí mismas y actuar con justicia y sabiduría en toda área de la vida, con excelencia académica basada en valores y principios bíblicos.

Vision

Ser una institución educativa cristiana que forma generaciones que valoran y aman la justicia y la verdad.

UNIFORME



Anexo 4

Portada 1 para Manual de Descriptor de Puestos



Anexo 5

Portada para Manual de Descriptor de Puestos

