

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
PARA UN COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN
COMPUTACIÓN, UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD
CAPITAL”

JOSÉ DANIEL GONZÁLEZ ORTÍZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2022

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

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
PARA UN COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN
COMPUTACIÓN, UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD
CAPITAL”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ DANIEL GONZÁLEZ ORTÍZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JUNIO DE 2022

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:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL II:	Msc. Haydeé Grajeda Medrano
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
VOCAL V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Orquídea Esmeralda Girón López
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, 22 de febrero de 2022

Licenciado

Carlos Alberto Hernández Gálvez

Director de la Escuela de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

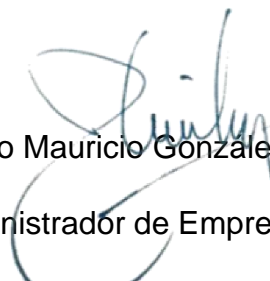
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Licenciado Hernández:

En atención a la designación de este decanato, por medio del dictamen Admón. 25-2020, de fecha tres de noviembre de dos mil veinte, procedí a asesorar al estudiante José Daniel González Ortíz, número de carnet: 200812439, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UN COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN, UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios, así mismo, constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio. Por tal motivo, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante José Daniel González Ortíz, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador 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. 0509-2022
Guatemala, 05 de julio del 2022

Estudiante
JOSÉ DANIEL GONZÁLEZ ORTÍZ
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 12-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 23 de junio de 2022, 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, Administración de Empresas y Economía; 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 del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

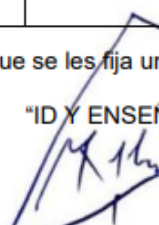
Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
JOSÉ DANIEL GONZÁLEZ ORTÍZ	200812439-3	"PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UN COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN, UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL"

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



DEDICATORIA

A DIOS

El Señor es mi fuerza y mi escudo; mi corazón en él confía; de él recibo ayuda. Mi corazón salta de alegría, y con cánticos le daré gracias. (Salmo 28:7)

A MIS PADRES

José Luis González e Isabel Ortiz, por su apoyo y sacrificio incondicional para mi persona.

A MI ESPOSA

Melany Sucel Lima Casiano, gracias por confiar en mí, apoyándome siempre en las etapas más difíciles de mi carrera.

A MIS HERMANOS

Luis González y Lidia González, los cuales serán siempre una parte importante en mi vida.

A MI SUEGROS

Aura Lossi Casiano y Rony Lima, por sus palabras y motivación para cerrar una etapa más de mi vida.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Mauricio González, por contribuir y enriquecer este trabajo de tesis.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Al brindarme educación universitaria, proporcionándome los recursos financieros, materiales y humanos para lograr el título de Administrador de Empresas.

A todas las personas que me apoyaron.... ¡No puedo decir otra palabra más que “gracias”

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipo de empresa	1
1.1.2 Sector productivo	2
1.2 Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
a. Elementos de la planeación	3
b. Instrumentos administrativos de la planeación	5
1.2.1.2 Organización	5
a. Elementos de organización	5
b. Variables de organización	6
c. Instrumentos de organización	6
1.2.1.3 Integración	7
a. Elementos de integración	8
I. Reclutamiento de personal	8
II. Selección de personal	12
III. Inducción de personal	17
b. Gestión del talento humano	19
I. Procesos de gestión del talento humano	20
c. Rotación de personal	21

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INDUCCIÓN DE PERSONAS EN EL COLEGIO BILINBÜE
ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN

Contenido	Página
2.1 Justificación del diagnóstico	22
2.2 Metodología de investigación	23
2.2.1 Método de investigación	23
2.2.1.1 Método científico	23
2.2.1.2 Método deductivo	24
2.2.2 Técnicas de investigación	24
2.2.2.1 Censo	24
2.2.2.2 Entrevista	24
2.2.2.3 Investigación bibliográfica	25
2.2.3 Instrumentos de investigación	25
2.2.3.1 Cuestionario	25
2.2.3.2 Guía de entrevista	25
2.2.3.3 Fichas bibliográficas	25
2.2.4 Naturaleza y características de la investigación	25
2.2.4.1 Sujetos de investigación	26
2.2.4.2 Población	26
2.3 Unidad de análisis	26
2.3.1 Antecedentes	26
2.3.2 Fundamentación estratégica	27
2.3.2.1 Misión	27
a. Visión	27
b. Valores	27
2.3.2.2 Objetivos	27
2.3.3 Estructura organizacional	28

Contenido	Página
2.3.4 Rotación de personal	31
2.3.5 Descriptor y perfil de puesto	37
2.3.6 Requisición de personal	37
2.4 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	38
2.4.1 Análisis de reclutamiento	38
2.4.2 Análisis de selección	42
2.4.3 Análisis de inducción	51
2.2.4 Costo del proceso de reclutamiento, selección e inducción	54
2.5 Análisis de los resultados	57

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UN COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN, UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Objetivos de la propuesta	64
3.2 Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuesto	64
3.2.1 Filosofía empresarial propuesta	65
3.2.1.1 Misión	65
a. Visión	65
b. Valores	65
3.2.2 Objetivos de los procesos	65
3.2.3 Estructura organizacional	66
3.2.4 Descriptores y perfiles de puesto	70
3.2.5 Reclutamiento de personal	76
3.2.5.1 Políticas de reclutamiento	77

Contenido	Página
3.2.5.2 Proceso de reclutamiento	77
a. Requisición de personal	79
b. Evaluación del descriptor y perfil de puesto	82
c. Convocatoria	82
d. Recepción de solicitudes de empleo y de hoja de vida	96
3.2.6 Selección de personal	104
3.2.6.1 Políticas de selección	104
3.2.6.2 Proceso de selección	104
a. Análisis de las solicitudes de empleo y hojas de vida	108
b. Preselección de candidatos(as)	110
c. Entrevista inicial	113
d. Técnicas de selección	117
e. Recepción de papelería	120
f. Verificación de referencias	122
g. Examen médico	126
h. Análisis y toma de decisión	126
3.2.7 Inducción de personal	130
3.2.7.1 Políticas de inducción	131
3.2.7.2 Proceso de inducción	131
a. Bienvenida y documentación	133
b. Inducción a la empresa	134
c. Inducción al departamento	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 del costo de la propuesta	154
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFIA	162
ANEXOS	164

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Índice de rotación de personal 2019	32
2	Índice de rotación de personal 2020	33
3	Documentación solicitada en el proceso de reclutamiento	42
4	Costo hora – hombre	55
5	Costos aproximados del proceso actual de integración e inducción de personal, fuentes externas	56
6	Impacto negativo de un proceso deficiente de admisión e inducción de personal	61
7	Costos anuales del puesto de técnico de recursos humanos	69
8	Plan de acción de la propuesta, con técnico en recursos humanos	146
9	Plan de acción de la propuesta, sin técnico en recursos humanos	150
10	Costos de la propuesta con y sin técnico de recursos humanos	154
11	Propuesta, costos hora hombre	155
12	Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal	156

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Organigrama general	29
2	Organigrama de nominal	30
3	Genero de los docentes	34
4	Edad promedio de los colaboradores	35
5	Permanencia de los actuales colaboradores en la organización	36
6	Forma en que el personal se enteró del puesto vacante	39
7	Colaboradores que llenaron la solicitud de empleo	41
8	Colaboradores que realizaron una entrevista antes de su contratación	44
9	Colaboradores que realizaron una prueba de conocimiento o de capacidad	45
10	Colaboradores que recibieron una explicación sobre las generalidades de la institución educativa y/o puesto de trabajo dentro de la entrevista	47
11	Colaboradores que realizaron una prueba psicológica o de personalidad	48
12	Colaboradores que realizaron un examen médico	50
13	Tipo de información recibida durante el período de inducción	51
14	Colaboradores que han leído el reglamento interno	52
15	Tiempo que les fue necesario a los colaboradores para dominar sus funciones	53
16	Organigrama general propuesto	66

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Instructivo para llenar el descriptor de puesto, docente de enseñanza media	71
2	Perfil de puesto, docente de enseñanza media	75
3	Instructivo para llenado de formulario de requisición de personal	80
4	Instructivo para llenado del formulario de recomendación de candidatos	83
5	Instructivo para llenado, anuncio de periódico	86
6	Instructivo para publicar, ofertas de trabajo en sitios web y redes sociales	89
7	Instructivo para llenado, memorándum para reclutamiento interno	94
8	Anuncio para cartelera informativa, convocatoria interna	95
9	Formulario de solicitud de empleo	97
10	Clasificación de aspirantes admitidos	109
11	Guía de entrevista de preselección	111
12	Guía de entrevista inicial	114
13	Prueba de conocimientos específicos, docente de enseñanza media	118
14	Guía de documentación requerida de los/las aspirantes	121
15	Guía de referencias laborales	123
16	Matriz de análisis y toma de decisión para selección de personal	127
17	Guía para la elaboración de un manual de inducción a la empresa	135

No.	Contenido	Página
18	Guía para la elaboración de un manual de inducción al departamento	137
19	Guía para la elaboración de un manual de inducción al puesto	138
20	Registro para la inducción al puesto	141
21	Evaluación del proceso de inducción	143

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Las diferencias entre el reclutamiento interno y externo	10
3	Proceso de reclutamiento	12
4	Proceso de selección como una secuencia de etapas	13
5	Proceso de inducción	18
6	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	20
7	Diagrama del proceso de reclutamiento propuesto	78
8	Diagrama del proceso de selección propuesto	105
9	Diagrama del proceso de inducción propuesto	132
10	Etapas para desarrollar el proceso de inducción	133
11	Etapas del proceso de inducción a la empresa	134

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Instructivo para llenar el descriptor de puesto, técnico en recursos humanos	165
2	Descriptor de puesto, técnico(a) en recursos humanos	167
3	Perfil de puesto, técnico(a) en recursos humanos	169
4	Instructivo de preparación para entrevista de selección de candidatos	171
5	Guía para resolver prueba de conocimientos específicos, docente de enseñanza media	181
6	Modelo de contrato de trabajo	187

INTRODUCCIÓN

¿Qué es lo más importante para el éxito de una empresa? Para poder responder a esta pregunta existe una variedad de respuestas; pero la más acertada sería: “el capital humano” debido a que este es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta la empresa para lograr sus objetivos.

La gestión del talento humano en la empresa es la forma en que se administran correctamente los procesos organizativos que se diseñan para atraer, desarrollar, gestionar, retener y motivar a las personas. Una adecuada administración del capital humano aporta muchas ventajas a la organización.

Por lo anterior; se llevó a cabo una investigación documental y de campo, sobre el “PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UN COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN, UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL” los resultados obtenidos se dan a conocer en el presente informe, el cual está constituido por tres capítulos.

El capítulo I, está conformado por el marco teórico, el cual sirve de sustento para interpretar la problemática y proponer soluciones, a la institución educativa objeto de estudio. En el capítulo II, se encontrará la situación actual de la unidad de análisis; en esta sección se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo efectuada. El capítulo III, está compuesto por la propuesta de solución a las deficiencias descubiertas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que la empresa deberá de tomar en cuenta para su correcto funcionamiento. Para finalizar se encuentra la bibliografía y e-grafía, correspondiente a la investigación documental.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la base teórica que sirve de fundamento para analizar, explicar y encontrar soluciones a la problemática actual que posee la empresa objeto de estudio, con respecto a los procesos de admisión e inducción de personal.

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (2:14)

La empresa es un conjunto que integra elementos como: el factor humano, material y técnico cuyo objetivo es obtener utilidades a través de la transformación de recursos los cuales se ponen a disposición de un mercado en forma de bienes y servicios.

1.1.1 Tipo de empresa

a) Lucrativas

“Buscan beneficios económicos; se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos”. (2:14)

Las empresas lucrativas son las que pretenden obtener ganancias económicas a partir del intercambio de un bien o servicio.

➤ Empresa privada

La empresa privada está conformada por un grupo de personas que llevan a cabo las actividades de la empresa, coordinados bajo una administración cuyo fin es lograr los objetivos trazados por la institución.

1.1.2 Sector productivo

Es la categoría en que se dividen las actividades económicas que se desarrollan en un país.

➤ Sector terciario

“Sector terciario que incluye servicios como el alojamiento y comidas; actividades financieras, inmobiliarias, profesionales y técnicas, comercio y reparación de vehículos, transporte, enseñanza, salud y servicios administrativos”. (11:1)

1.2 Administración

La Administración es el proceso por medio del cual se desarrolla un entorno de transformación mediante grupos de personas que tienen como objetivo el cumplimiento de ciertas actividades. Conjunto de funciones básicas dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos trazados por la organización.

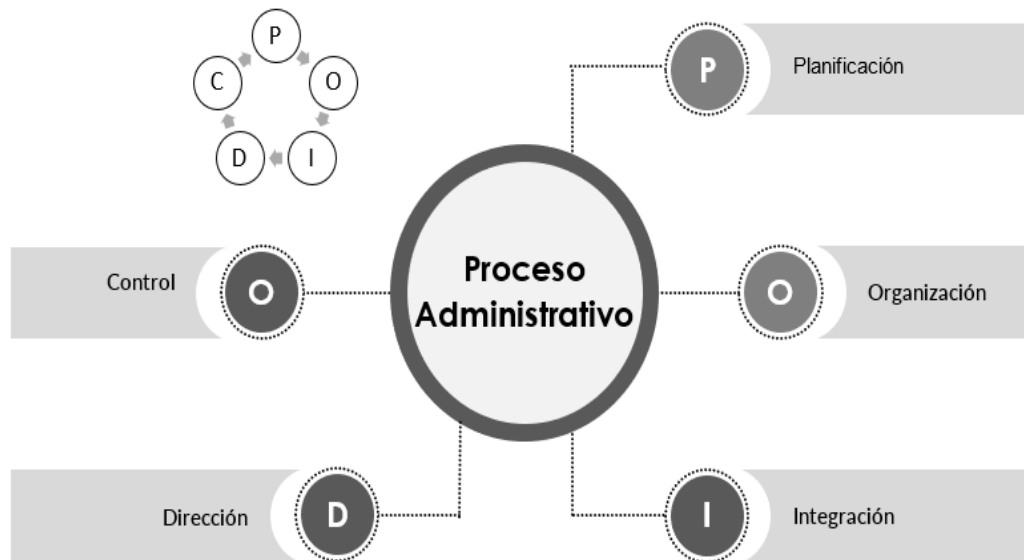
1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (8:26)

El proceso administrativo consta de un conjunto de actividades que fluyen para realizar la administración, coordina las actividades de trabajo por lo que permite se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

A continuación, se presenta el proceso administrativo resumido en un esquema:

Esquema 1 Proceso administrativo



Fuente: adaptado del libro Introducción a la Teoría General de la Administración. Chiavenato Idalberto. Año 2004.

1.2.1.1 Planeación

“Es cuando se determina los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos”. (8:27)

La planeación es la fase del proceso administrativo que permite definir hacia donde se dirige la empresa, así como los resultados que pretende conseguir; al establecer estrategias para disminuir peligros.

a. Elementos de la planeación

I. Misión

La misión de la empresa es su carta de presentación en la cual revela la razón por la que fue hecha y la intención que tiene en el mercado, esta indeleble a la empresa.

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente”. (8:42).

II. Objetivo

“Son los resultados específicos que se desea alcanzar medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión”. (8:42).

Los objetivos son los puntos estratégicos medibles y cuantificables que sirven para alcanzar los planes trazados en la planeación.

III. Políticas

“Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción”. (8:42).

Las políticas son una guía para las decisiones administrativas, tiene por objeto orientar la acción.

IV. Estrategias

“Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos”. (8:42)

Serie de acciones planificadas que se pretenden hacer dentro de la empresa aprovechando los recursos con el único fin de alcanzar los objetivos.

V. Programas

Un programa es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, tareas, recursos, personas responsables, etc. que se pueden emplear para llevar a cabo las estrategias.

VI. Presupuestos

“Son indispensables al planear; a través de éstos se proyectan en forma cuantificada los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de

utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros”. (8:42)

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se elabora para lograr en un periodo de tiempo ciertas actividades, el cual se expresa en términos monetarios.

b. Instrumentos administrativos de la planeación

I. Plan de acción

“Este instrumento ayuda a establecer de forma clara y medible los lineamientos que se deben cumplir en las actividades que se llevarán a cabo, en un período corto de tiempo, para alcanzar los objetivos establecidos. En este se establecen responsables, tiempos, recursos, entre otros elementos”. (9:5)

1.2.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (8:61)

a. Elementos de organización

I. Funciones

Las funciones son aquellas actividades que todo puesto de trabajo debe de ejecutar para conseguir los resultados sobresalientes a corto o largo plazo según lo establecido en el plan estratégico de la empresa.

II. Jerarquías

La jerarquía administrativa son los niveles de la estructura de una empresa donde se establece la autoridad y la comunicación.

III. Puestos

Los puestos de trabajo son una serie de obligaciones, funciones o tareas que un empleado desempeña para una posición asignada dentro del organigrama de la empresa. El puesto define la relación entre las demás áreas de la organización.

b. Variables de organización

I. Descripción de las actividades

“Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentales de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puesto de los distintos departamentos o áreas de la organización”. (8:62).

Cuando en la empresa se ha determinado la jerarquía y las unidades que conformaran su estructura, se deben de establecer las actividades que deberán desempeñar cada una según la división de trabajo que le corresponde.

II. Estructura organizacional

Estructura formal de puestos que identifica y agrupa tareas, sistema de comunicación y autoridad, división del trabajo, jerarquización y coordinación, que influye en el grado de complejidad, formación y centralización.

c. Instrumentos de organización

I. Organigramas

“Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar las funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender como están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa”. (8:69)

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la empresa, a través de estos se puede detallar los niveles de autoridad y las funciones de cada unidad.

II. Manuales Administrativos

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación, transmitiendo información de los procedimientos administrativos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

III. Diseño de puesto

El diseño de puestos permite definir las funciones y responsabilidades que conlleva cada puesto de trabajo dentro de la empresa, estableciendo los parámetros que necesita una persona para ocupar dicho puesto.

IV. Diagramas de proceso

“Los diagramas de proceso son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función. También se les conoce como flujogramas, los cuales permiten: simplificar el trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras y tiempos ocios”. (8:72)

El flujograma es la representación gráfica de un proceso determinado; permitiendo facilitar el trabajo, descartar atrasos, eliminar tiempos muertos y mejorar la secuencia de las actividades que serán desempeñadas por una persona.

1.2.1.3 Integración

“En esta etapa se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma. La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; este último es el más importante debido a que del talento humano dependen el manejo y gestión de los recursos que conforman la organización”. (8:85)

En esta fase del proceso administrativo se lleva a cabo la integración del recurso material, tecnológico, financiero y humano que necesita la empresa para llevar a cabo sus operaciones.

a. Elementos de integración

I. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personas para la empresa es el intercambio mutuo de beneficios para ambas partes, es la elección adecuada de la persona que desea la empresa y la empresa adecuada para la persona. El papel del reclutamiento es captar el mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo.

• Reclutamiento interno

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Ventajas

- “Aprovechar mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- Inventiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo”. (3:119)

El reclutamiento interno busca candidatos dentro de la empresa, promueve o transfiere a las personas a otras actividades internas de la organización, entre las ventajas que posee este proceso de reclutamiento pueden mencionarse: el aprovechamiento del talento humano, motiva el desarrollo profesional de las personas, una selección más acertada y el costo de este proceso es menor al externo. Sus desventajas son: no permite la adquisición de nuevas ideas, experiencias y talento, fomenta el tradicionalismo en las actividades de la organización.

- **Técnicas del reclutamiento interno**

Las promociones y las transferencias son las principales técnicas que utiliza el reclutamiento interno, la primera permite transferir a las personas a puestos de mayor jerarquía, pero dentro de la misma área de actividad y la segunda técnica permite trasladar a la persona a puestos del mismo nivel, enlazando nuevas habilidades y conocimientos situándolo en otra área de actividades.

- **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo busca aspirantes que no pertenecen a la organización, los candidatos son resultado del mercado de recursos humanos; los cuales deben de pasar por pruebas y evaluaciones para ser seleccionados. Sus principales ventajas son: introduce nuevo capital humano (talentos y habilidades), incrementa el capital intelectual, refresca la cultura organizacional y crea una interacción entre la empresa y el mercado de recursos humanos. Sus desventajas son: reduce la lealtad de los trabajadores al ofrecer oportunidades extrañas, los costos de operación son altos, requiere de aplicar técnicas de selección y afecta de forma negativa la motivación de las personas actuales de la agrupación.

- **Técnicas del reclutamiento externo**

Entre las principales técnicas se encuentran: anuncios en diarios y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas y universidades, carteles o anuncios en lugares visibles, presentación de

candidatos por indicaciones de trabajadores, consulta a los archivos de candidatos y reclutamiento virtual.

Esquema 2

Las diferencias entre el reclutamiento interno y externo

	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Ámbito	Los candidatos son trabajadores dentro de la empresa.	Se buscan los candidatos fuera de la empresa.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Es una manera rápida y con bajo costo para encontrar talento humano. - Su adaptación es rápida debido a que el colaborador ya conoce la empresa. - Crea motivación en los colaboradores, debido a que serán los primeros en enterarse cuando exista una nueva vacante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede llegar a conocer más candidatos que sean idóneos para el puesto de trabajo. - Actualización de conocimientos dentro de la empresa. - Renovación del talento humano.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Se limitan las posibilidades de acceder a más candidatos. - Pueden surgir rivalidades entre los propios trabajadores, al competir por una vacante. - No se inyecta talento nuevo a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso es de un costo elevado para la organización. - Los colaboradores pueden desmotivarse, debido a que las vacantes serán ocupadas por personas externas.

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

- **Proceso de reclutamiento**

Requisición de persona

La solicitud de una vacante por parte de un determinado jefe de área, hacia recursos humanos da como inicio el proceso de requisición para ocupar un determinado puesto en la empresa; en esta se debe detallar de manera efectiva el tipo de puesto a contratar, el área y los datos generales de contratación.

Análisis del descriptor de puesto

La descripción de puesto es una herramienta que permite describir los conocimientos, habilidades y actitudes que deben de presentar las personas para ocupar un puesto de trabajo.

Análisis del perfil de puesto

El perfil indica las características, habilidades y experiencias que la persona debe poseer para ocupar un determinado puesto de trabajo. Este mismo instrumento le da paso a la convocatoria donde se establece la fuente del recurso humano.

Solicitud de empleo

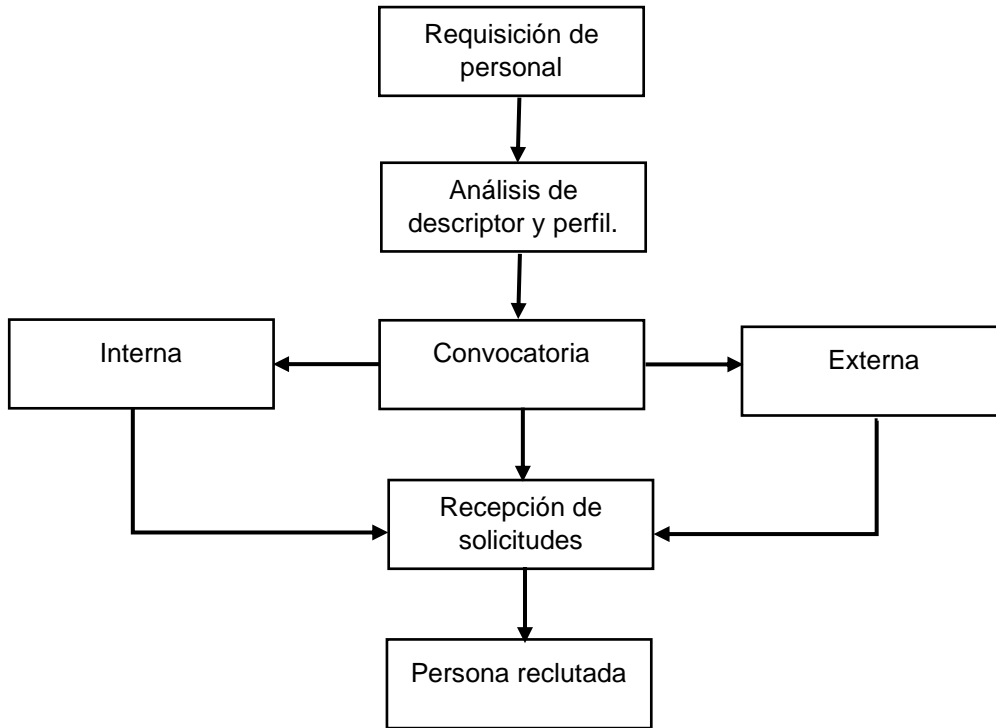
“Es un formulario que permite obtener información del candidato (a), es decir, es la forma de presentación de un aspirante a una empresa, con la intención de postularse a un puesto de trabajo”. (9:20)

La solicitud es una herramienta que permite recabar datos de los futuros aspirantes a un puesto de trabajo dentro de la empresa.

Recepción de solicitudes de empleo y hojas de vida

La última fase del proceso de reclutamiento es la recepción de solicitudes de empleo y de hojas de vida, esto permite que la persona presente su documentación a la organización.

Esquema 3 Proceso de reclutamiento



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

II. Selección de personal

“La selección de personas forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento. Tanto éste como la selección de personal son parte de un mismo proceso: la introducción de nuevos elementos a la organización. Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación positiva e invitante, la selección es; por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, en consecuencia, una que restringe e impide”. (3:137)

- **Importancia de una selección cuidadosa**

La selección cuidadosa de la persona permite tomar tres aspectos fundamentales para la empresa: el desempeño, el costo y las obligaciones

legales. Tomando en cuenta estos tres elementos, la organización busca la optimización de sus recursos durante esta etapa del proceso.

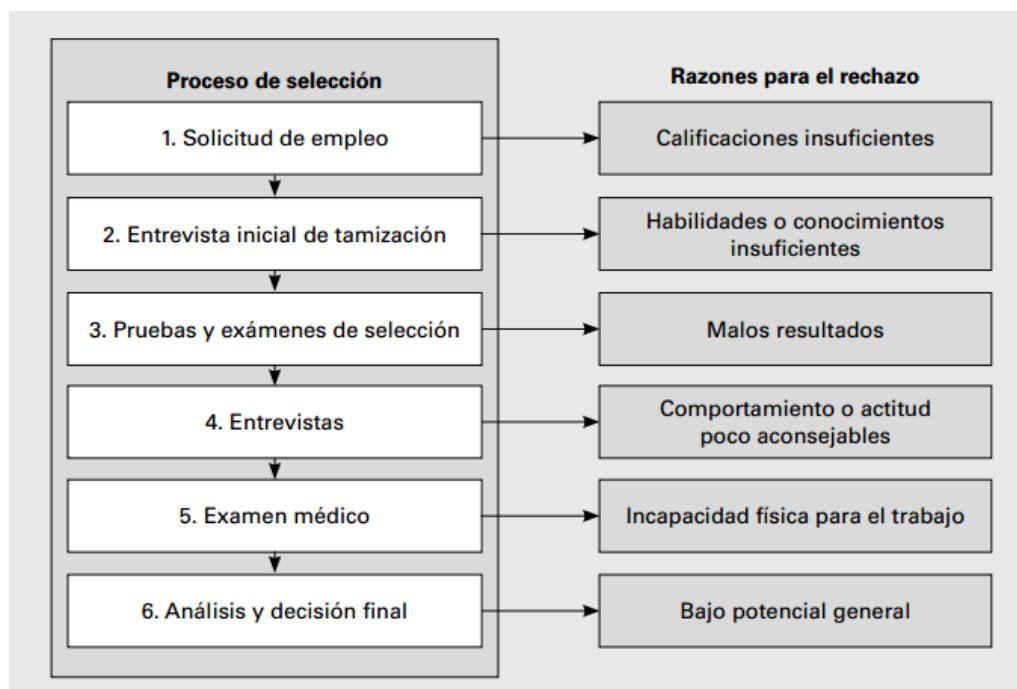
- **Proceso de selección**

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. (3:162)

Seguidamente se muestra el proceso de selección en forma de esquema.

Esquema 4

Proceso de selección como una secuencia de etapas



Fuente: Chiavenato, C. 2009. Gestión del talento humano. (El proceso de selección como una secuencia de etapas). 3ª. ed.

- **Técnicas de selección**

“Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos

adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación". (3:147)

Las técnicas de selección permiten obtener información personal y conductual del candidato, evaluando de manera objetiva y subjetiva al candidato para el puesto de trabajo.

Verificación de credenciales

Consiste en las acciones que se realizan para calificar las credenciales de los candidatos que optan a puestos vacantes, que han sido propuestos. Esta evaluación se efectúa por medio del análisis del conjunto de certificaciones o constancias de estudios y experiencia laboral, acreditadas por el candidato en su expediente, verificando que las credenciales presentadas satisfagan los requisitos mínimos de formación.

Entrevista

La entrevista es una técnica que permite separar de manera cuidadosa a los candidatos, obteniendo a través de un proceso de comunicación entre dos personas, un entrevistador que busca obtener información del entrevistado, sometiéndolo a diferentes estímulos con el fin de observar sus reacciones y determinar con ello; un parámetro de su comportamiento ante determinadas situaciones.

Las ventajas que presenta esta técnica de selección son: permiten que los solicitantes al puesto puedan expresarse libremente describiendo sus habilidades y destrezas con facilidad, permiten conocer mejor a la persona; esto porque en una solicitud o en una hoja de vida solo se puede imaginar su personalidad y una de las mayores ventajas que presenta es que el interesado puede usar sus propias palabras para presentarse ante el entrevistador.

De las desventajas que presenta la entrevista se puede mencionar: el solicitante al puesto puede sentirse incomodo en el momento de la conversación; olvidando sus argumentos que debía presentar para postularse al cargo, es una

técnica que consume demasiado tiempo en su preparación y por último el resultado de la entrevista depende mucho del punto de vista del empleador.

- Tipos de entrevistas

El proceso de construcción de una entrevista permite un mayor o menor grado de libertad al entrevistador a la hora de realizar la conversación con el entrevistado. La estructura de la entrevista puede clasificarse en: totalmente estandarizada aquí las preguntas están formuladas de tal forma que las respuestas son cerradas, entrevista estandarizada las preguntas son elaboradas para que exista un grado de libertad a la hora de contestarlas, entrevista dirigida la formulación de las preguntas está orientada a conseguir información personal del candidato, el entrevistador tiene la libertad de realizar las interrogaciones según su criterio y entrevista no dirigida; esta no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas, aquí se realiza una conversación exploratoria cuyo desarrollo queda a juicio del entrevistador.

- Fases de una entrevista

La entrevista de trabajo presenta tres fases en las cuales el entorno de la conversación cambia, la fase de inicio es el primer contacto entre el entrevistado y el entrevistador en donde el lenguaje verbal y el corporal adquieren un significado positivo; en esta etapa el entrevistador adopta una actitud proactiva para dirigir la entrevista hacia la siguiente etapa.

La fase de desarrollo permite al seleccionador hacer preguntas concretas con el objetivo de profundizar en el curriculum del candidato, busca información sobre su experiencia laboral, formación académica, expectativas, etc. En este proceso se le puede brindar al aspirante información acerca del puesto de trabajo.

Por último, en la fase de cierre el entrevistador hace una conclusión de la información más relevante de dicha conversación. Al ser la fase previa a la despedida el entrevistador busca la forma de que el entrevistado pueda realizar preguntas respecto al puesto, esto con el objetivo de aclarar algún tema que no haya quedado claro durante el diálogo.

Pruebas de conocimientos o de capacidades

“Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, entre otras”. (3:154)

El objetivo de aplicar las pruebas de conocimiento es evaluar si el candidato(a) reúne los conocimientos científicos y técnicos para el puesto de trabajo.

Pruebas psicológicas

“Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas”. (3:155)

Las pruebas psicológicas son las responsables de medir las cualidades psíquicas de la persona, permite obtener un cuadro detallado del candidato y compararlo con los demás.

Prueba de personalidad

Este tipo de prueba permite determinar las características de la personalidad del candidato, a través de ella pueden observarse aspectos como el carácter que son rasgos adquiridos en el transcurso de su vida y el temperamento que son atributos innatos de la persona.

Examen médico

Las pruebas médicas que se le deben de hacer a toda persona que aspira a ocupar un puesto dentro de la organización, permiten bloquear futuras amenazas de enfermedades al resto de los colaboradores, previenen accidentes e indican quienes están propensos a ausentarse con frecuencia si en el caso fueran contratados.

Análisis y decisión final

El último proceso de la selección es el análisis y la decisión de que candidato llena los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo dentro de la organización, la responsabilidad de decidir recae en el futuro supervisor del colaborador. Este mismo paso permite crear un banco de recursos humanos potenciales para el futuro, con las personas que fueron rechazadas para el puesto.

III. Inducción de personal

“Esta tercera parte trata de los procesos para colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización. El objetivo principal de esta parte es explicar la forma en que se recibe, selecciona, introduce e inicia a las personas en la organización. Los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñaran y la evaluación de su desempeño en el puesto”. (3:174)

• Orientación o inducción de personal

“Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es caminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar”. (3:176)

La inducción permite que el nuevo colaborador de la empresa pueda integrarse efectivamente a la misma, proporcionándole medidas de orientación para definir rumbos y direcciones, comportamientos y acciones; persiguiendo con esto el logro de las metas y los resultados esperados.

- **Objetivos de la inducción**

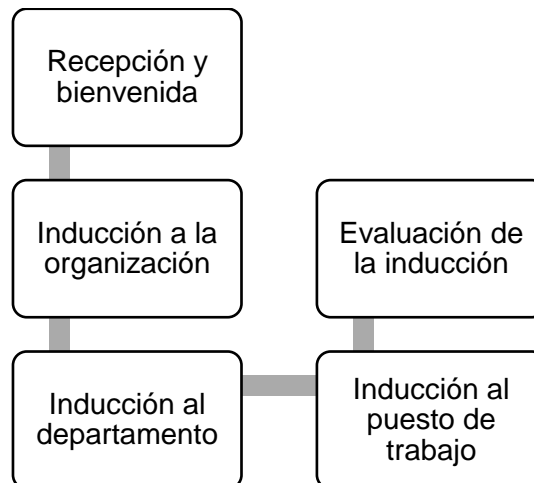
La inducción de la persona a su nuevo puesto de trabajo tiene por objetivos: socializar, orientar, entrenar y alinear al rol del trabajo. Su meta va orientada a que el nuevo colaborador(a) se sienta recibido(a) por el equipo de trabajo, percibiendo apoyo por parte de sus compañeros y recibiendo orientación de cómo desarrollar su trabajo.

- **Proceso de inducción**

La etapa de inducción general da a conocer al nuevo integrante de la empresa información básica como: el horario de trabajo, los beneficios a los cuales tiene derecho y su período de vacaciones.

Seguidamente se muestra el proceso de inducción en forma de esquema:

Esquema 5
Proceso de inducción



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

- **Inducción a la organización**

La inducción a la organización le informa a la persona todo lo referente hacia la empresa; los objetivos, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización. En esta etapa de la inducción se deben ampliar los siguientes temas: prestaciones, procedimientos de pago, horas de trabajo y un recorrido por las instalaciones.

- **Inducción específica al puesto**

“En esta etapa se presenta al empleado con su nuevo supervisor, quien continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir las presiones del primer día”. (5:293)

La inducción específica al puesto le permite conocer al nuevo colaborador las jerarquías existentes en el departamento donde se ubicará, las áreas físicas, sus funciones y compañeros de trabajo; esto permitirá la pronta adaptación de la persona.

- **Evaluación de la inducción**

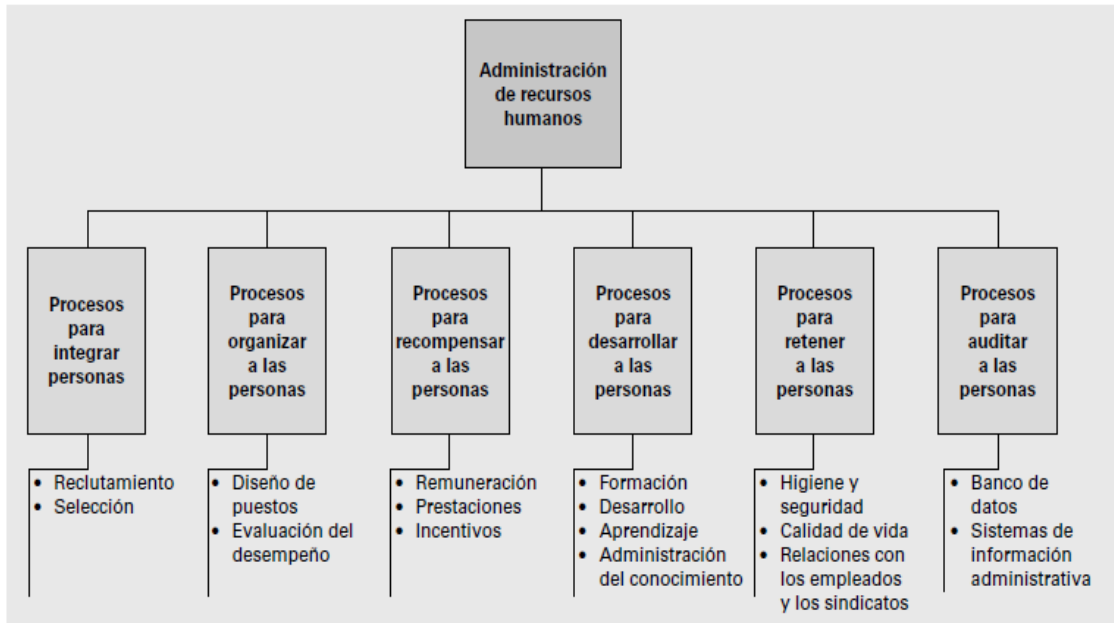
La evaluación de desempeño permite medir el desarrollo de la persona dentro de la empresa, esto le permitirá al colaborador ser tomado en cuenta para decisiones de promociones a nuevas vacantes, salarios y despidos.

b. Gestión del talento humano

“La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a las personas. En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia, creando un balance entre el desarrollo profesional de las personas, el enfoque humano y el logro de las metas organizacionales”. (14:1)

Esquema 6

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, C. 2009. Gestión del talento humano. (La administración del recurso humano en un ambiente dinámico y competitivo).

La gestión del talento humano se resume en seis procesos básicos: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. Cada uno de los procesos busca contribuir de manera positiva a la administración del recurso humano.

I. Procesos de gestión del talento humano

• Proceso para integrar personas

“Los procesos para incorporar a las personas, representa la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización”. (3:102)

Incorporar a las personas a la empresa, es abrirle la puerta aquellos colaboradores que cumplen con las habilidades y destrezas que requiere la organización; contando con métodos y técnicas que permitan reclutar y seleccionar a la persona que contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa.

c. Rotación de personal

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de colaboradores en una organización, se dice que el personal rota cuando los trabajadores se van de la empresa (son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Existen dos tipos de desvinculaciones: desvinculación por iniciativa del propio empleado y desvinculación por iniciativa de la organización.

Los costos generados por un índice alto de rotación de personal motivan a su constante evaluación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAS EN EL COLEGIO BILINBÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN

El presente capítulo cita los hallazgos encontrados en la investigación de campo que se le ha realizado a una institución educativa, respecto a los procesos que aplican para la admisión y adaptación de las personas.

2.1 Justificación del diagnóstico

En la actualidad en el colegio bilingüe especializado en computación ubicado en la zona 1 de la ciudad capital, existe un alto nivel de rotación por parte de los docentes, un inadecuado proceso para la admisión e inducción de las personas, incrementos en los costos de reposición de personal, una reducción notable en la productividad de la empresa, actitudes negativas en el cumplimiento de los objetivos, insatisfacción por parte de los colaboradores; todo lo mencionado anteriormente tiene un impacto directo en las utilidades y el crecimiento de la institución educativa.

Para una empresa el activo más importante son las personas, debido a que estas aportan ventajas competitivas, las cuales permiten diferenciarse de otras, sin embargo; existen carencias dentro de su administración que están provocando que el personal no pueda desarrollar todo su potencial.

A raíz de las dificultades por los cuales está pasando la empresa, este diagnóstico se justifica en la necesidad de determinar las causas y los efectos de la problemática, proponiendo acciones de solución inmediata para que tanto la empresa como los colaboradores pueden alcanzar un bien común.

2.2 Metodología de investigación

2.2.1 Métodos de investigación

2.2.1.1 Método científico

La investigación se llevó a cabo a través del método científico en sus tres fases: fase indagadora, que permitió obtener toda la información documental, a través de las fuentes primarias y secundarias, fase demostrativa en la cual se comparó la información obtenida con las variables expuestas en la hipótesis y por último la fase expositiva, para presentar en el informe de tesis los resultados obtenidos.

a. Indagadora

La primera fase de investigación se realizó una entrevista en los niveles gerenciales de la institución, para obtener información estratégica que permitiera analizar el actual proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal; se determinó el uso del censo debido a que el número de sujetos de estudio es reducido, este permitió recolectar datos cualitativos y cuantitativos de los docentes de diversificado, estas dos técnicas de investigación se realizaron de forma remota.

Para evitar que la información recopilada corra el riesgo de generar un sesgo o impactar negativamente en los resultados obtenidos en la entrevista y el censo, se hizo uso de una escala de valoración descriptiva donde cada opción de respuesta se explicaba detalladamente.

La tabulación de los datos consistió en el recuento de las respuestas contenidas en el instrumento, a través del conteo numérico de las alternativas de preguntas cerradas, representando los resultados a través gráficos circulares.

• Prueba piloto

Antes de ejecutar la fase indagadora se realizó la validación del instrumento a través de una prueba piloto la cual consistió en aplicar una encuesta en línea a un grupo de 10 personas que pertenecen a la población estudio; debido a la

aparición del virus COVID-19 y los parámetros de bioseguridad que se aplicaron en el país para su contención no fue posible realizar la encuesta personalmente con los docentes, por lo que se utilizó una plataforma digital.

b. Demostrativa

En esta parte de la investigación se demostró la conexión racional, entre los resultados obtenidos y la problemática planteada. A través de medios, técnicas e instrumentos se pudieron obtener, ordenar, cuantificar, calcular matemáticamente y estadísticamente la o las evidencias que serán los medios de comprobación.

c. Expositiva

Aquí se afinaron los resultados obtenidos en la investigación para que estos sirvan de base a futuras indagaciones y para comunicar el conocimiento adquirido. Se hizo uso de gráficas estadísticas para representar datos cuantitativos y cualitativos de la población.

2.2.1.2 Método deductivo

Los resultados obtenidos permitieron comprobar la hipótesis planteada y la determinación de la realidad objetiva, adquiriendo información de todos los elementos que conforman la empresa.

2.2.2 Técnicas de investigación

2.2.2.1 Censo

La técnica se realizó con el cien por ciento de los profesores que constituyen la unidad de pedagogía de la institución objeto de estudio, se llevó a cabo con la finalidad de adquirir información para el análisis e interpretación de los resultados.

2.2.2.2 Entrevista

Se hizo uso de la entrevista para la recolección de información general sobre los procesos que actualmente se implementan en la institución educativa. La

entrevista fue dirigida al Directo General y a la persona responsable de Recursos Humanos.

2.2.2.3 Investigación bibliográfica

En esta etapa de la investigación científica se exploró lo que se ha escrito sobre el tema de reclutamiento, selección e inducción de personal. Se consultaron diversos autores que permitieron comprender de forma objetiva y precisa la problemática actual de la institución educativa.

2.2.3 Instrumentos de investigación

2.2.3.1 Cuestionario

El uso del cuestionario permitió crear un conjunto de preguntas coherentes, organizadas y estructuradas; acorde a una determinada planificación con el fin de extraer información al momento de responder a las interrogantes.

2.2.3.2 Guía de entrevista

La guía de entrevista fue utilizada como una lista de comprobación para preparar un plan de acción para conducir las entrevistas planificadas.

2.2.3.3 Fichas bibliográficas

La ficha bibliográfica como herramienta de investigación permitió identificar las fuentes de información que se examinaron durante el proceso de investigación documental (libros, artículos, revistas, documentos, tesis, etc.).

2.2.4 Naturaleza y características de la investigación

La presente investigación descriptiva pretende medir la efectividad de los programas de admisión e inducción de personal que se aplican en la institución educativa, para luego formular cambios que permitan su mejoramiento, al contribuir de forma directa en los objetivos estratégicos de la empresa.

La unidad de análisis particular es el colegio bilingüe especializado en computación y la unidad específica es el programa de reclutamiento, selección

e inducción de personal, especialmente dirigido a los docentes de nivel diversificado.

2.2.4.1 Sujetos de investigación

Para llevar a cabo el diagnóstico se tomó en cuenta al personal docente que ingresó a la institución en el año 2019 y 2020 en el nivel diversificado, se tomaron en cuenta debido a que presentan las características necesarias para el estudio.

2.2.4.2 Población

Actualmente la empresa cuenta con 150 colaboradores; por solicitud de la Dirección Académica del colegio se tomó en cuenta a 75 personas, las cuales pertenecen a la unidad pedagógica del nivel diversificado y básico plan diario y fin de semana. La población original en el plan de investigación era de 50 docentes de plan diario; pero se sugirió que se tomara a todos los docentes incluyendo plan fin de semana como unidad de investigación, debido a que representan el mayor porcentaje de los puestos que existen dentro de la empresa.

2.3 Unidad de análisis

A continuación, se presenta información general del colegio bilingüe especializado en computación ubicado, en la zona 1 de la ciudad capital:

2.3.1 Antecedentes

La educación es uno de los factores que más influye en el avance y progreso de las sociedades, además de proveer conocimientos es la base de la cultura y los valores de toda persona. Es por esta razón que la institución educativa abre sus puertas en el año 2000, con el objetivo de brindarle a la población guatemalteca una nueva forma de educación; teniendo como base principios cristianos, considerando al ser humano como una persona única e irrepetible.

La trayectoria del colegio permite ofrecer jornadas de estudio plan diario y fin de semana en los niveles de básico y diversificado. La empresa cuenta

actualmente con 150 colaboradores y 20 puestos de trabajo los cuales pertenecen a las áreas de dirección técnica, personal administrativo y docente.

2.3.2 Fundamentación estratégica

A continuación, se presentan elementos que conforman la filosofía empresarial de la institución:

2.3.2.1 Misión

“Reflejar en cada estudiante el temor a Dios sobre todas las cosas, compartiendo y sembrando el amor de Dios en sus corazones, para que en todo dependan de Él”.

a. Visión

“Seguir siendo la mejor Institución Educativa que enseña con alto nivel académico, excelencia, servicio profesional, equipo moderno y que además piensa en la economía de su familia”.

b. Valores

- Respeto: a nuestra Nación, a nuestra Institución, a la familia y a la sociedad.
- Disciplina: es la base esencial para desarrollar la responsabilidad, el compromiso y la sabiduría en nuestros estudiantes.

2.3.2.2 Objetivos

- Brindar, un ambiente agradable y excelente servicio educativo.
- Innovar, día a día, nuestro sistema de enseñanza – aprendizaje con equipo moderno.
- Formar profesionales con alto nivel académico, preparados y actualizados para ser exitosos en su vida universitaria, laboral y familiar.

La fundamentación estratégica de la institución no cumple con los requisitos necesarios que permitan el desarrollo de su plan estratégico, esto debido a que la misión no fundamenta ¿quién es? y ¿qué hace?; responde únicamente a ¿por qué lo hacen? Al no responder a las preguntas ¿quién es? y ¿qué hace?;

la organización no es capaz de distinguirse de otras similares, lo que provoca que las personas no se sientan identificadas.

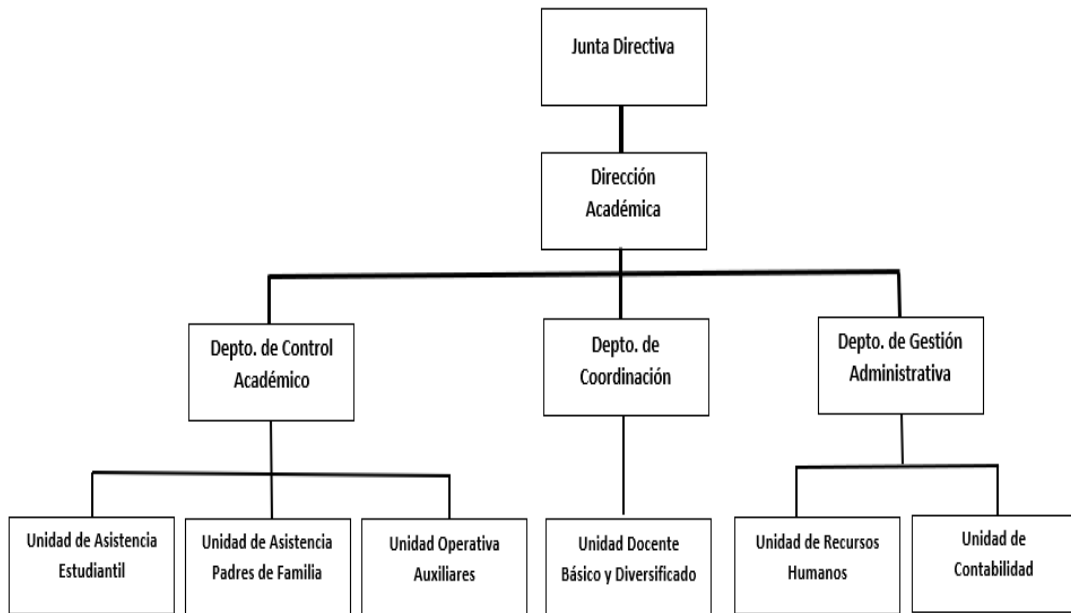
La visión no permite perfilar la manera de como alcanzara sus objetivos, las estrategias que se utilizarán para su crecimiento; así como un desarrollo a futuro. Todo esto hace que las personas no tengan una imagen clara de hacia dónde se dirige la empresa. Los objetivos estratégicos no expresan las metas últimas y más importantes que la organización debe tener para orientarse hacia su misión y visión. Los objetivos deben de llevar un porcentaje de logro y tiempo (a más de un año).

2.3.3 Estructura organizacional

El diseño organizacional de la empresa está constituido por un tipo de estructura funcional que reúne a todos los que se dedican a una actividad en un solo grupo, posee una dimensión vertical debido a que describe la unidad de mando donde la persona sabe con quién debe reportarse y el número de personas que un superior puede supervisar de manera eficaz, su departamentalización es funcional, agrupa las actividades según la ocupación de cada departamento. Cuenta con un tramo de control estrecho puesto que existen varios niveles administrativos y una supervisión alta.

A continuación, se presenta el organigrama general actual de la unidad de análisis:

Gráfica 1
Organigrama General
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación,
ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

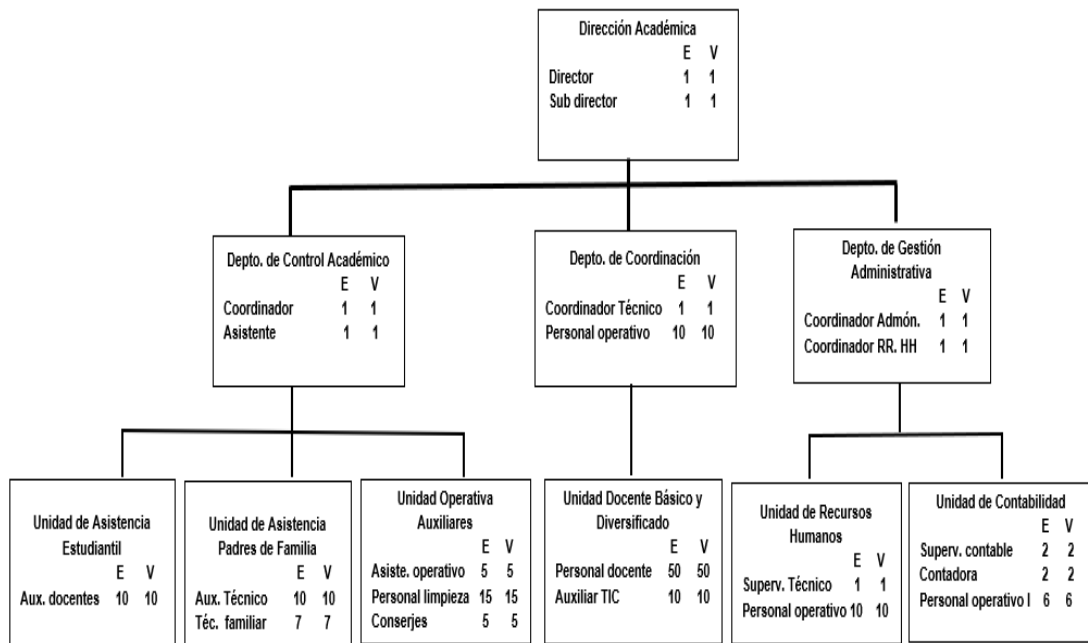


Fuente: organigrama proporcionado por el colegio bilingüe especializado en computación.

Puede notarse que en el organigrama general de la empresa existe una unidad de recursos humanos, pero esta no cuenta con elementos que permitan: integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas; estos componentes faltantes podrían ayudar a administrar de mejor manera el recurso humano.

Para la empresa la falta de estos elementos en la unidad de recursos humanos dificulta identificar factores clave, definir las competencias, ejecutar un seguimiento en las actividades de las personas y su mejoramiento continuo. Todo esto conlleva a una grave deficiencia a nivel administrativo, debido a que cada contratación equivocada equivale a un gasto representativo sin beneficio alguno para la institución.

Gráfica 2
Organigrama Nominal
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación,
ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: organigrama proporcionado por el colegio bilingüe especializado en computación.

Dentro de su estructura nominal se observan las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. Dado a la naturaleza del estudio se continúa con el análisis de la unidad de recursos humanos la cual está conformada por un supervisor; este es el encargado de ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en su totalidad, puede notarse que el personal operativo no está dividido en puestos claves que permitan contribuir con el proceso de admisión e integración de las personas.

Debido a que la unidad de recursos humanos no tiene definido adecuadamente los puestos de trabajo esta no podrá contribuir de manera eficiente a la administración del recurso humano.

2.3.4 Rotación de personal

El índice de rotación de personal es una medida de la administración del recurso humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los colaboradores o deficiencias en los procesos de admisión e inducción del personal.

La fórmula que se aplicó para establecer el índice de rotación de personal es la siguiente.

$$IRP = ((\text{admisiones} + \text{desvinculaciones}) / 2) / ((\text{inventario inicial} + \text{inventario final}) / 2) * 100$$

Donde: Admisiones = nuevas plazas + contrataciones

Desvinculaciones = despidos + renunciaciones + abandonos

Inventario inicial = cantidad de trabajadores

Inventario final = (inventario inicial + admisiones) – desvinculaciones

Al utilizar la fórmula para su análisis se obtuvieron los siguientes datos los cuales fueron representativos para determinar nivel de rotación que posee la empresa.

Cuadro 1
Índice de rotación de personal
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019
Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de
la ciudad capital

Mes	Admisiones	Desvinculaciones	Inv. inicial	Inv. final	IRP
Enero	8	6	75	77	10%
Febrero	1	2	75	74	2%
Marzo	1	1	75	75	1%
Abril	2	0	75	77	2%
Mayo	3	0	75	78	3%
Junio	3	1	75	77	3%
Julio	0	0	75	75	0
Agosto	0	0	75	75	0
Septiembre	0	0	75	75	0
Octubre	0	5	75	70	2%
Noviembre	0	0	75	75	0
Diciembre	0	0	75	75	0
Total					23%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

El mes de enero presenta un movimiento constante en las admisiones y desvinculaciones de los docentes, esto debido a que inicia el ciclo escolar y algunos colaboradores encuentran una oportunidad laboral fuera de la institución educativa por lo que la desvinculación voluntaria se hace presente; como consecuencia las admisiones aumentan porque se necesita cubrir la vacante existente.

Cuadro 2
Índice de rotación de personal
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020
Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de
la ciudad capital

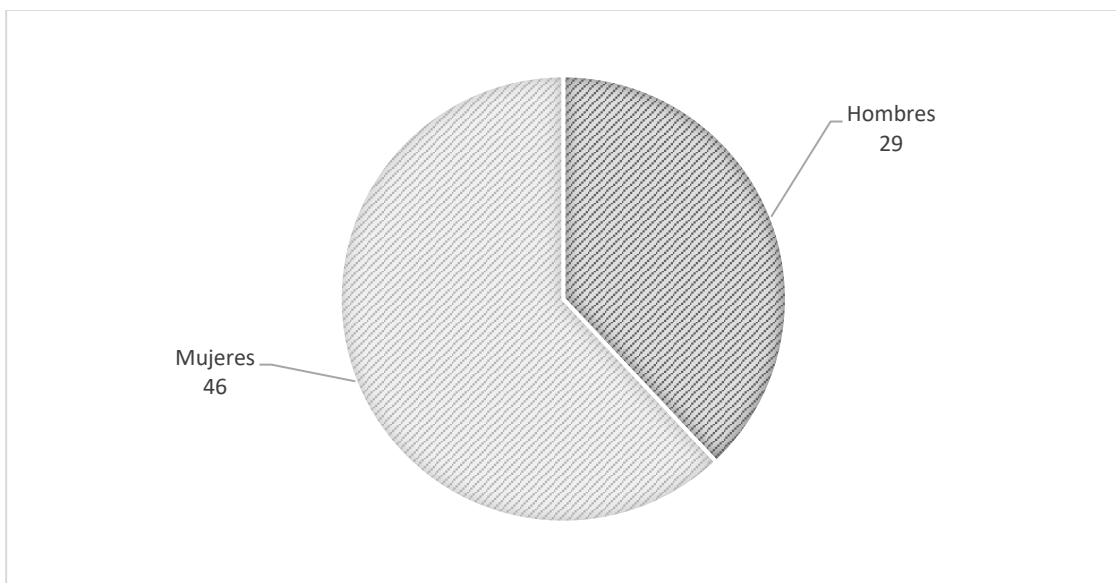
Mes	Admisiones	Desvinculaciones	Inv. inicial	Inv. final	IRP
Enero	6	4	75	77	7%
Febrero	1	2	75	74	2%
Marzo	2	1	75	76	2%
Abril	0	0	75	75	0
Mayo	3	0	75	78	3%
Junio	3	1	75	77	3%
Julio	1	0	75	76	1%
Agosto	0	0	75	75	0
Septiembre	0	0	75	75	0
Octubre	0	6	75	69	3%
Noviembre	0	0	75	75	0
Diciembre	0	0	75	75	0
Total					21%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Según los datos obtenidos la institución educativa presentó en el año 2019 un índice de rotación del 23% y para el año 2020 un 21%, estos valores se consideran altos para una empresa al afectar de manera directa su eficiencia; reduce sus utilidades, disminuye su productividad y aumenta los costos en el proceso de admisión e inducción.

Si bien existe una reducción del 2% en los dos años anteriores, esto no significa que para los años posteriores siga en descenso el índice de rotación si no se toman las medidas de corrección adecuadas.

Gráfica 3
Genero de los docentes
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



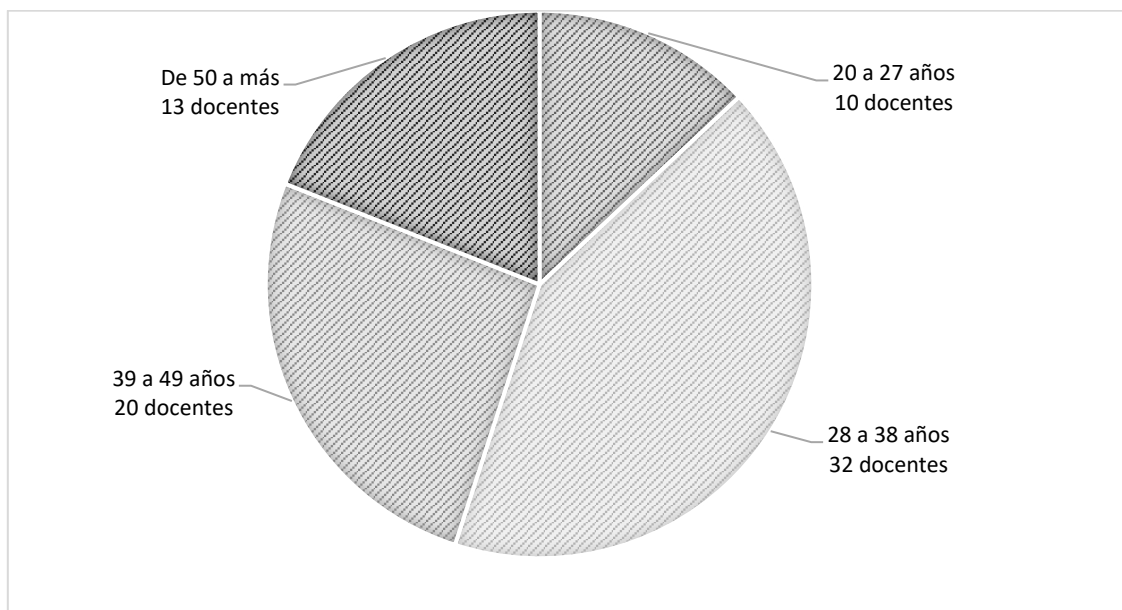
Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Puede observarse que la mayor parte de los docentes son mujeres, no existe una inclusión de personas por genero equilibrada, esto puede llegar a provocar en el futuro problemas dentro del ambiente laboral de la empresa, bajo rendimiento en algunas personas debido a que no se valora su trabajo, dificultades en integrarse a la empresa, conflictos a la hora de trabajar en equipo, etc.

Esto se debe a que no existe una política de selección incluyente que busque que la planilla de trabajadores sea equilibrada, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres debe ser un punto importante a tratar dentro de la planeación estratégica de la empresa.

El desequilibrio de géneros que existe entre los colaboradores de la institución puede ser un indicio del alto nivel de rotación que mantiene la empresa.

Gráfica 4
Edad promedio de los colaboradores
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

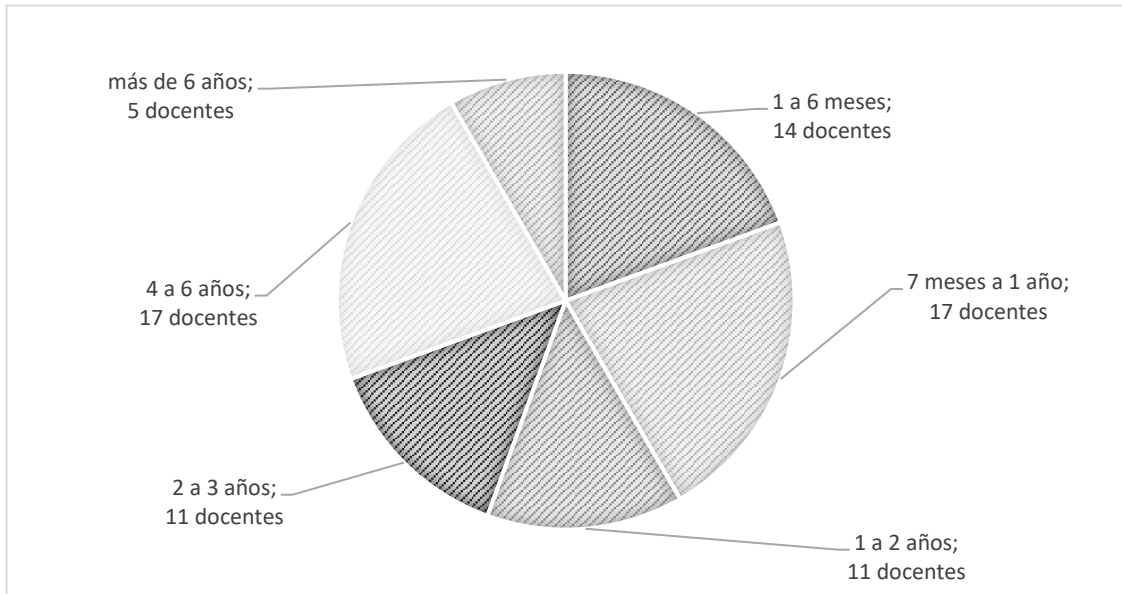


Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

La institución educativa se inclina más por una persona con madurez, experiencia laboral y un historial profesional; puede notarse que la mayor parte de sus colaboradores tiene una edad de veintiocho a treinta y dos años, las personas que se encuentran en esta etapa de su vida profesional son más susceptibles a dejar su puesto actual dentro de la empresa por una mejor oferta de trabajo. Si no se crean las políticas necesarias para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas estas pueden llegar a provocar que el índice de rotación en la institución educativa permanezca alto.

Gráfica 5

Permanencia de los actuales colaboradores en la organización Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Puede observarse que 14 de los colaboradores llevan laborando para la empresa de uno a seis meses y 17 docentes de siete meses a un año; esto determina que solo 44 personas han logrado la adaptación e integración a la institución.

La empresa determina en los primeros seis meses del año la efectividad que ha tenido el proceso de admisión e inducción de las personas, este periodo de tiempo le permite evaluar la productividad esperada por la institución. Debido a esto puede determinarse que los procesos que se han utilizado no han dado los resultados esperados. Esto puede deberse a la necesidad de crecimiento que tiene la empresa, sin tomar en cuenta que los actuales procesos han quedado al margen de sus necesidades.

En los siguientes numerales se describen y analizan los resultados de la investigación realizada sobre los procesos de reclutamiento, selección e

inducción de personas; para determinar las causas que dan origen a la problemática.

2.3.5 Descriptor y perfil de puesto

La investigación realizada determino que la empresa no utiliza los instrumentos adecuados para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal; siendo el perfil de puesto uno de ellos. La ausencia de este no permite determinar el nivel académico, la experiencia, el conocimiento y las habilidades que debe tener un candidato para ocupar un puesto dentro de la organización.

El descriptor permite detallar la información que se utilizará para tomar decisiones respecto a los puestos, al no utilizar este instrumento la empresa tendrá dificultades para determinar el propósito, las funciones, especificaciones, conocimientos, habilidades, responsabilidades, nivel de esfuerzo, condiciones físicas y ambientales del puesto de trabajo. Durante esta fase se pudo determinar que la institución educativa no posee un descriptor y perfil para ocupar el puesto de docente, sabiendo que estos instrumentos son necesarios para un eficiente proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

2.3.6 Requisición de personal

La requisición es otro instrumento que no utiliza la empresa para el proceso reclutamiento de personal, esto significa que la solicitud para cubrir una vacante existente se desarrolla de forma inadecuada. Al no tener este tipo de herramienta la empresa no es capaz de describir con exactitud las necesidades del área que hace la solicitud, las competencias que se buscan en la nueva persona, los motivos que la están ocasionando, fecha en que deberá estar cubierto el puesto, tiempo por el cual se va contratar, departamento, turno, horario y salario que se le asignará a la persona.

La requisición de personal es un documento que tiene gran importancia debido a que permite controlar el número de vacantes que se encuentran en proceso de ser cubiertas en la empresa, determina el tiempo que se tiene que emplear

para reclutar, seleccionar a la persona y sienta las bases para contratar a un nuevo colaborador.

2.4 Situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en el colegio bilingüe especializado en computación

Se realizó una investigación en la institución educativa para poder evidenciar la situación actual de ésta, los resultados obtenidos dieron a conocer el impacto de la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que la empresa lleva a cabo. En el proceso de indagación se realizó un censo al personal docente, dos entrevistas una dirigida al director general y otra al supervisor de la unidad de recursos humanos, quien es el encargado de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal. Sin embargo, debe mencionarse que en el proceso el supervisor de recursos humanos no siempre se encarga de esto, la unidad se concentra más en los procesos de inscripción y atención hacia los estudiantes; papelería y trámites administrativos de los colaboradores.

Se observa que la ejecución del proceso de admisión e inducción no es siempre el mismo, debido a que este es aplicado por diferentes personas del área gerencial; las cuales solo poseen conocimiento empírico respecto al tema. Esto provoca que no se apliquen correctamente las políticas establecidas por la organización para dicho proceso.

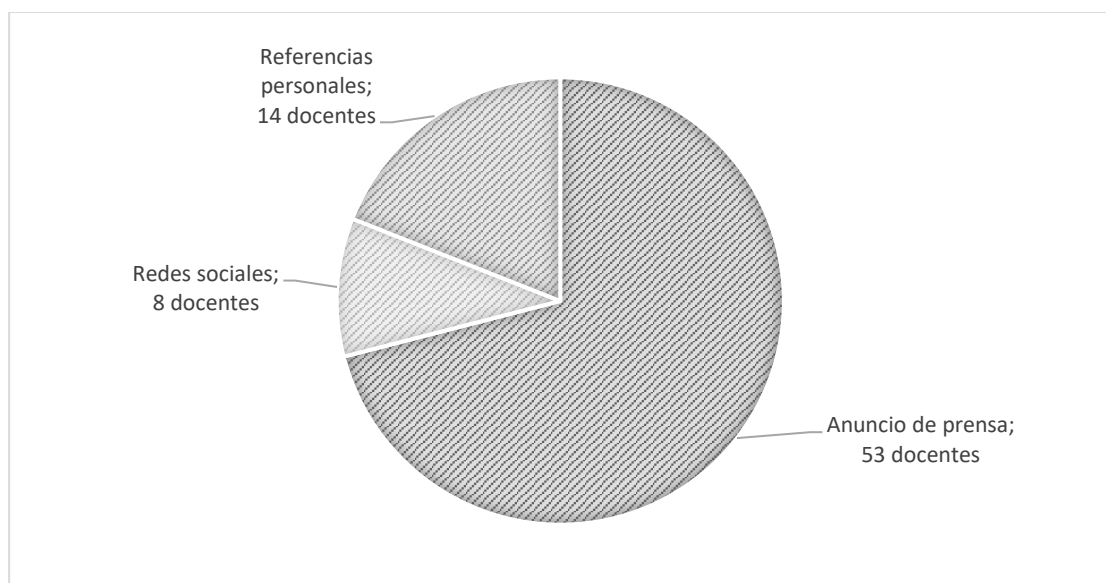
2.4.1 Análisis de reclutamiento

Dentro de este análisis puede determinarse lo siguiente: la empresa solo elabora una planificación de cuántos colaboradores necesitará en cada área docente al inicio de cada año, no poseen un formato de requisición que les permita cubrir de manera certera alguna vacante disponible, cuando se solicita un nuevo colaborador se da aviso al director del colegio de manera verbal, sin especificar el perfil y las atribuciones del puesto que se necesita; no poseen descriptores de puesto lo que provoca atraer candidatos(as) no idóneos(as) seleccionando sin un perfil como guía para la toma de decisión. Para realizar las convocatorias de personal se utilizan únicamente fuentes externas las

cuales consisten en anuncios en periódicos, presentación de candidatos por indicaciones de trabajadores de la empresa, consultas a los archivos de candidatos y medios electrónicos.

Gráfica 6

Forma en que el personal se enteró del puesto vacante Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Cincuenta y tres profesores se enteraron de la vacante de trabajo, por medio de un anuncio escrito, en una minoría por referencias personales y sitio web, demostrando que el mejor medio para captar el recurso humano para la empresa es a través del reclutamiento externo. La empresa considera que a través de este proceso de captación de personas se introduce sangre nueva aportando talento, habilidades, capital intelectual y una renovación de la cultura organizacional.

Actualmente el contenido y el diseño de los anuncios que se publican para reclutar a las personas los desarrolla una agencia de publicidad la cual es contratada por el departamento de recursos humanos; por lo que no se pudo

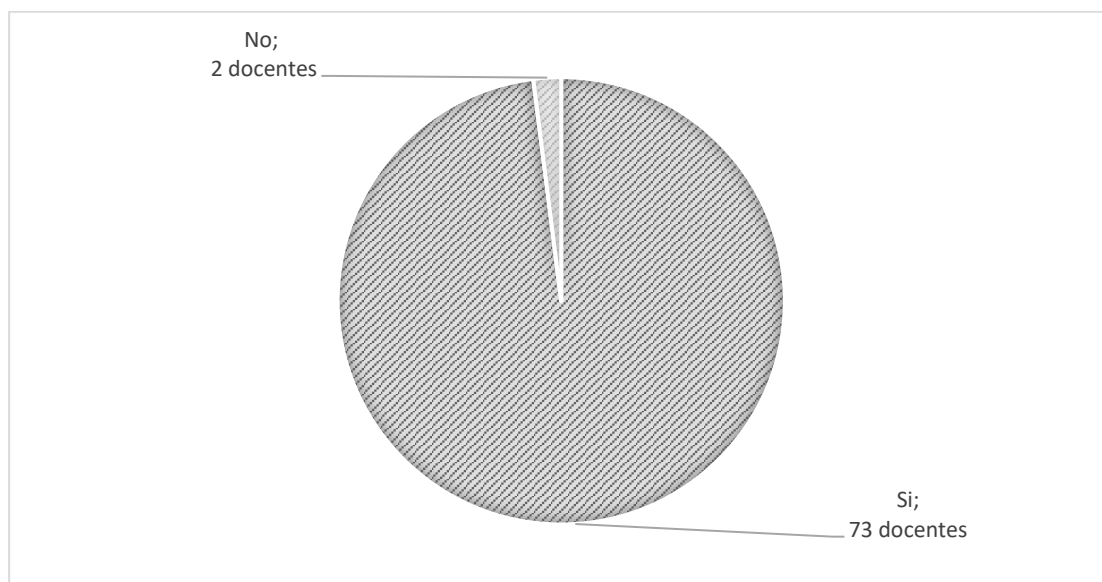
establecer si poseen los elementos necesarios para atraer a los candidatos(as) idóneos.

La emergencia sanitaria que se vivió durante el año 2020 (COVID-19) obligó a las empresas a adoptar nuevas formas de reclutamiento esto debido al distanciamiento social, muchas de ellas optaron por utilizar tecnología la cual engloba una serie de procedimientos que se utilizan para conseguir candidatos activos y pasivos ideales para un puesto de trabajo.

El panorama para muchas instituciones educativas cambió; se enfocaron más en el reclutamiento social utilizando aplicaciones tecnológicas para publicar ofertas de trabajo, cambiando totalmente la forma tradicional del modelo de reclutamiento de personal. Para la institución educativa este nuevo modelo de reclutamiento no tomo mucha importancia debido a que solo ocho de los candidatos se enteraron de la vacante disponible a través de las redes sociales, debe mencionarse que la empresa posee una página web y aplicaciones de redes sociales, pero estas se enfocan más en publicidad, eventos y actividades.

Para la empresa la solicitud de empleo es un instrumento importante en el proceso de selección, debido a que permite proyectar un perfil personal y profesional de la persona aspirante al puesto de trabajo; esto se ve reflejado en la siguiente gráfica debido a que la mayor parte de las personas confirman haber llenado una solicitud de empleo.

Gráfica 7
Colaboradores que llenaron la solicitud de empleo
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

La solicitud de empleo permite tener un panorama más amplio de la persona al obtener información que muchas veces no es incluida en la hoja de vida, esta no puede definirse como relevante para realizar una preselección de candidatos debido a que la documentación solicitada a los aspirantes no es uniforme muchas veces depende del criterio de la persona encargada del proceso.

El siguiente cuadro muestra la documentación que se le ha solicitado a los aspirantes al puesto de trabajo.

Cuadro 3

**Documentación solicitada en el proceso de reclutamiento
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

Documento	Porcentaje de las personas que lo entregaron
Hoja de vida	100%
Referencias laborales	84%
Referencias personales	94%
Antecedentes penales	94%
Antecedentes policíacos	94%
Tarjeta de salud	65%
Fotografías	77%
Certificado de estudio	81%
Carnet de IGSS	55%
DPI	100%
NIT	58%

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

De acuerdo con el anterior cuadro, se determina que no existen lineamientos internos que permitan estandarizar la documentación que se les solicita a los candidatos; esto provoca que no se pueda llegar a verificar en su totalidad la información proporcionada por el aspirante al cargo. El no aplicar una solicitud de empleo a todos sus candidatos y no exigir la totalidad de la documentación, puede llegar a provocar pérdida de productividad en el proceso de selección, un aumento inesperado en los costos de reclutamiento y un atraso en las fechas planificadas para realizar el proceso de ocupación de una vacante.

2.4.2 Análisis de selección

El proceso de selección de personal es un punto importante para la Dirección Académica del establecimiento, esto porque les permite diferenciar entre los candidatos que están calificados y los que no lo están mediante el uso de

diferentes instrumentos técnicos; para la empresa es vital elegir a la persona que cumpla con sus requerimientos personales y profesionales.

A pesar de la importancia que este proceso tiene para la institución las personas encargadas de llevarlo a cabo comentan no poseer los conocimientos necesarios para poder ejecutarlo correctamente, esto dificulta elegir a los candidatos adecuados para la organización. La decisión de elegir a un aspirante se base únicamente en el criterio personal de quien realice la selección, con la ayuda de algunas técnicas como lo es entrevista preliminar, el examen médico y la prueba de conocimientos o capacidades.

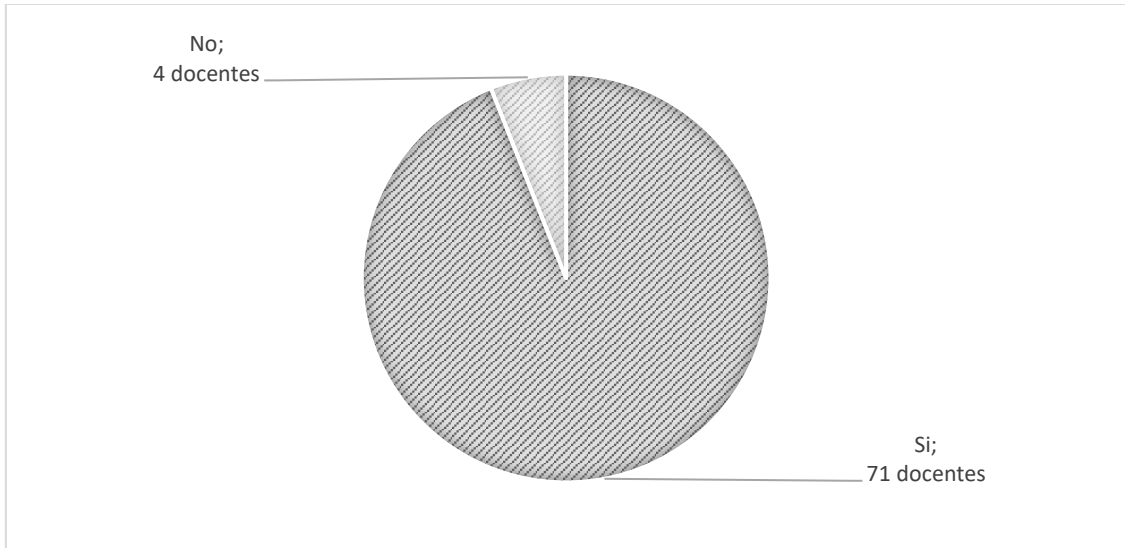
Esto dificulta encontrar a la persona indicada para la vacante, debido a que no se posee un criterio técnico para analizar los resultados obtenidos y no se utilizan todos los instrumentos necesarios para este proceso; a esto se le debe añadir que la aplicación de las técnicas para realizar la fase de selección no son uniforme, debido a que algunas veces por la falta de tiempo y la necesidad de cubrir una vacante no se aplican en su totalidad esto dificulta hacer el seguimiento de los candidatos, que serán sujetos al proceso de selección por parte de la empresa.

Para algunas empresas el proceso de selección cambio, debido a las causas mencionadas en el proceso de reclutamiento, los procedimientos y los instrumentos utilizados tradicionalmente en esta fase tuvieron que evolucionar; utilizando tecnología para poder llevarse a cabo.

La siguiente gráfica, detalla el número de colaboradores que realizaron una entrevista antes de su contratación:

Gráfica 8

Colaboradores que realizaron una entrevista antes de su contratación Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

La entrevista como una técnica de selección permite tamizar a los candidatos evaluando sus conocimientos técnicos y especializados, rastreando características personales por medio de muestras en su comportamiento a la hora de realizar dicha conversación entre el entrevistador y el entrevistado.

Como proceso de comunicación permite que dos personas interactúen voluntariamente para que ambas partes se conozcan mejor, por el lado del entrevistador se brinda la información interna del puesto; así como generalidades de la organización y por parte del entrevistado se pretende solucionar las dudas que pudieron surgir en el proceso de reclutamiento.

Dado el uso de la entrevista como técnica de selección y su importancia para conocer mejor al candidato y que esté al mismo tiempo solucione cualquier duda respecto a la vacante, puede determinarse que no se aplica para todos debido a que solo setenta y uno de los docentes fueron entrevistados antes de ocupar su sitio de trabajo y los cuatro restantes fueron contratados sin haberla

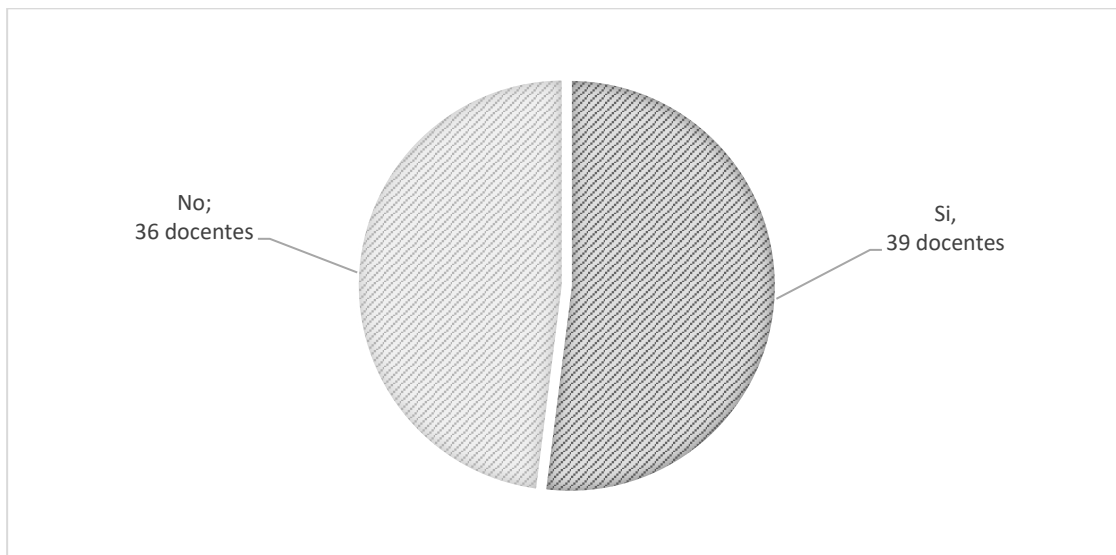
realizado; las razones por las cuales no se llevó a cabo la entrevista para este reducido número de personas son: ausencia de lineamientos en el proceso, una mala programación de los tiempos de aplicación de los instrumentos de selección, toma de decisión basada en un criterio personal y la urgencia por cubrir una vacante dentro de la empresa.

Estos inconvenientes en la fase de selección pueden llegar a ocasionar una serie de efectos negativos para la empresa tales como: una inestabilidad recurrente en el personal, un mal ambiente laboral provocado por la integración inadecuada de una persona, un descenso en la confianza del resto de los trabajadores, un bajo rendimiento en la eficiencia del proceso de inducción, etc.

Gráfica 9

Colaboradores que realizaron una prueba de conocimiento o de capacidad

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Las pruebas de conocimientos o de capacidades son instrumentos que permiten medir el nivel de conocimiento profesional o técnico que deben de tener los candidatos para ocupar el puesto de trabajo, el grado de capacidad o

habilidad que posee una persona son claves para su pronta adaptación, su capacidad de producción y su estabilidad laboral dentro de la empresa.

Según el estudio realizado se determinó que treinta y seis colaboradores(as); no efectuaron una prueba para demostrar sus habilidades, conocimientos y experiencias, por lo que no existe una certeza en el proceso de selección para determinar; si el aspirante es el indicado para ocupar el puesto de trabajo; la razón por la cual no se realizan estas pruebas a algunos candidatos muchas veces suele ser: por falta de tiempo, aumento de costo en el proceso de selección, falta de herramientas, no existen personas idóneas para realizar dichas pruebas, muchas veces solo se toma de base el nivel académico del aspirante o bien las recomendaciones por parte de algunos colaboradores de la empresa.

La falta de un procedimiento estandarizado para aplicar a los candidatos las pruebas correspondientes, ocasiona que la empresa seleccione de forma incorrecta a la persona que ocupará un cargo de trabajo específico. Al no tener una muestra de trabajo del aspirante para constatar su desempeño laboral, su elección se basa en el criterio personal de quien realiza este proceso, lo que puede ocasionar más adelante deficiencia en el proceso de integración, una incompatibilidad hacia cultura organizacional de la empresa, deficiencia en las funciones asignas, problemas con sus compañeros de trabajo y una falta de compromiso hacia la empresa.

Para determinar si los/las aspirantes tienen el conocimiento, la destreza, la formación y la experiencia requerida, se incluyen dentro de la entrevista algunas preguntas relacionadas al puesto de trabajo que aplican; con base a estas preguntas se toma la decisión de contratación, por lo que no se ha podido determinar quién es la persona más capacitada para ocupar la vacante.

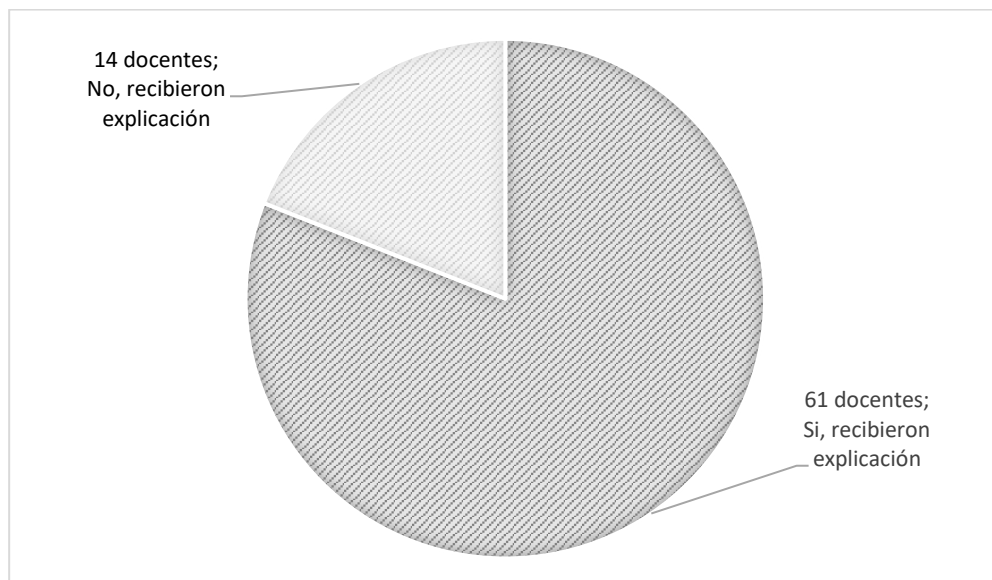
La entrevista es una de las técnicas que se utilizan para complementar la evaluación de los conocimientos técnicos y especializados de una persona, también permite asesorar y orientar al candidato, evaluar su desempeño laboral, investigar las desvinculaciones que haya tenido en otras empresas,

transferir una imagen adecuada de la empresa, informar al candidato(a) sobre el puesto de trabajo, verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo, etc.

Otra función de la entrevista de trabajo además de conocer y evaluar al candidato(a) es comunicarle a la persona información general de la empresa y específica del puesto, detallar elementos que serán claves para que el aspirante pueda elegir si la vacante existente es lo que estaba buscando. Pasar por desapercibidos ciertos detalles de información en una entrevista por parte del entrevistador puede causar inconvenientes negativos en el proceso de integración de la persona.

Gráfica 10

Colaboradores que recibieron una explicación sobre las generalidades de la institución educativa y/o puesto de trabajo dentro de la entrevista Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



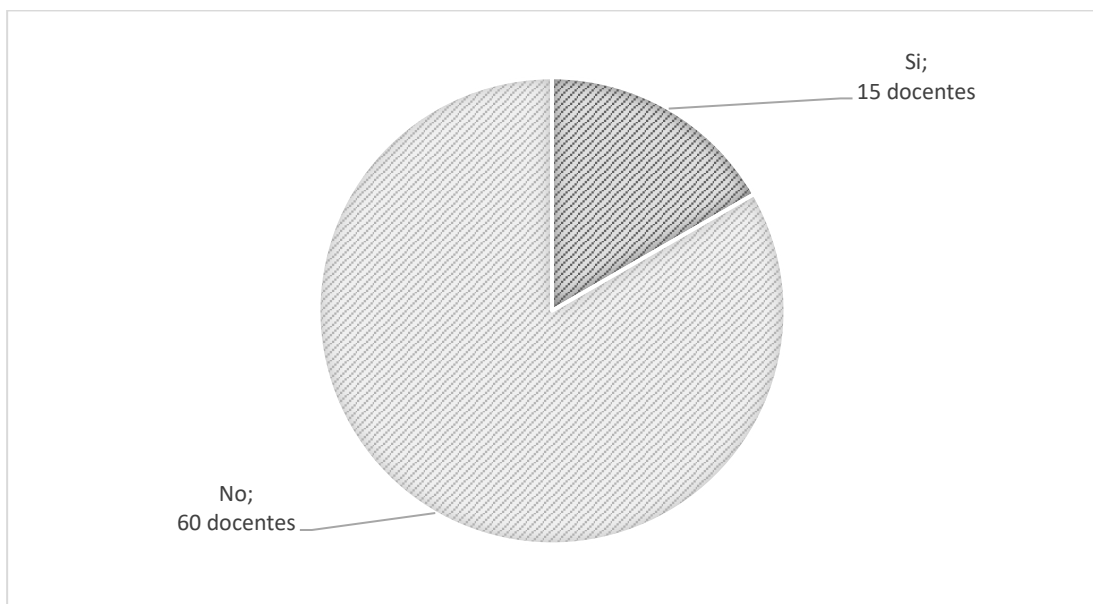
Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Existe un porcentaje considerable de colaboradores que no recibieron una explicación sobre las generalidades de la institución educativa y/o puesto de trabajo, dicha información no fue proporcionada dentro del proceso de la entrevista. Los catorce docentes que no recibieron una explicación adecuada y detallada tardaron un poco más de tiempo en integrarse a la empresa o abandonaron su puesto de trabajo en un periodo menor a un año. Los datos representados en la gráfica demuestran que no existe un documento que permita estandarizar las entrevistas, esto debido a que solo sesenta y uno de los empleados(as); si tuvo un esclarecimiento respecto a las operaciones y actividades que se desempeñarían en el puesto de trabajo.

La ausencia de una guía de entrevista que contenga los temas, preguntas sugeridas y ciertos aspectos para analizar, provoca una diversificación en la ejecución de cada entrevista de trabajo que aplique la empresa.

Gráfica 11

Colaboradores que realizaron una prueba psicológica o de personalidad Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

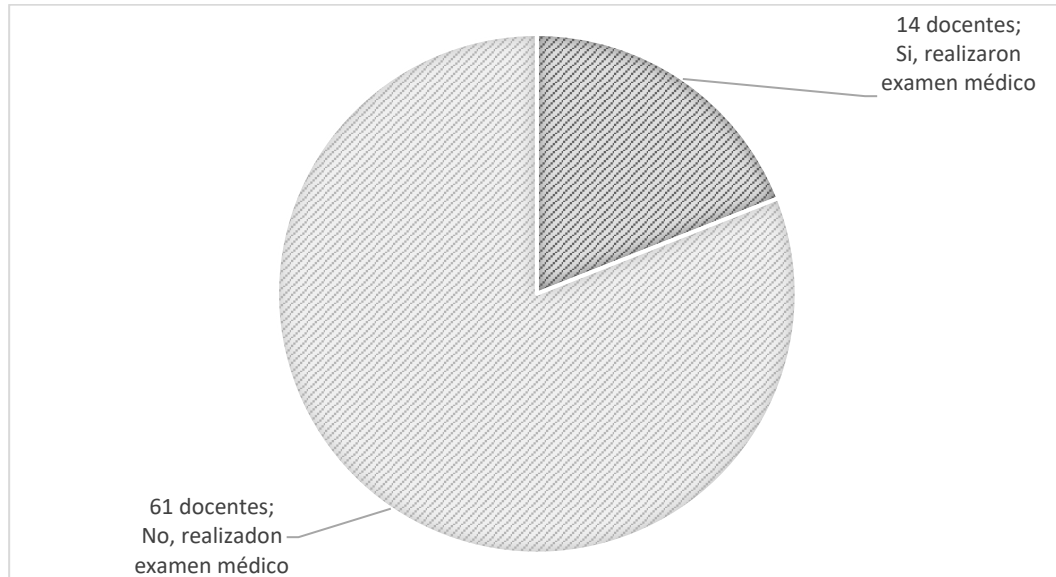
Las pruebas psicológicas y de personalidad juegan un papel muy importante al momento de la selección de los candidatos al puesto de trabajo, con estos instrumentos se puede determinar el comportamiento en lo referente a las aptitudes y la personalidad que esta posee. Tras la investigación realizada se pudo determinar que para ocupar el puesto de docente dentro de la institución educativa se necesitan tener ciertos rasgos o aspectos de personalidad como: equilibrio emocional, motivación, interés, etc. La aplicación de una prueba psicológica busca establecer un pronóstico sobre el desempeño que se tendrá de una persona en su puesto de trabajo, adicional busca medir una variable humana específica necesaria para la vacante.

Para una institución educativa cuyas actividades están relacionadas con niños y adolescentes de forma permanente o temporal es importante que las personas que vayan a optar a un puesto de trabajo como docentes sean sometidas a estas pruebas. Solo quince de los docentes que integran la unidad pedagógica fueron sometidos a una determinada prueba psicológica o de personalidad, dejando en incertidumbre a los demás; al no tener la seguridad que estas personas posean los requisitos necesarios para ocupar el puesto. Un dato interesante que debe mencionarse en esta investigación es que la institución educativa toma como referencia para la evaluación psicológica y de personalidad el certificado del registro nacional de agresores sexuales (RENAS) este es un requisito necesario para que se tome en cuenta al candidato en la fase de selección.

Gráfica 12

Colaboradores que realizaron un examen médico

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica para asegurarse que la salud de los solicitantes al puesto sea adecuada para los requisitos del trabajo. Para algunas empresas debido a la pandemia a nivel mundial uno de los requisitos que más se tomó en cuenta dentro del proceso de selección fue el examen médico, la mayoría de las empresas tomó con mucha importancia este elemento.

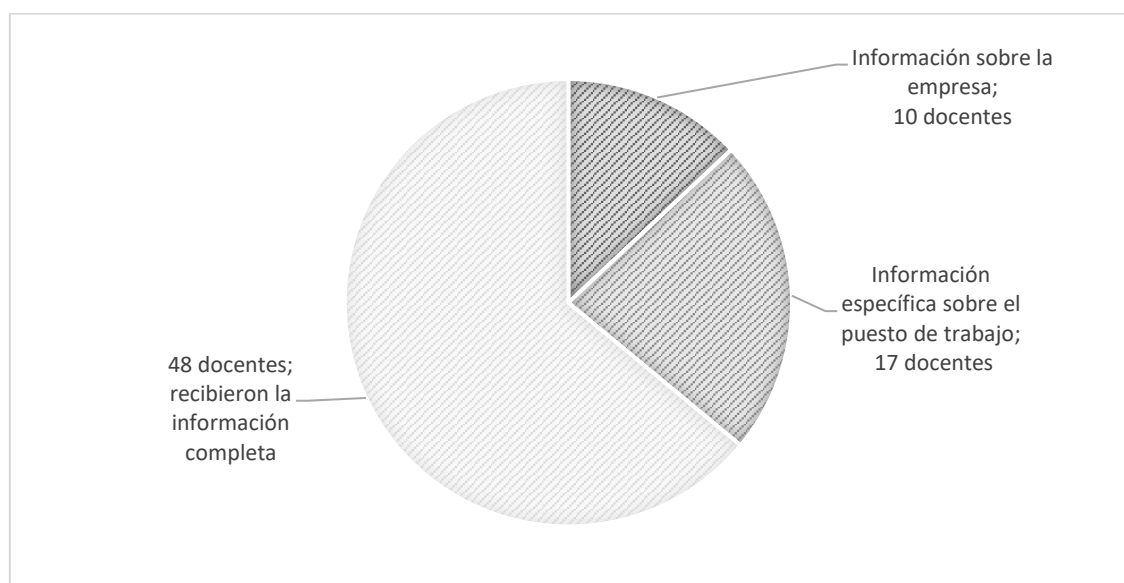
Bajo esta situación el examen médico no fue relevante para la empresa debido a que una parte de las personas contratadas no realizó dicha prueba, dejando con un alto grado de vulnerabilidad la salud de sus colaboradores. Dentro de la investigación realizada pudo determinarse que solo catorce docentes; sí realizaron la prueba médica.

2.4.3 Análisis de inducción

El objetivo principal del proceso de inducción es facilitar la incorporación de un nuevo colaborador dentro de la organización, es aquí donde se le debe proporcionar la información necesaria para que pueda manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento. La información brindada a las personas durante su periodo de inducción no es la misma para todos, esto debido a que solo a cuarenta y ocho de los colaboradores se le brindo una explicación para darles a conocer las generalidades respecto a la empresa y su puesto de trabajo; para las personas que solo recibieron un tipo de explicación sufrirán de un proceso de adaptación más lento o probablemente nunca llegue a alcanzarlo, la falta de esclarecimiento sobre estos aspectos afecta directamente en el proceso de inducción. Algunos colaboradores indicaron que debieron buscar por sus propios medios información sobre su puesto de trabajo, esto les ocasiono que su desempeño laboral fuera deficiente a la hora de su evaluación.

Gráfica 13

**Tipo de información recibida durante el período de inducción
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

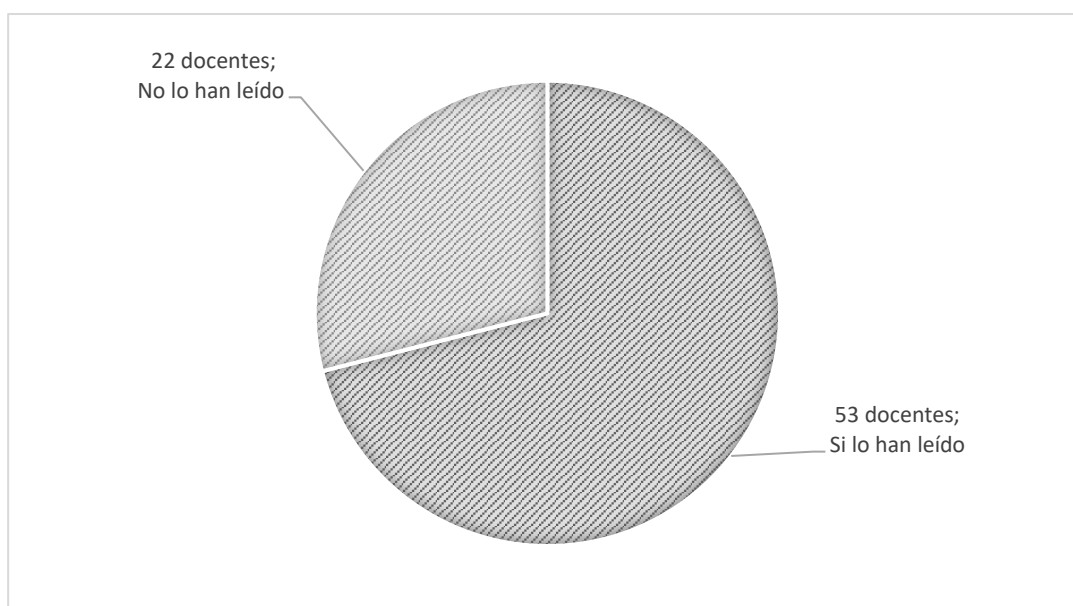


Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

La investigación determina la falta de una planificación de personal y la poca importancia que se le da al perfil de puesto, debido a que no existen dentro de la empresa. El no poseer información respecto a las funciones, responsabilidades, competencias y conocimientos que debe tener cada colaborador, provoca que las personas responsables de llevar a cabo el proceso de inducción no puedan brindar los detalles generales e individuales de cada puesto de trabajo, es por ello que la información brindada durante esta etapa no es uniforme para todos.

Gráfica 14

Colaboradores que han leído el reglamento interno Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



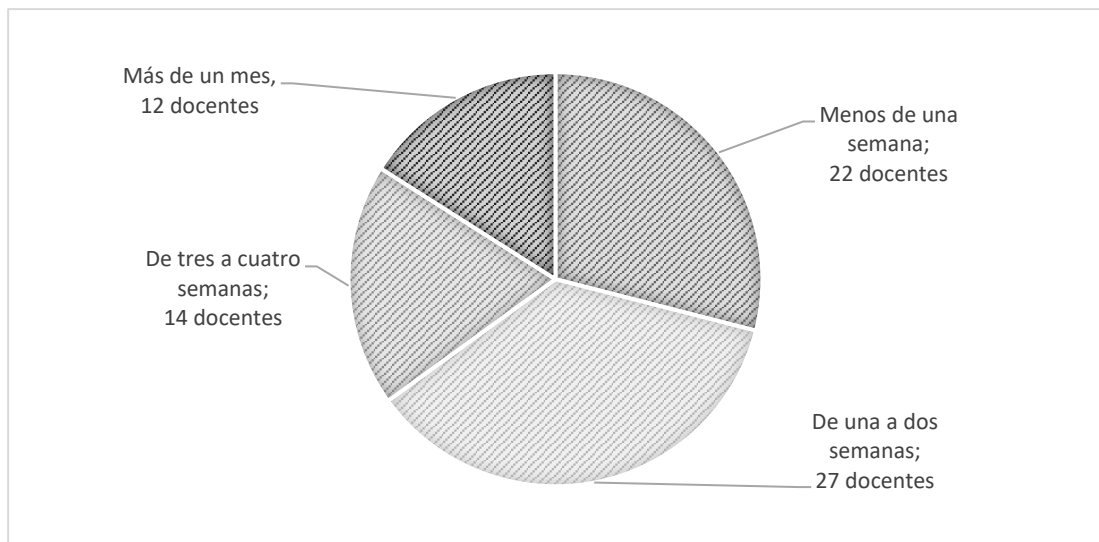
Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconoce los lineamientos generales en relación a la empresa y sus compañeros de trabajo, el reglamento interno es una herramienta de suma importancia que permite la adaptación de un nuevo colaborador de una manera más rápida. Dentro del proceso de inducción de personal permite darle a conocer a la persona información de lo que puede y no debe hacer en la empresa y su puesto de

trabajo, permite gestionar la cultura organizacional porque promueve o prohíbe ciertas conductas laborales, guía el comportamiento de la persona ante sus compañeros de trabajo; es por ello que el reglamento interno debe ser un instrumento utilizado en el proceso de inducción.

La institución académica, sí posee un reglamento interno el cual es utilizado en el proceso de inducción; pero puede determinarse según la gráfica expuesta anteriormente que solo cincuenta y tres de los colaboradores lo han leído completo, esto demuestra que las personas encargadas de orientar al nuevo colaborador no le prestan la importancia al reglamento interno de la institución.

Gráfica 15
Tiempo que les fue necesario a los colaboradores para dominar sus funciones
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Los datos demuestran que el proceso de inducción no está teniendo los resultados esperados, esto debido a que 14 docentes necesitaron de tres a cuatro semanas para dominar las funciones en su puesto de trabajo; 12 colaboradores necesitaron más de un mes para adaptarse.

Algunas personas indicaron que su adaptación fue más lenta comparada a los demás debido a que no se les proporcionó la información necesaria para realizar su trabajo generando en ellos ansiedad por el temor a fallar, desconocían las funciones que debían de ejecutar, tuvieron confusiones y malos entendidos con sus compañeros de labores, ausencias debido a que se sentían ineficientes e incumplimientos de las normas disciplinarias al no conocerlas. El resto de las personas cuya adaptación se dio en las primeras semanas de trabajo comentó que su orientación al puesto fue efectiva, debido a que recibieron la información necesaria para realizar su trabajo y una socialización por parte de sus compañeros.

Puede determinarse que la empresa no posee un programa de orientación adecuado para las personas de nuevo ingreso, que les permita enviar un mensaje claro y brindar información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas que se tienen sobre el trabajo.

Debido a que la empresa no brinda un proceso adecuado de orientación a la persona esto puede ocasionar: pérdida de tiempo e ineficiencia cuando las personas tratan de conocer por sí mismos la organización, su trabajo y a sus compañeros de equipo, un aumento en la rotación de personas en el periodo de inicio debido a que los trabajadores se sienten poco valorados, falta de compromiso con la misión y visión de la institución, un aumento de ansiedad en las personas generado por el temor de fallar en el trabajo, etc.

2.4.4 Costo del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal

A continuación, se presentan los cuadros 4 y 5 los cuales muestran cuánto le cuesta aproximadamente a la institución educativa ejecutar el proceso de admisión e inducción de personal. Los cálculos se realizaron con base en las horas – hombre de las personas encargadas de ejecutar estos procesos.

La fórmula que se aplicó para establecer el costo hora - hombre en el colegio bilingüe especializado en computación ubicado en la zona 1 de la ciudad capital es la siguiente:

Costo de hora hombre = (sueldo mensual / horas hombre) + (prestaciones laborales)

- Hora fábrica = horas diarias * No. de días laborales
- Hora hombre = Horas fábrica * No. de empleados
- Prestaciones laborales = 41.83%

Cuadro 4

Costo hora – hombre

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Concepto	Salario	Prestaciones Laborales	Costo Horas - Hombre
Salario promedio del gerente de recursos humanos	Q. 7,000.00	41.83%	Q 41.36
Salario promedio de personal operativo	Q 2,980.00	41.83%	Q 17.60
Costo de hora hombre = $\left[\frac{\text{sueldo mensual}}{(8 \text{ hrs.} * 30 \text{ días})} \right] + (41.83\%)$			

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

Los costos actuales en que incurre la empresa para integrar e inducir a la persona van desde reuniones entre gerentes para determinar el perfil del aspirante, dar a conocer al mercado laboral sobre el puesto vacante, impresión de papelería necesaria para el proceso, recepción de papelería, citar a los solicitantes para entrevista, pruebas prácticas, verificación de credenciales, inducción a la empresa, inducción al departamento, inducción al puesto de trabajo, entrevista de salida y documentación. A pesar de que la empresa no realiza cada una de las etapas del proceso y que no posea un informe de los costos en que incurre, se realizó una aproximación del costo del reclutamiento externo que la empresa debe realizar con base al mercado actual y la hora - hombre necesaria para llevar a cabo cada actividad.

Cuadro 5

Costos aproximados del proceso actual de integración e inducción de personal, fuentes externas

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Proceso	Actividad	Tiempo requerido (horas)	Costo hora - hombre	Costo Total
Costos de Reclutamiento externo	Reuniones entre directores para determinar los requisitos del perfil de puesto	3	Q 41.36	Q 124.08
	Informar a los/las empleados(as) sobre el puesto vacante, para que informen a sus conocidos la nueva oferta laboral	1	Q 41.36	Q 41.36
	Impresión de papelería necesaria			Q 100.00
	Anuncio en medio escrito ¼ de página,			Q 1,534.50
	Recepción de la papelería	3	Q 17.60	Q 52.80
	Total			
Costo de selección	Citar a los aspirantes al puesto para la entrevista	1	Q 41.36	Q 41.36
	Entrevista de selección (3 candidatos)	1	Q 41.36	124.08
	Prueba práctica (3 candidatos)	2	Q 41.36	Q 248.16
	Análisis de los resultados	3	Q 41.36	Q 124.08
	Verificación de credenciales	1	Q 17.60	Q 17.60
	Total			
Costo de inducción	Inducción a la empresa	2	Q 41.36	Q 82.72
	Inducción al departamento	3	Q 41.36	Q124.08
	Inducción al puesto de trabajo	4	Q 41.36	Q 165.44
	Total			
Costo de separación	Entrevista de salida	1	Q 41.36	Q 41.36
	Documentación			Q 50.00
	Total			Q 91.36
Total, costo aproximado				Q 2,871.62

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

El cuadro 5, muestra el total del costo que la empresa tiene que invertir al momento de ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en las personas, la cantidad de Q 2,871.62 representa una aproximación del tiempo hora - hombre y los recursos necesarios para su ejecución. Debe hacerse mención que la unidad de recursos humanos no siempre lleva a cabo todas las actividades que el proceso necesita, por lo que no se puede establecer exactamente el costo de ejecución.

La institución educativa en el año 2019 reporto 15 desvinculaciones de personal, lo que representa 15 contrataciones las cuales tuvieron un costo de Q 43,074.30 en el año, para el 2020 se presentaron 14 separaciones que originaron la misma cantidad en contrataciones asignando un costo de inversión de Q 40,202.68. Los costos para el año 2019 y 2020 pudieron ser mayores debido a que no se puede establecer con exactitud los costos incurridos en proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

2.5 Análisis de los resultados

Dentro del proceso de indagación que se llevó a cabo en la institución educativa puede evidenciarse que, la unidad de recursos humanos no es siempre la encargada de llevar a cabo la gestión del talento humano; provocando que el proceso de reclutamiento, selección e integración de las personas no sea efectivo.

Esto se puede evidenciar en los índices de rotación de personas que ha manejado la empresa, durante el año 2019 su índice alcanzo el 23% y para el año 2020 fue del 21% demostrando que el proceso de admisión e inducción no está generando los resultados esperados.

No se aplican políticas para ejecutar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, al no tener un programa estandarizado permite que las personas encargadas de su aplicación utilicen algunas veces el criterio personal

para la toma de decisiones. La investigación revela que cuatro de los colaboradores de la empresa no realizaron una entrevista antes de su contratación; treinta y seis personas no realizó una prueba de conocimiento o capacidad.

A pesar que la requisición de personal, el perfil y el descriptor de puestos son instrumentos necesarios para el éxito del proceso de reclutamiento de personal estos no son utilizados por la empresa, esto puede verse reflejado en los datos obtenidos en la investigación.

Debido a que la empresa tiene una deficiente convocatoria, el proceso de selección se ve debilitado al no poseer candidatos adecuados para ocupar el puesto solicitado. Esto puede evidenciarse en lo mencionado por las personas encargadas de esta etapa, los cuales exponen que en su mayoría los candidatos al puesto no cumplen con los requisitos mínimos solicitados por la Dirección General de la institución, teniéndose que trabajar con el recurso humano ya reclutado.

Las etapas del proceso de selección no se ejecutan en su totalidad, esto debido a que ciertos candidatos por ser referidos de algún empleado de la empresa, no son sometidos a criterios como: verificación de credenciales, exámenes médicos, pruebas prácticas o de conocimientos. Al no someter a las evaluaciones a todos los candidatos provoca un problema para la siguiente etapa del proceso (inducción), esto porque no se sabrán los resultados de todas las pruebas; sin poder llegarse a determinar con exactitud si los candidatos seleccionados cumplen con los conocimientos, habilidades y la experiencia necesaria para ocupar el puesto.

La empresa realiza entrevistas en la fase de selección para dar a conocer información a los candidatos sobre la empresa y del puesto de trabajo; sin embargo, las entrevistas no poseen un formato para su realización, su desarrollo depende del criterio personal del entrevistador, esto provoca que

algunos candidatos no reciban la misma información. Los resultados obtenidos determinaron que sesenta y uno de los colaboradores recibieron una explicación sobre las generalidades de la institución educativa y/o puesto de trabajo, las catorce personas restantes no recibieron dicha información por lo que puede demostrarse que no existe una guía que permita la estandarización de la entrevista.

La etapa de inducción también presenta problemas los cuales algunos de ellos son originados por un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal; pero se debe mencionar que la falta de procedimientos e instrumentos administrativos para llevar cabo la inducción es una de las causas que provocan estos inconvenientes.

Un proceso correcto de inducción ha de estar formado por etapas como la bienvenida, la introducción a la empresa, el proceso de información al puesto y la evaluación de la persona. Pudo observarse que solo cuarenta y ocho de los docentes recibieron información general sobre la empresa e información específica sobre el puesto de trabajo. El resto de los colaboradores no se les informo ciertos detalles como: la hora y el día en que se realiza el pago de su salario, políticas sobre vacaciones y festividades, reglamento interno, etc.

La orientación a los nuevos colaboradores de la empresa no se da dentro de un marco estándar, nuevamente vuelve a depender del criterio propio de la persona encargada de ejecutarlo; esto dificulta la adaptación de la persona a la empresa y su puesto de trabajo. El proceso de inducción no es el mismo para todos; esto deja algunas brechas de información que no se le brinda a la persona, al no tener un programa de inducción o tenerlo incompleto puede provocar una deficiente adaptación del empleado, bajo desempeño laboral y alta rotación de personal. La investigación reveló que existen doce colaboradores cuya adaptación a la empresa y el dominio de sus funciones al puesto de trabajo tardo más de un mes, por lo que puede confirmarse lo mencionado al principio del párrafo.

El índice de rotación que presenta la empresa para el año 2019 es del 23% y para el año 2020 del 21% esto repercute en los costos que la empresa debe incurrir constantemente al momento de realizar el proceso de integración e inducción de personal, los costos ascienden a Q 2,871.62 cada vez que se realiza el proceso de adquisición y adaptación de personal. Realizar la fase de reclutamiento genera un costo de Q 1,852.74 la selección de personal Q 555.28 e introducir a la persona genera un costo de Q463.60 adicional a estos costos que provoca la rotación de personas debe mencionarse que esta tiene un impacto fuerte en el desempeño de los trabajadores y una influencia decisiva en la imagen que tienen los empleados de la empresa.

La rotación de personal en forma involuntaria es otro elemento que se presenta dentro de la empresa, el despido de los docentes es frecuente al final de cada ciclo escolar; las causas que originan el despido son algunas veces provocadas por el bajo desempeño, ausentismo en sus labores, desmotivación, violación de normas disciplinarias e impuntualidad a la hora de acudir al trabajo.

La institución educativa dentro de sus procesos de reclutamiento, selección e inducción no está aplicando elementos tecnológicos que permitan un proceso efectivo en momentos de pandemia; así como una disminución en sus costos cada vez que se realice el proceso de contratación de personal.

Puede determinarse según los resultados obtenidos de la investigación realizada que los problemas que presenta colegio bilingüe especializado en computación ubicado, en la zona 1 de la ciudad capital, se deben a un deficiente proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal; se pudo determinar que en cada etapa no se aplican programas, procesos, métodos, técnicas e instrumentos relacionados con la gestión del talento humano.

Cuadro 6

Impacto negativo de un proceso deficiente de admisión e inducción de personal

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Impacto	Consecuencia
Deficiente adaptación del colaborador(a) a la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Desmotivación en el puesto de trabajo.• Absentismo (ausentismo o abandono de puesto de trabajo y deberes anexos al mismo.• Conflictos con sus compañeros de equipo.• Negación a cambios dentro de la empresa.
Un desempeño laboral deficiente.	<ul style="list-style-type: none">• Incrementos en los costos de admisión e inducción debido a despidos.• Errores en los procesos establecidos por la empresa para desempeñar sus funciones.• Un mal ambiente de trabajo debido a inestabilidad de algunos miembros del equipo de trabajo.• Pérdida de clientes, al no desempeñar correctamente sus funciones.
Alta rotación de personal	<ul style="list-style-type: none">• Incrementos de costos en los procesos de reclutamiento, selección e integración.• Desgaste en la imagen de la empresa.• Inestabilidad en los miembros de un equipo de trabajo.• Mala percepción de los colaboradores hacia la empresa.• Aumento de trabajo para algunas personas mientras se lleva a cabo la contratación

Fuente: elaboración propia, con base en investigación de campo, marzo 2022.

El mejor activo de la empresa son las personas, el equipo humano que trabaja para sacar adelante el modelo de negocio establecido por la institución educativa; pero a la vez las personas dependen de la organización en la cual trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, por lo que existe una relación de beneficio para ambos.

Para la empresa cualquier factor relacionado con los colaboradores que incremente los costos y disminuya su productividad, tenderá a reducir las oportunidades de alcanzar un plan de negocios exitoso.

Al realizar un análisis general de los resultados obtenidos en la investigación, se comprueba la hipótesis, los problemas que presenta la unidad de análisis en la administración del recurso humano, se deben a que no aplican programas, procesos, métodos, técnicas e instrumentos relacionados con la gestión del talento humano.

Por lo que se hace necesario diseñar un adecuado proceso de integración e inducción de personal, que proponga soluciones a la problemática actual de la institución educativa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UN COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN, UBICADO EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD CAPITAL

Luego de analizar la situación actual de la institución educativa, y determinar que existen deficiencias en la gestión del talento humano, las cuales están afectando a la empresa y a los colaboradores, se diseñó un proceso de admisión e inducción de personal que ayudara a solucionar las necesidades y las limitaciones de la empresa.

Su correcta implementación contribuirá a que la empresa pueda contar con el personal idóneo para el puesto de trabajo, lo que permitirá alcanzar los objetivos organizacionales e individuales de las personas.

A continuación, se presentan los elementos que conformaran la propuesta para la institución educativa.

- Procesos con sus respectivos lineamientos e instrumentos, estos permitirán la ejecución correcta del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Establecer una sección técnica dentro de la unidad de recursos humanos, que administre y ejecute correctamente los procesos de admisión e inducción de las personas; debido a que la empresa no cuenta con el personal calificado para llevar a cabo los procesos de gestión del talento humano.
- Creación de un puesto técnico dentro de la unidad de recursos humanos, el cual tendrá como objetivo encargarse de la administración y la ejecución de la presente propuesta.
- Políticas de cada proceso, forma de llenado de cada instrumento, plan de acción y costos aproximados para ejecutar la propuesta planteada.

Como valor agregado para la organización, en la sección de anexos se incluye; el perfil y descriptor de puesto del docente de enseñanza media, una guía de entrevista, las evaluaciones de los procesos y un ejemplo de llenado para cada instrumento propuesto.

3.1 Objetivo de la propuesta

Implementar el cien por ciento de la propuesta para mejorar a largo plazo la competitividad de la empresa a través de un conjunto de medidas de cambio en el proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano; permitiéndole a la institución educativa dotarse del recurso humano idóneo a los puestos de trabajo con los que cuenta.

3.2 Procesos de reclutamiento, selección e inducción propuesto

Como se mencionó anteriormente la fundamentación estratégica no está correctamente establecida, carece de ciertos requisitos necesarios que permitan a la institución educativa definir sus objetivos a cumplir y los principios que deben de seguir, lo que a su vez no les permitirá su evolución y competitividad. Este tipo de inconvenientes afecta el proceso de integración e inducción, debido a que la misión, la visión, los valores y los objetivos permitirán convocar, elegir e integrar a las personas adecuadas que necesita la empresa para alcanzar su plan de negocio.

Se propone la siguiente fundamentación estratégica (misión, visión, valores y objetivos) para que con base a ella la institución educativa puede determinar su propia filosofía empresarial.

3.2.1 Filosofía empresarial propuesta

3.2.1.1 Misión

“Somos una institución educativa que impulsa la formación profesional de los educandos; a través de métodos y técnicas que permitan transformar el proceso tradicional de enseñanza y aprendizaje, teniendo como base valores morales y espirituales”.

a. Visión

“Ser la institución educativa líder en estándares académicos y en la formación integral de los estudiantes, comprometiéndose con las familias guatemaltecas a brindar servicios educativos de excelencia”.

b. Valores

- Compromiso: con nuestros estudiantes al brindarles un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad; a través de un grupo de docentes profesionales.
- Responsabilidad: en el cumplimiento de nuestras actividades administrativas y educativas.
- Pasión: a la hora de defender una idea y liderar dentro de la institución, luchar por lo que queremos alcanzar.

3.2.2 Objetivos de los procesos

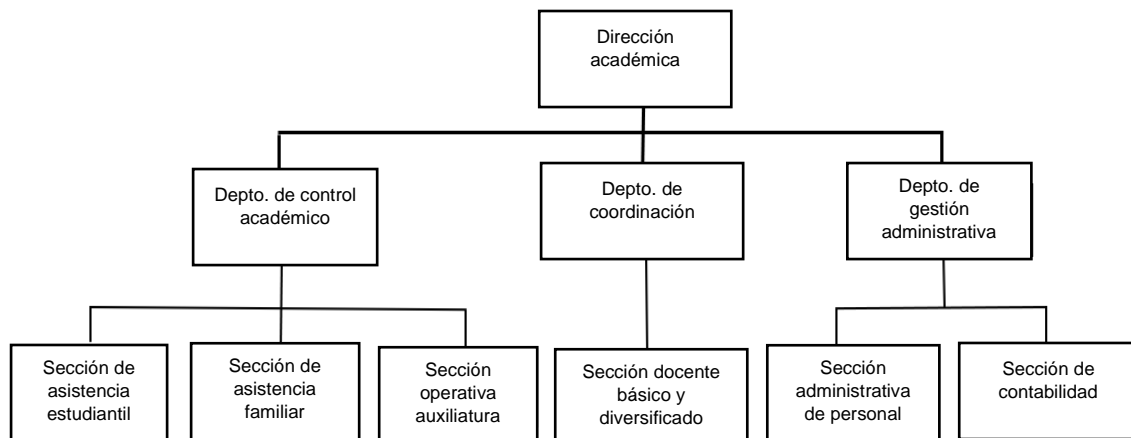
- Optimizar en un noventa por ciento el proceso de reclutamiento; impulsando actualizaciones constantes que garanticen una fase de contratación organizada, transparente y justa, colocando a mediano plazo a las personas indicadas en el puesto adecuado.
- Crear un plan de trabajo a mediano plazo que permita optimizar los procesos administrativos y operativos de la empresa a la hora de seleccionar el recurso humano.

- Implementar a largo plazo una cultura de calidad que permita que los comportamientos individuales y de la organización se basen en las creencias y valores compartidos, buscando continuamente alcanzar en un cien por ciento los objetivos de la institución.

3.2.3 Estructura organizacional

Actualmente el organigrama de la empresa sí cuenta con una unidad de recursos humanos, pero esta no desarrolla funciones tan específicas como reclutar, seleccionar e integrar al recurso humano, por lo que se propone añadir al organigrama general una sección técnica que administre la gestión del talento humano. Dicha unidad técnica tendrá como objetivo principal la ejecución correcta de los procedimientos, instrumentos y lineamientos técnicos administrativos de la actual propuesta.

Gráfica 16
Organigrama general propuesto
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación,
ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Como se mencionó en el capítulo II, los procesos de gestión del talento humano no han sido bien ejecutados debido a que estas funciones han sido absorbidas por otros puestos de trabajo y no por personal capacitado que se dedique propiamente a las funciones de administrar el recurso humano.

Esto ha provocado una serie de problemas y limitaciones para la empresa, por lo que es necesario crear dentro de su estructura organizacional una sección técnica de administración de personal que se encargue exclusivamente de ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e inducción.

El puesto de técnico en recursos humanos se encontraría dentro de la sección técnica administrativa de personal y beneficiaria a la empresa en aspectos como: planificar y organizar el recurso humano, evaluar el desempeño de las personas, tener un mejor control de las funciones asignadas a cada colaborador y ejecutar de forma más eficiente el proceso de integración e inducción.

La empresa al contar con una persona que se dedique exclusivamente a la administración del talento humano obtendrá los siguientes resultados:

- Una disminución en los costos de la administración del recurso humano.
- Mejora del clima laboral y la comunicación interna.
- Alcance de los objetivos propuestos por la empresa en su estrategia de negocios.
- Disminución en el índice de rotación de las personas, al aplicar correctamente los procesos de integración y orientación de personal.
- Contar con el personal adecuado para el puesto de trabajo.
- Aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.
- Administrar de forma más eficiente el proceso de reclutamiento, selección e inducción de las personas.

Se espera que a mediano plazo estos resultados puedan ser notorios en la empresa, esto representaría para la empresa una sustancial ventaja competitiva

en el mercado; por lo que esperaría un impacto positivo en las utilidades de la empresa.

Se debe mencionar que la implementación del nuevo puesto de trabajo en la unidad de recursos humanos representaría un adicional en la planilla de la institución, es importante dar conocer los costos en que se incurrirán por lo que se presenta el siguiente cuadro el cual toma como referencia el salario mensual, prestaciones y obligaciones laborales.

Los datos numéricos que se utilizaron para desarrollar los cálculos de los costos en que incurrirá la empresa se establecieron a partir de una escala de rangos salariales que se maneja actualmente en el mercado laboral, las posibilidades económicas que posee la empresa para invertir y las prestaciones establecidas en ley dentro del código de trabajo guatemalteco.

El cuadro 7, determina los costos anuales del puesto de técnico en recursos humanos:

Cuadro 7

**Costos anuales del puesto de técnico de recursos humanos
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

Concepto	Costo mensual	Costo anual
Salario mensual	Q. 4,700.00	Q. 56,400.00
Bonificación - incentivo para los trabajadores del sector privado (Decreto 78-89 del Congreso de la República)	Q. 250.00	Q. 3000.00
Bonificación anual para trabajadores del sector y privado y público (Decreto 42-92 del Congreso de la República)	Q. 370.83	Q 4,449.96
Provisión para pago de aguinaldo (Decreto 76-78 del Congreso de la República)	Q. 370.83	Q 4,449.96
Provisión para pago de indemnización (Artículo 82, Código de Trabajo)	Q. 370.83	Q 4,449.96
Provisión por pago de vacaciones (Artículo 130, Código de Trabajo)	Q. 185.42	Q. 2,224.98
Costos indirectos		
Cuota patronal IGSS, IRTRA, INTECAP	Q. 563.82	Q. 6,765.78
Total, de costos	Q. 6,811.73	Q. 81,740.64

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

La inversión a la cual debe incurrir la institución educativa para la implementación del nuevo puesto de técnico en recursos humanos de Q. 81,740.64 anuales, tomando en cuenta las prestaciones que indica la ley para todo trabajador del sector privado en Guatemala; no obstante, debe mencionarse que la creación de dicho puesto de trabajo es una apuesta, que a

futuro permitirá reducir considerablemente los costos derivados de la integración e inducción de personal, aumentando la productividad de la empresa.

3.2.4 Descriptores y perfiles de puesto

Los descriptores y perfiles son indispensables en el proceso de admisión e inducción de personal, esto porque permiten describir en forma concreta las tareas, responsabilidades, y características que tiene un puesto. Con base a la investigación realizada pudo determinarse que la empresa carece de estas herramientas.

Dada la situación actual se propone la creación de los instrumentos y la forma de cómo debe llenarse; para desarrollarlos se toma como base la información al puesto de docente de enseñanza media; esto debido a que los docentes presentan un índice de rotación alto.

Para la creación de estos, se propone realizar dos entrevistas para obtener información; la primera interrogación se llevará a cabo con una persona del nivel gerencial, la cual está al tanto de la problemática de la empresa. La siguiente entrevista se realizará con un empleado(a) que tenga un tiempo considerable trabajando para la institución, contando con un desempeño eficiente en puesto de docente.

Como complemento para la institución educativa se desarrolló un descriptor y perfil de puesto para el técnico en recursos humanos; el cual servirá como modelo para que la empresa pueda definir los elementos necesarios que se deben de cubrir en este puesto de trabajo. (Ver anexos 2 y 3)

A continuación, se muestra el descriptor y perfil puesto del docente de nivel básico y diversificado; así como su instructivo para su realización:

Formato 1

Instructivo para llenar el descriptor de puesto

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL DESCRIPTOR DE PUESTO DOCENTE EN ENSEÑANZA MEDIA	
Casilla	Instrucciones
1.1	Anotar el nombre del puesto de trabajo según nómina.
1.2	Anotar la fecha en que fue elaborado el descriptor de puesto.
1.3	Anotar la fecha de actualización del descriptor de puesto.
1.4	Escribir la ubicación administrativa donde se encuentra el puesto de trabajo.
1.5	Determinar el tipo de contratación que tendrá el colaborador según nómina.
1.6	Anotar el nombre del puesto superior (determinar el puesto de quién recibe órdenes directas)
1.7	Anotar el nombre de los puestos sobre los que tiene autoridad.
1.8	Describe la relación directa que tendrá con otros puestos de trabajo dentro empresa.
2	Anote la razón o el propósito de ser del puesto dentro de la empresa.
3	Escriba cada una de las funciones o atribuciones del puesto.
4.1	Determine el grado académico requerido para desempeñar el puesto de trabajo.
4.2	Describe de forma detallada las actividades calificadas que se deben desempeñar en el puesto.
4.3	Escriba los tipos de conocimientos que se requieren para ocupar el puesto de trabajo.
4.4	Anotar las habilidades y destrezas que la persona debe poseer para el puesto.
5.1	Detallar el valor monetario de la maquinaria/equipo que estará bajo la responsabilidad de este puesto.
5.2	Anotar el monto de dinero y/o valores que está bajo la responsabilidad de este puesto.
5.3	Detalle el tipo de información confidencial que estará bajo el cuidado de este puesto de trabajo.
5.4	Describe el tipo de comunicación (formal o informal) que tendrá el puesto de trabajo con otros.
5.5	Anotar la libertad que tiene el puesto para tomar decisiones o si fuese el caso de seguir instrucciones (muy poca, cierta libertad, amplia libertad).
5.6	Especificar el nombre del puesto de quien se recibe órdenes directas y anote el nombre de los puestos sobre los que tiene autoridad.
6.1	Detallar el nivel de esfuerzo mental que debe realizar la persona al ocupar el puesto.
6.2	Detallar el nivel de esfuerzo físico que debe realizar la persona al ocupar el puesto.
7	Describir el entorno físico/ambiental donde se desarrollarán las funciones del lugar de trabajo.

Formato 1.1

Descriptor de puesto, docente de enseñanza media

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

DESCRIPTOR DE PUESTO			
Logotipo	I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
	1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
		Docente de enseñanza Media	3 de junio de 2020
1.4 Ubicación administrativa:	Unidad docente, básicos y diversificado		
1.5 Tipo de contratación:	Indefinida		
1.6 Puesto inmediato superior:	Coordinadora docente		
1.7 Puesto bajo su mando:	Ninguno		
1.8 Relaciones de trabajo:	Departamento de coordinación		
II. PROPOSITO/OBJETIVO DEL PUESTO			
Desarrollar planes de acuerdo con las necesidades de aprendizaje de los alumnos, buscando actividades y recursos que puedan adaptarse con facilidad a cada requisito educativo del estudiante.			
III. FUNCIONES DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar las capacidades del niño, para determinar la competencia que se debe alcanzar. ▪ Diseñar planes de educación, que permitan llevar un orden cronológico del proceso educativo. ▪ Mantener comunicación con los padres de los alumnos, informándoles sobre los avances del estudiante. ▪ Implementar instrumentos de evaluación para supervisar el avance de los educandos. ▪ Organizar, el contenido educativo por bimestres, a través de los planes de trabajo establecidos para llevar un control de los temas vistos en clase. ▪ Llevar un control diario de la asistencia física del alumno; esto permitirá mantener un registro académico actualizado del alumno. ▪ Velar por que se cumpla el reglamento interno de la institución, mejorando el entorno educativo de los estudiantes. ▪ Elaborar periódicamente informes sobre el avance académico de los estudiantes, registrándolos en la base de datos de la institución educativa. ▪ Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuya la Ley y los reglamentos, asegurando un espacio adecuado para llevar a cabo del proceso de enseñanza - aprendizaje. ▪ Participar en las comisiones de trabajo dentro de la comunidad educativa, esto permitirá reforzar el proceso de enseñanza a través de actividades pedagógicas. 			

Formato 1.2

Descriptor de puesto, docente de enseñanza media

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO
<p>4.1 Requisitos de educación:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Universitaria / Pensum cerrado de Profesorado en Enseñanza Media▪ Profesorado en Enseñanza Media en área requerida
<p>4.2 Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Utilizar material didáctico para impartir las clases.▪ Formar actividades recreativas en el hogar, la escuela y la comunidad, que favorecen el proceso de formación de los estudiantes.▪ Preparar las clases, buscando los temas pedagógicos adecuados para los estudiantes.▪ Calificar las tareas programadas en el plan de trabajo.▪ Registrar diariamente la asistencia física del estudiante a la institución.▪ Brindar tutorías a los estudiantes al momento de revisar las tareas que fueron asignas al estudiante.▪ Llevar un registro de las tareas que presentan los estudiantes.▪ Velar por el cumplimiento del ornato dentro del aula y fuera de ella.
<p>4.3 Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Domina diferentes formas de orientar el aprendizaje de los niños, niñas, jóvenes y padres y madres de familia por medio del arte, su invención, creatividad y talento.▪ Hace uso de los avances de la ciencia y la tecnología para desarrollar sus actividades docentes.▪ Comprende el proceso de Reforma Educativa de Guatemala, especialmente la Transformación Curricular del Sistema Educativo.▪ Practica los principios psicopedagógicos y técnicos de su especialidad.▪ Posee conocimientos sobre el reglamento de evaluación de los aprendizajes para el nivel medio (Acuerdo Ministerial 1171-2010 Reglamento de evaluación).▪ Conocimiento sobre el uso de aplicaciones para dar clases a distancia.▪ Comprensión pedagógica general, entendimiento sobre la organización, gestión y métodos de enseñanza – aprendizaje.

Formato 1.3

Descriptor de puesto, docente de enseñanza media

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

▪	
4.4 Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proactivo y propenso a la investigación ▪ Disposición y actitud para utilizar las oportunidades que le ofrecen las nuevas tecnologías ▪ Capacidad de gestionar sus propios recursos de aprendizaje. ▪ Empatía y comunicación efectiva dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje. 	
V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
5.1 Maquinaria y equipo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de oficina y computo ▪ Herramientas o instrumentos propios del trabajo 	
5.2 Dinero y valores:	No aplica
5.3 Información confidencial:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos de evaluación docente. ✓ Datos personales de los estudiantes.
5.4 Relaciones interpersonales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Padres de familia (extra curriculares) ✓ Tipo de comunicación formal con todo el personal docente.
5.5 Toma de decisiones	✓ Únicamente las que corresponden al puesto de trabajo.
5.6 Supervisión	✓ Directa con es estudiante en sus actividades educativas.
VI. NIVEL DE ESFUERZO	
6.1 Mental:	Capacidad mental 70% debido a la realización de sus funciones dentro del puesto de trabajo.
6.2 Físico:	Condición física 30% debido a que tiene que ejecutar procedimientos que implicar una condición motriz.
VII. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES	
Cuenta con un espacio apto para una persona con ventana de 84x106 cm (ancho y largo), ventilación por medio de aire acondicionado, escritorio amplio, iluminación adecuada, ruidos distractores.	

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 2

Perfil de puesto, docente de enseñanza media

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

PERFIL DE PUESTO			
LOGOTIPO	Nombre del puesto	Fecha de elaboración	Fecha / actualización
	Docente	22 de marzo de 2022.	22 de marzo de 2022.
Descripción del puesto			
Profesional de la educación, lleva a cabo directamente los procesos sistemáticos de enseñanza – aprendizaje, lo que incluye el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de dichos procesos y de las actividades que conlleva.			
Perfil del candidato			
<p>I. Estudios</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Universitaria / 10 cursos aprobados▪ Profesorado en Enseñanza Media en área requerida <p>II. Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Domina diferentes formas de orientar el aprendizaje de los educandos.▪ Hace uso de los avances de la ciencia y la tecnología para desarrollar sus actividades docentes.▪ Comprende el proceso de Reforma Educativa de Guatemala, especialmente la Transformación Curricular del Sistema Educativo.▪ Practica los principios psicopedagógicos y técnicos de su especialidad. <p>III. Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Clases a 6 grupos de diferentes niveles educativos.▪ Preparación de pruebas objetivas.▪ Tutoría a grupo de estudiantes por año escolar.▪ Aplicación de métodos de enseñanza inductiva, analógica e inversa.▪ Uso de instrumentos para evaluación del proceso de aprendizaje.▪ Elaboración de planes pedagógicos por competencia.			

Formato 2.1

Perfil de puesto, docente de enseñanza media

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Competencias personales y profesionales
<ul style="list-style-type: none">▪ Establecer objetivos y diseñar situaciones de aprendizaje.▪ Planificar la progresión del aprendizaje.▪ Gestionar el propio trabajo y tomar decisiones de mejora.▪ Atender a las necesidades de enseñanza - aprendizaje dentro del aula.▪ Evaluar el proceso de aprendizaje del estudiante.▪ Fomentar estrategias de inclusión.▪ Aprender y aplicar nuevas tecnologías.
Indicadores de desempeño del puesto
<ul style="list-style-type: none">▪ Ausentismo: indicador que mide las ausencias de los alumnos en el aula.▪ Formación y capacitación: comprobación de los aprendizajes.▪ Promedio de tiempo para egresar estudiantes: porcentaje de estudiantes promovidos al siguiente grado.▪ Aumento de estudiantes en el establecimiento: incremento de los estudiantes en los próximos ciclos escolares.▪ Evaluación de los aprendizajes: medición de los contenidos impartidos en la asignatura.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

3.2.5 Reclutamiento de personal

De acuerdo con la situación actual que se vive al desarrollar el proceso de reclutamiento de personal se propone lo siguiente: instrumentos y lineamientos;

que permitan atraer en grupo de candidatos(as) adecuados(as), para supeditarlos al proceso de selección de personal.

3.2.5.1 Políticas de reclutamiento

La existencia de políticas dentro de la fase reclutamiento de personal permitirán sentar las bases que garanticen el cumplimiento y la efectividad del proceso.

- a) El primer paso que se debe establecer es la existencia de una requisición de personal la cual debe justificar el porqué de la vacante y la autorización de la persona para cubrir dicha vacante al puesto.
- b) Se tomará como primera opción para la captación de personal al reclutamiento externo, esto permitirá la renovación de ideas, experiencias nuevas, rejuvenecimiento del recurso humano, etc. En el caso que no existan personas adecuadas al puesto se realizará la convocatoria interna.
- c) Dentro de la convocatoria externa se tomará en cuenta; las referencias de los colaboradores(as) actuales, el banco de datos que posea la empresa, anuncios en sitios web, vallas publicitarias y periódicos locales.
- d) La convocatoria para ocupar la plaza vacante tendrá como base el perfil del puesto, tomando en cuenta los criterios objetivos y éticos.
- e) Todo tipo de información que pertenezca al proceso de reclutamiento de personal debe considerarse confidencial, por lo que no se deberá divulgar con personas ajenas al proceso y la empresa.

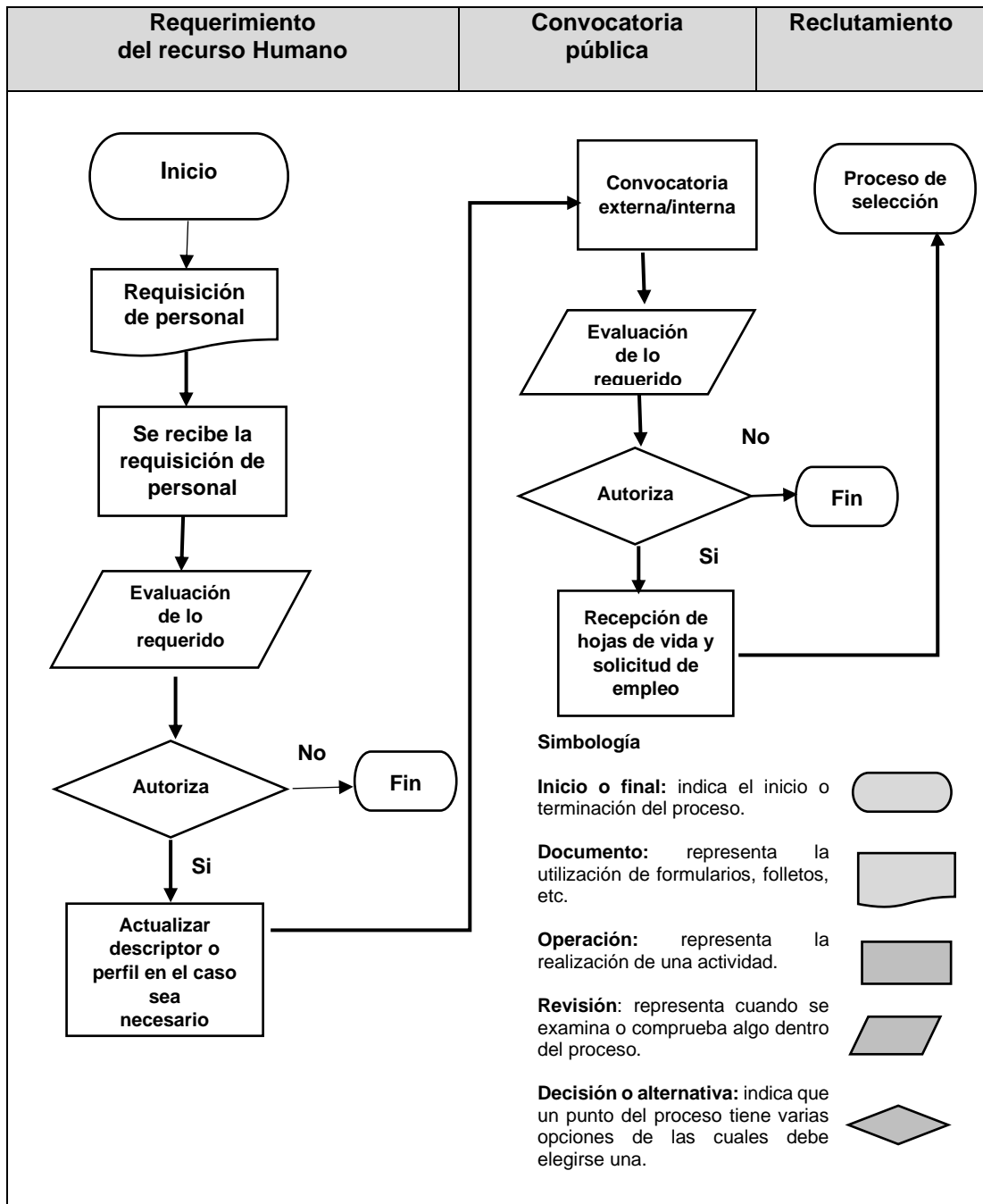
3.2.5.2 Proceso de reclutamiento

Para asegurar la efectividad y la aplicación correcta se propone el siguiente esquema en forma de diagrama de proceso; en el cual se muestran las actividades y la secuencia de cada una de ellas:

Esquema 7

Diagrama del proceso de reclutamiento propuesto

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

a. Requisición de personal

La requisición de personal permitirá iniciar la fase de adquisición del recurso humano; cualquier gerente de departamento de la empresa deberá llenar un formulario, firmarlo y trasladarlo al técnico(a) de recursos humanos para que se apruebe su solicitud. Al momento de ser autorizada, la persona encargada del proceso iniciara la fase de convocatoria de personal.

La coordinadora del Área Docente deberá tener una copia del formulario solicitado, para facilitar su uso y no alargar el proceso al estar en posesión de una sola persona.

Se propone la realización de este formulario, el cual debe contener los siguientes elementos: fecha en que se realiza la requisición de personal, nombre del puesto a ocupar, departamento en que se encuentra, la cantidad de personas que se quieren contratar y las razones por la cuales existe un puesto vacante. Adicional a esto se debe mencionar los beneficios del puesto, un resumen del nivel académico de la persona, conocimientos y habilidades a poseer.

Todo lo solicitado por los gerentes de la empresa debe detallarse, evitando ambigüedades y generalizaciones.

En el formato 3, se muestra el formulario de requisición de personal propuesto.

Formato 3

**Instructivo para llenado de formulario de requisición de personal
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL DOCENTE EN ENSEÑANZA MEDIA	
Casilla	Instrucciones
1	Anotar la fecha en que presenta la solicitud de requisición.
2	Anotar nombre de la persona que solicita la vacante.
3.	Anotar el puesto que ocupa.
4.	Marcar con una X el motivo por el cual surge el puesto vacante. Si la razón es otra, indique.
5.	Anotar el nombre del puesto vacante.
6.	Anotar la ubicación administrativa del puesto vacante.
7.	Colocar la cantidad de plazas vacantes en el puesto de trabajo.
8.	Detallar los horarios establecidos al puesto de trabajo.
9.	Describir el salario asignado al puesto.
10.	Beneficios asignados al puesto.
11.	Indicar la fecha límite para ocupar la vacante.
12.	Anotar la experiencia que debe poseer la persona.
13.	Anotar el nivel académico que debe poseer la persona.
14.	Anotar los conocimientos que debe poseer para ocupar el puesto.
15.	Determinar las habilidades que debe poseer la persona que ocupara la vacante.
16.	Autorización del proceso.
17.	Nombre y firma de quién autoriza.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 3.1

Formulario de requisición de personal

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Logotipo		COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		
1. Fecha de solicitud		2. Nombre de quien solicita la vacante		3. Puesto que ocupa
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
4. Motivo de la requisición		Nuevo puesto <input type="checkbox"/>	Transferencia <input type="checkbox"/>	
		Ascenso de puesto <input type="checkbox"/>	Reemplazo <input type="checkbox"/>	
		Incapacidad <input type="checkbox"/>	Suspensión <input type="checkbox"/>	
		Vacaciones <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	
5. Nombre del puesto		6. Ubicación administrativa		7. Número de puestos vacantes
DATOS ESPECIFICOS DEL PUESTO				
8. Horario establecido al puesto		9. Salario	10. Beneficios	11. Fecha límite para ocupar la vacante
12. Experiencia				
13. Nivel académico				
14. Conocimientos				
15. Habilidades y destrezas				
16. Autorización			17. Firma y nombre (Técnico de recursos humanos)	
Se autoriza <input type="checkbox"/>			_____	
No se autoriza <input type="checkbox"/>				

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

b. Evaluación del descriptor y perfil de puesto

Una vez autorizada la requisición de personal, el siguiente paso es evaluar el descriptor y el perfil de puesto para determinar si estos están actualizados y cumplen con las necesidades de la requisición. Se debe hacer mención que en cada convocatoria que se realice; se tendrá que realizar un análisis del puesto de trabajo, debido a que ningún descriptor de puesto tiene un contenido fijo en un determinado espacio de tiempo.

c. Convocatoria

Se menciona en el capítulo dos, que la institución educativa daba prioridad a la convocatoria externa, por lo que se estableció en las políticas y en el proceso que prevalecerá el reclutamiento externo sobre el interno; solamente en los casos en que no se encuentre personas que cumplan con lo determinado en el perfil del puesto, se realizará la convocatoria interna.

- **Reclutamiento externo**

La convocatoria externa permitirá buscar candidatos fuera de la empresa, para ocupar un cargo por lo que se propone utilizar:

Referencia de actuales empleados(as)

Se tomará en cuenta la recomendación de candidatos por parte de los colaboradores de la empresa, con esto se pretende realizar sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y un mínimo índice de tiempo.

Cuando un colaborador(a) tenga en mente recomendar a una persona, deberá llenar un formulario, el cual brindará la información necesaria para tomar en cuenta dicha recomendación.

Formato 4

**Instructivo para llenado del formulario de recomendación de candidatos
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS(AS)	
Casilla	Instrucciones
1	Anotar el nombre y apellido del colaborador(a) que recomienda.
2	Anotar el nombre del puesto que ocupa actualmente en la empresa.
3.	Anotar la fecha en que presentará el formulario.
4.	Colocar una X en la casilla en blanco si tiene o no parentesco con la persona que está recomendando.
4.1	Si la respuesta anterior es Si , especifique.
5.	Anotar el nombre del puesto, para el que recomienda al candidato.
6.	Escriba el nombre de la persona que este recomendado.
7.	Anotar la profesión y ocupación de la persona recomendada para el puesto.
8.	Anotar la dirección de la persona recomendada.
9.	Escriba el número de teléfono o celular de la persona a la que está recomendando.
10.	Anotar el tiempo (años/meses) que lleva de conocer a la persona que recomienda.
11.	Colocar una X en la casilla en blanco si, la persona recomendada tiene o no tiene trabajo actualmente.
11.1	Si la respuesta anterior fue si, coloque el nombre del lugar de trabajo actual de la persona recomendada.
12.	Anotar las fortalezas y habilidades que usted considere que posee la persona a la que está recomendado.
13.	Firmar el formulario (persona que está realizando la recomendación).

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 4.1

Formulario de recomendación de candidatos(as)

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Logotipo	COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN FORMULARIO DE RECOMENDACIÓN DE CANDIDATOS(AS)	
DATOS PERSONALES DE LA PERSONA QUE RECOMIENDA		
1. Nombre de quien recomienda	2. Puesto que ocupa	3. Fecha
4. ¿Tiene algún tipo de parentesco con su referido(a)?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	4.1 Especifique:
Datos personales de la persona recomendada		
5. Puesto recomendado	6. Nombre del recomendado(a)	7. Profesión del recomendado
8. Dirección del recomendado(a)	9. Teléfono celular /	10. ¿Cuánto tiempo lleva de conocer a su recomendado?
11. Trabaja actualmente	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	11.1 ¿Dónde trabaja?
CARACTERÍSTICAS DEL REFERIDO(A)		
12. Indique las fortalezas y habilidades que tiene su referido(a)		
13. Firma de quien recomienda		

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Anuncio por periódico

Esta es una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Suele ser mucho más costosa, pero es una de las técnicas más utilizadas y con buenos resultados.

Para poder proponer esta técnica a la institución educativa se determinaron sus costos; a través de una cotización en los periódicos de mayor circulación en el país. Para los anuncios con fondo amarillo, sin colores; incluyendo los impuestos y los timbres de prensa los costos promedio son:

Módulos

- | | | |
|---|--|-------------|
| ✓ | 6x4 (10" ancho, 6.16" alto) ½ pág. Horizontal y vertical | Q. 9,600.00 |
| ✓ | 6x2 (10" ancho, 2.99" alto) banner inferior | Q. 5,040.00 |
| ✓ | 3x4 (4.91" ancho, 6.16" alto) ¼ página. | Q. 4,800.00 |
| ✓ | 6x1 (10" ancho, 1.42" alto) banner inferior | Q. 2,400.00 |

Las anteriores medidas son las que más se utilizan para realizar los anuncios de convocatoria en un periódico. La medida seleccionada por la empresa para realizar su convocatoria dependerá del tipo de puesto que soliciten, se sugiere que los módulos 6x4 y 6x2 sean para convocar puestos gerenciales; mientras que los módulos 3x4 y 6x1 sean para anuncios de puestos operativos.

Es importante mencionar el uso de la técnica AIDA en este tipo de convocatoria, el contenido del anuncio debe poseer cuatro efectos sobre el lector; debe llamar la atención por su tamaño y claridad, despertar el interés indicando el propósito del puesto, crear un deseo de obtener el puesto describiendo los beneficios que se obtendrán y por último generar la acción impulsando al candidato a postularse para dicho puesto.

El formato 4, muestra la forma en que se deben de elaborar los anuncios de periódico para realizar una convocatoria externa tomando en cuenta la técnica AIDA.

Formato 5

Instructivo para llenado, anuncio de periódico

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

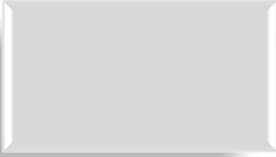
FORMULARIO DE ANUNCIÓN DE PERIÓDICO	
Casilla	Instrucciones
1	Colocar la imagen del logotipo de la empresa.
2	Colocar el nombre de la empresa.
3	Escribir el nombre del puesto convocado.
4	Describa de forma detallada los requisitos necesarios que deben de tener los candidatos para ocupar el puesto.
4.1	Determine el grado académico requerido para desempeñar el puesto de trabajo.
4.2	Escriba los tipos de conocimientos que se requieren para el puesto.
4.3	Anotar las habilidades que la persona debe poseer para el puesto.
4.4	Anotar el tipo de experiencia que la persona debe poseer para el puesto.
5	Detallar los beneficios que la persona obtendrá con el puesto.
5.1	Colocar la cantidad de dinero que la persona recibirá con su salario.
5.2	Detallar los días que deberá laborar la persona en el puesto.
5.3	Indicar el horario de la jornada laboral del puesto.
5.4	Describir cualquier tipo de beneficio extra que pueda tener la persona al ocupar la vacante.
6	Colocar una imagen que haga referencia al puesto solicitado.
7.	Anotar la información necesaria para que la persona pueda aplicar a la vacante (ubicación física, número de teléfono, dirección de correo, etc.).

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 5.1

Anuncio para periódico

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

1. Logotipo	2. NOMBRE DE LA EMPRESA: <i>(A = atención)</i>
3. Nombre del puesto a ocupar: <i>(I = interés)</i>	
4. Requisitos 4.1 Nivel académico: 4.2 Conocimientos en: 4.3 Habilidad en: 4.4 Experiencia en:	5. Beneficios 5.1 Salario: 5.2 Jornada laboral: 5.3 Horario 5.4 Otros: <i>(D =deseo)</i> 6. Imagen ilustrativa 
7. Brindar información para recepción de documentos <ul style="list-style-type: none">▪ Dirección física:▪ Número telefónico:▪ Dirección de correo electrónico:▪ Redes sociales: <i>(A = acción)</i>	

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 5.2

Ejemplo, anuncio para periódico

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN

Estamos en la búsqueda de:

DOCENTE DE ENSEÑANZA MEDIA PARA DIFERENTES ÁREAS _____



Requisitos para aplicar:

- Universitaria / pensum cerrado
- PEM en el área deseada



Conocimientos en:

- Reforma educativa
- Desarrollo de mallas curriculares



Habilidad y destrezas:

- Proactivo, actitud positiva al cambio
- Empatía y comunicación efectiva



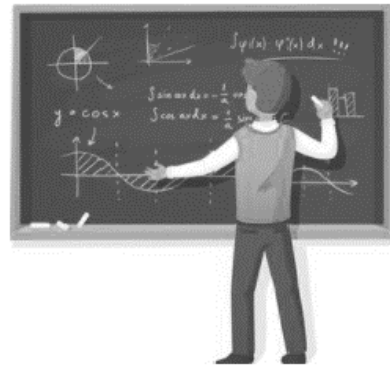
Experiencia en:

- Manejo de educación, planificación y evaluación por competencias.



Beneficios

- Salario de Q 3,500.00
- Jornada laboral de lunes a viernes
- Horario de 7:00 a 14:00



Si te interesa la propuesta y quieres aplicar, mándanos un mail a la siguiente dirección xxx@xxx.com o llámanos al teléfono xxx-xxx, indicar en asunto el nombre del puesto solicitado.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Anuncios por sitios web y redes sociales

La propuesta de utilizar internet para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, se debe a que esta herramienta permite llegar a una gran cantidad de personas en forma rápida y eficiente a través de sus distintas aplicaciones y sitios web. Este nuevo procedimiento para captar el recurso humano (reclutamiento 2.0) promete bajo costo y alto rendimiento al desarrollar una convocatoria para personal.

A continuación, se presenta un formato estándar para elaborar anuncios en sitios web y redes sociales:

Formato 6

Instructivo para publicar, ofertas de trabajo en sitios web y redes sociales

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



ANUNCIO PARA SITIOS WEB Y REDES SOCIALES	
Casilla	Instrucciones
A	Perfil de la app (aplicación) con logo y nombre de la empresa.
B	Describir el propósito del anuncio e integrar la palabra clave (letras mayúsculas).
C	Hashtag (palabra clave que se utiliza para marcar el tema que están compartiendo en las redes sociales).
D	Llamada a la acción (link directo a la oferta).
E	Colocar una imagen de acuerdo al contexto de la oferta de empleo.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 6.1

Anuncio para sitios web y redes sociales

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

	<p>A. Perfil de la app (aplicación) con logo y nombre de la empresa.</p>
<p>B. Describir el propósito del anuncio e integrar la palabra clave (letras mayúsculas).</p> <p>C. Hashtag # (palabra clave que se utiliza para marcar el tema que están compartiendo en las redes sociales).</p>	
<p>D. Llamada a la acción (link directo a la oferta). </p>	
<p>E. Colocar una imagen de acuerdo al contexto de la oferta de empleo.</p>	

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 6.2

Ejemplo anuncio para sitios web y redes sociales

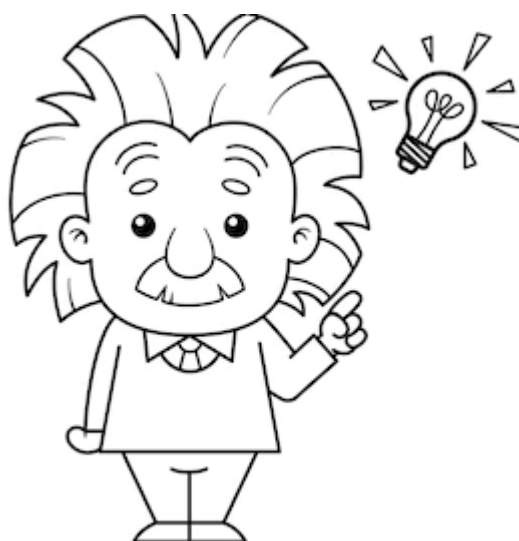
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Colegio Bilingüe Especializado en Computación
@ colegio

Buscamos DOCENTES DE ENSEÑANZA MEDIA/para trabajar de lunes a viernes de 7:am a 14:00 pm. #docenteenseñanzamedia

[¡Inscríbete aquí!](#)



Me gusta . Comentar . Compartir

Banco de datos

Esta herramienta electrónica es un conjunto de datos que permite recopilar, acceder y gestionar toda la información relativa a perfiles de candidatos y procesos de reclutamiento de personal. Contar con una base de datos de recursos humanos es clave para almacenar gran cantidad de información, relacionada y estructurada, que puede ser consultada rápidamente de acuerdo con las características selectivas que se deseen.

Dentro del banco de datos se debe tener la información de todos los perfiles de los candidatos que se hayan postulado algún determinado puesto, no importa si fueron contratados o no. Esto permite tener una amplia base de información para reclutar a futuro a aquellas personas que no fueron seleccionadas en su momento, permitiendo ahorrar tiempo y recursos a la empresa; es ahí donde radica el valor de almacenar los datos al cubrir puestos de trabajo más rápido. Existen una variedad de formatos digitales para crear una base de datos: archivos en formato .txt o .docx (Word); hoja de cálculo .xlsx (Excel); .accdb (Access); o en código de programación Java. De acuerdo en las condiciones en que se encuentra actualmente la empresa se propone utilizar el programa de Microsoft Excel, el cual es de los más comunes de utilizar y de los cuales la empresa maneja. Para la obtención de la información se utilizarán la solicitud de empleo y la hoja de vida de cada participante.

Los principales campos que debe contener esta herramienta son:

- Fecha de registro del solicitante
- Nombre y apellidos
- Fecha de nacimiento
- Número de teléfono / celular
- Dirección física
- Nivel académico
- Puesto al que aplica
- Expectativa económica
- ¿Padece de alguna enfermedad crónica?

- **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un proceso de selección de trabajadores que, como se indica, se lleva a cabo de forma interna en la empresa. Esta técnica toma como aspirantes al nuevo puesto de trabajo a empleados internos, al reubicar y promover un ascenso.

Se propone la creación de memorándums dirigidos a los/las gerentes, y publicaciones en la cartelera informativa.

Memorándum

Se debe establecer que los primeros en enterarse del puesto vacante serán los/las gerentes, a través de un mensaje escrito de manera interna; el cual detallara la información del perfil que se necesita para ocupar el puesto de trabajo. Esto permitirá que los encargados puedan identificar dentro de su personal a cargo, si cuentan con alguien para ocupar la vacante.

Cartelera informativa

Este medio de comunicación interna debe ubicarse en un lugar visible, en donde exista tráfico de personas. La cartelera permitirá comunicarse de forma directa con los colaboradores al informar de las plazas vacantes que están en convocatoria.

El objetivo de estas dos técnicas es brindar la información de manera directa a los colaboradores de los puestos vacantes que existen, esto permite que la persona pueda enterarse y aplicar de forma inmediata.

A continuación, se proponen los formatos 7 y 8, los cuales muestran la forma en que se deben de redactar los memorándums y la propuesta para la publicación en cartelera informativa.

Formato 7

Memorándum para reclutamiento interno


Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

MEMORÁNDUM	ESTRUCTURA DEL MEMORÁNDUM
<p>Fecha: 22 de marzo de 2022</p> <p>Para: colaboradores internos</p> <p>De: Coordinadora del área docente</p> <p>Asunto: Convocatorias para docentes</p> <p>Nos complace informarles que, tenemos vacantes para los puestos de docentes de nivel básico y diversificado; para los colaboradores que deseen aplicar:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ PEM en Matemáticas▪ PEM en Estadística▪ PEM en educación física▪ PEM en Lenguaje <p>Comunicarse con mi persona quien esté interesado en participar o desea referir algún candidato para brindar mayor información.</p> <p>_____</p> <p>Coordinadora del área docente</p>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Membrete: palabra Memorando impresa con mayúscula y escrita en el centro</i>2. <i>Fecha.</i>3. <i>Para: que significa a quien se dirige, es decir el destinatario.</i>4. <i>De: departamento o persona que lo envía.</i>5. <i>Asunto: de que trata el documento (frase breve)</i>6. <i>Texto o mensaje de comunicación.</i>7. <i>Iniciales o firma del remitente.</i>

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.









Formato 8

Ejemplo de anuncio para cartelera informativa, convocatoria interna
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital



Colegio Bilingüe Especializado en Computación

CONVOCATORIAS PARA DOCENTES DE ENSEÑANZA MEDIA

 <p>PEM EN MATEMÁTICAS</p>  <p><i>Escanea el código QR</i></p>	 <p>PEM EN ESTADÍSTICA</p>  <p><i>Escanea el código QR</i></p>
 <p>PEM EN EDUCACIÓN FÍSICA</p>  <p><i>Escanea el código QR</i></p>	 <p>PEM EN LENGUAJE</p>  <p><i>Escanea el código QR</i></p>

Utiliza el siguiente link para más información: www.colegiobilingue.com

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

d. Recepción de solicitudes de empleo y de hoja de vida

Esta es la última etapa del proceso de reclutamiento, en este paso los candidatos(as) envían o presentan su hoja de vida; juntamente con un formulario de solicitud de empleo. La solicitud permite conocer ciertos elementos que la hoja de vida muchas veces no indica; la importancia de la solicitud radica en recopilar datos de primordial interés para los empleadores los cuales servirán más adelante en la toma de decisión.

Para desarrollar esta etapa se deben de tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Cuando se reciba una hoja de vida por medio del correo electrónico o social media, se debe enviar inmediatamente el formulario de solicitud de empleo, esto con el fin de que el candidato(a) lo envíe respondido.
- Si el candidato se presenta a la empresa a dejar su hoja de vida, se le debe proporcionar el formulario para que lo responda.
- Registrar la información de los documentos en la base de datos de la empresa.

En el capítulo dos, se pudo exponer que la institución educativa cuenta con un formulario de solicitud de empleo; pero este no está actualizado por lo que algunas veces no se ha podido obtener cierta información del candidato.

Por esta razón se propone la actualización de dicho formulario, este reajuste abarcará aspectos que antes no se habían tomado en cuenta, ajustándose de esta manera, a las necesidades de la organización.

Formato 9

Formulario de solicitud de empleo

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE FORMULARIO SOLICITUD DE EMPLEO	
Casilla	Instrucciones
1	Anote el puesto al que se está aplicando
2	Anote la fecha en que presenta el formulario de solicitud de empleo
3	Anote la cantidad monetaria que desea como remuneración de su trabajo
4	Anote sus nombres y apellidos completos
5	Anote su fecha de nacimiento, por ejemplo 3/06/1984
6	Anote su sexo: femenino o masculino
7	Anote la dirección completa de donde reside actualmente
8	Anote el municipio donde reside actualmente
9	Anote el departamento donde reside
10	Anote su número de teléfono o celular
11	Anote su edad cronológica
12	Anote su lugar de nacimiento
13	Registre la nacionalidad que posee
14	Registre su número de documento de identificación personal (DPI)
15	Registre su número de afiliación al IGSS.
16	Registre su número de identificación tributaria (NIT)
17	Anote el número de licencia de conducir que posee
18	Anote el tipo de licencia de conducir que posee
19	Anote su tipo de sangre, por ejemplo "O+ "
20	Anote el estado civil que se encuentra actualmente
21	Registre su correo electrónico principal
22	Registre los datos de su núcleo familiar (nombre y apellido, edad y ocupación)
23	Registre cuantas personas dependen económicamente de usted

Formato 9.1

Formulario de solicitud de empleo

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE FORMULARIO SOLICITUD DE EMPLEO	
Casilla	Instrucciones
24	Anote con una "X" si o no recibe algún tipo de ingreso económico
25	En el caso que su respuesta fue "Si" detalle de donde proviene su ingreso
26	Marque con una "X" si su vivienda es propia, alquilada o familiar
27	Marque con una "X" si posee una cuenta monetaria
28	Anote el tipo de estudios académicos que posee.
29	Indique por medio de una "X" si estudia actualmente
30	Detalle el tipo de estudios académicos que cursa
31	Detalle el horario en que recibe los estudios académicos
32	Anote en la casilla si domina otro idioma (hablado, escrito y leído)
33	Detalle los cursos, seminarios u otros títulos académicos obtenidos.
34	Anote el equipo y software de oficina que puede manejar
35	Indique la fecha en que puede empezar labores en la empresa
36	Indique con una "X" si o no posee disponibilidad para viajar
37	Anote si participa actualmente en alguna asociación, clubs o grupo social.
38	Detalle el actual o último trabajo
39	Anote datos de tres personas que no sean sus parientes y que puedan dar referencias de su persona.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 9.2

Formulario de solicitud de empleo

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

SOLICITUD DE EMPLEO					
<i>Instrucciones de llenado: favor de llenar esta solicitud con letra de molde. Nota: la información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.</i>					Fotografía del solicitante
1. Puesto:	2. Fecha de solicitud	3. Pretensión salarial			
DATOS PERSONALES					
4. Nombres y apellidos			5. Fecha de nacimiento		6. Sexo
					Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
7. Dirección			8. Municipio		9. Departamento
10. Teléfono / celular			11. Edad		12. Lugar de nacimiento
13. Nacionalidad		14. No. de DPI			15. No. de afiliación al IGSS
16. No. identificación tributaria (NIT)			17. No. de licencia de conducir		18. Tipo de licencia
			Carro	Moto	
19. Tipo de sangre			20. Estado civil		21. Correo electrónico
DATOS FAMILIARES					
22. Parentesco		Nombre y apellidos		Edad	Ocupación
Madre					
Padre					
Hermanos(as)					
Esposo(a)					
Hijos(as)					

Formato 9.3

Formulario de solicitud de empleo

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

ASPECTOS SOCIECONOMICOS					
23. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?					
24. ¿Recibe otro ingreso adicional al salario?				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
25. En caso afirmativo ¿de dónde proviene su ingreso?					
26. Su vivienda es: Propia <input type="checkbox"/> Alquila <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/>					
27. ¿Tiene cuenta bancaria?					
Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		Monetaria <input type="checkbox"/>	Ahorro <input type="checkbox"/>
ESTUDIOS REALIZADOS					
28. Estudios	Establecimiento	Fecha		Documento recibido	
		Inicio	Finalizó		
Primaria					
Básicos					
Diversificado					
Universitario					
Postgrado					
29. ¿Estudia actualmente?		30. Tipo de estudios		31. Horario	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
32. Escriba si domina otro idioma(s)		Hablado %	Escrito %	Leído %	
33. Escriba la formación adicional que haya recibido:					
Nombre del curso		Establecimiento		Fecha	
34. Indique el equipo de oficina y software que puede manejar en forma eficiente, así como otros conocimientos que posea y que puedan ser de utilidad dentro de la empresa.					

Formato 9.4

Formulario de solicitud de empleo

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

GENERALES			
35. Fecha en que puede empezar a trabajar		36. ¿Tiene disponibilidad de viajar?	
		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
37. Describa actividades extra curriculares, asociaciones, clubs o grupos a los que haya pertenecido o pertenece indicando si ha ocupado algún tipo de cargo en ellas (organizaciones deportivas, sociales, religiosas, etc.).			
Actividad	Asociación	Cargo	Fecha
EXPERIENCIA LABORAL			
38. Detalle el actual o último trabajo			
a) Nombre de la empresa:		Teléfono(s):	
Dirección:		Puesto desempeñado:	
Nombre y puesto de su jefe inmediato:			
Fecha de ingreso:		Fecha de egreso:	
Describa en forma breve las funciones desempeñadas:			
Motivo de su retiro:			
Salario inicial: Q		Salario final: Q	

Formato 9.5

Formulario de solicitud de empleo

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

b) Nombre de la empresa:	Teléfono(s):
Dirección:	Puesto desempeñado:
Nombre y puesto de su jefe inmediato:	
Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Describe en forma breve las funciones desempeñadas:	
Motivo de su retiro:	
Salario inicial: Q	Salario final: Q
c) Nombre de la empresa:	Teléfono(s):
Dirección:	Puesto desempeñado:
Nombre y puesto de su jefe inmediato:	
Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Describe en forma breve las funciones desempeñadas:	
Motivo de su retiro:	
Salario inicial: Q	Salario final: Q

Formato 9.6

Formulario de solicitud de empleo

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

REFERENCIAS PERSONALES		
39. Proporcione datos de tres personas que no sean sus parientes y que puedan dar referencias de su persona.		
Nombre	Dirección	Teléfono
<i>Declaro que la información que proporcione en esta solicitud es verídica y completa, cualquier dato falso daría por terminado el presente proceso o relación laboral sin responsabilidad alguna.</i>		
Nombre del solicitante	Firma	Fecha
PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA		
Código del colaborador:	Jornada de trabajo:	Horario de trabajo:
Fecha de ingreso:	Área de trabajo:	
Departamento:	Puesto:	Salario:
Forma de pago:	Bonificación decreto:	Adicional:
Observaciones:		
Vo.Bo. Gerencia	Vo.Bo. Técnico de RRHH	

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

3.2.6 Selección de personal

Cuando haya finalizado por completo en cada una de sus fases el proceso de reclutamiento, se iniciará la selección de los/las candidatos(as). La ejecución correcta de este proceso dependerá del seguimiento de ciertas políticas, las cuales permitirán evaluar a cada candidato(a) para determinar qué persona se ajusta mejor al puesto de trabajo y a la organización.

3.2.6.1 Políticas de selección

- a) Únicamente los/las solicitantes que cumplieron satisfactoriamente con el proceso de reclutamiento podrán ser sometidos(as) al proceso de selección.
- b) Debe evitarse a toda costa la discriminación por sexo, linaje, edad, religión, ideología política, estado civil, orientación sexual o cualquier otra condición personal, física o social. Por lo que la fase de selección debe fundamentarse en las necesidades del perfil del puesto vacante y en los conocimientos, habilidades y experiencias de los/las aspirantes.
- c) La persona seleccionada para ocupar un puesto vacante, debe haber completado el proceso de admisión de la empresa.
- d) Será confidencial; la información proporcionada por las personas, los resultados de las entrevistas y de las evaluaciones. Todo lo anterior es de uso exclusivo de la empresa y no debe divulgarse con personas ajenas al proceso.

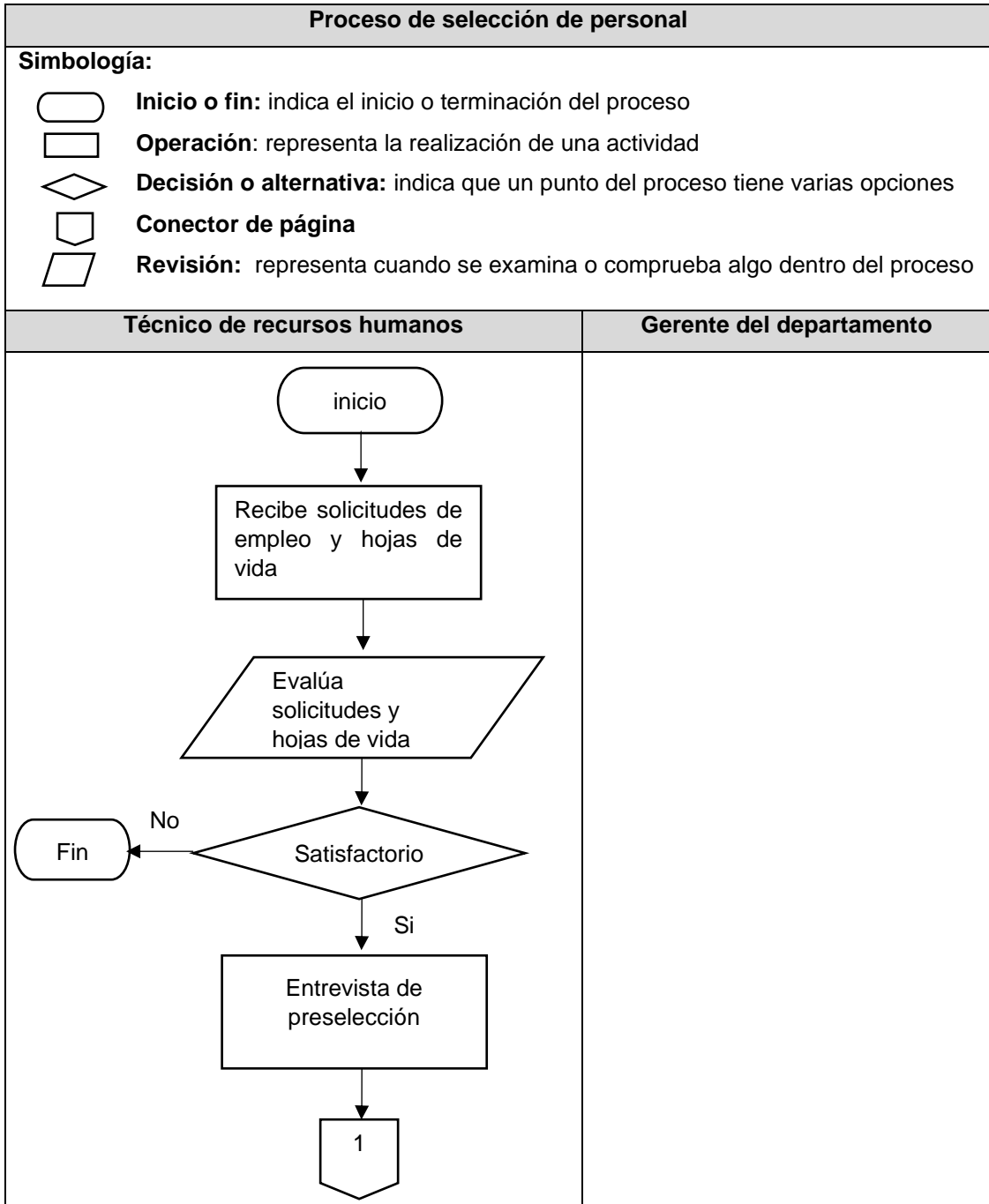
3.2.6.2 Proceso de selección

La secuencia de las actividades que deben de ejecutarse en este proceso y las personas responsables del mismo se presentan en el siguiente diagrama:

Esquema 8

Diagrama del proceso de selección propuesto

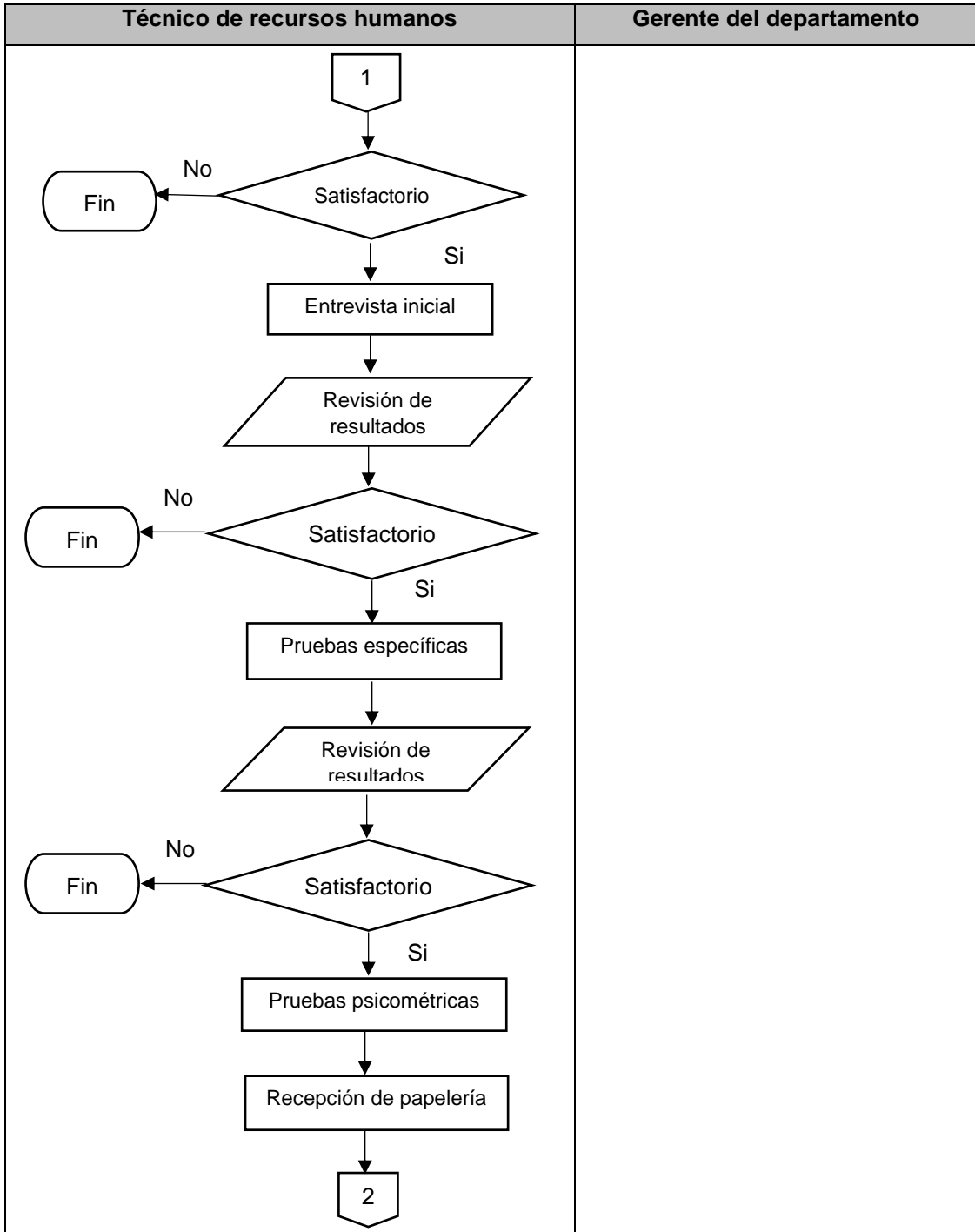
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Esquema 8.1

Diagrama del proceso de selección propuesto

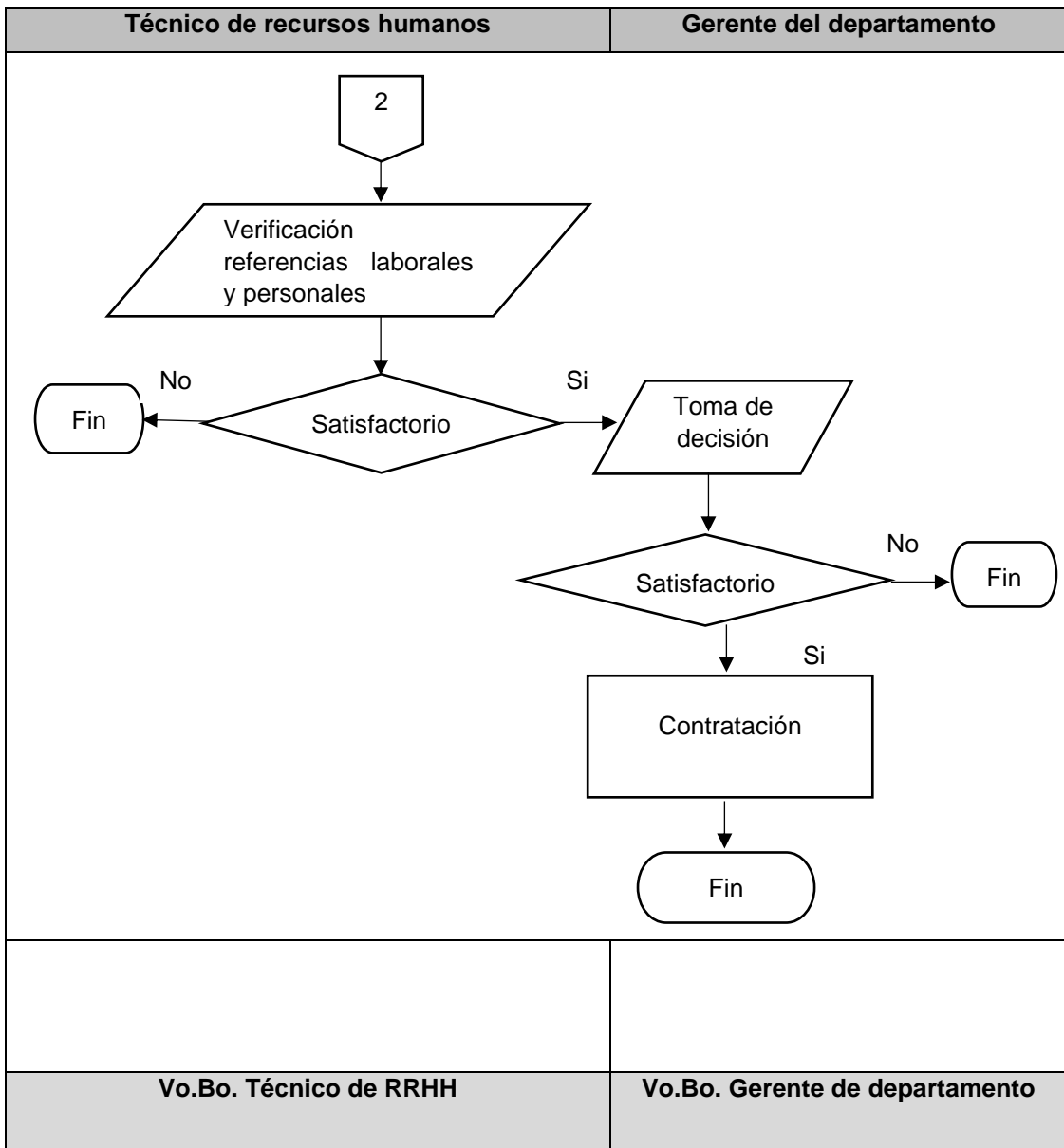
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Esquema 8.2

Diagrama del proceso de selección propuesto

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

a. Análisis de las solicitudes de empleo y hojas de vida

Analizar las solicitudes y hojas de vida de los candidatos que fueron recibidas durante el reclutamiento, es el primer paso para desarrollar el proceso de selección, aquí se debe determinar sí; las personas aspirantes al puesto cumplen con los requisitos establecidos en el perfil de la vacante.

Una vez concluida la etapa de la depuración, se debe tabular la información de las solicitudes de empleo y las hojas de vida de aquellos(as) candidatos(as) que hayan cumplido con todo lo necesario para ocupar el puesto.

La información obtenida de forma física o digital debe estar contenida en la base de datos de la organización, esto permitirá generar archivos ordenados de cada uno de las personas y facilitará consultas a futuro de candidatos potenciales cuando el proceso de requisición del recurso humano vuelva a iniciarse.

A continuación, se presente el formato 10, el cual es un formulario que permitirá registrar los datos primarios de los aspirantes al puesto, la información que se obtendrá por medio de este instrumento será:

- Fecha de inicio del proceso
- Puesto vacante
- Unidad administrativa a la que pertenece
- Información personal (nombre y apellidos completos, números telefónicos, dirección física de su vivienda)
- Profesional (nivel académico y experiencia laboral) del candidato al puesto vacante.

b. Preselección de candidatos

Este procedimiento permitirá detectar a los candidatos potenciales; aquellos que cumplieron con los requisitos adecuados, reduciendo la cantidad de personas postuladas al puesto vacante. La persona responsable en desarrollar esta fase deberá contactar por diferentes medios (vía telefónica, e-mail, redes sociales) a los/las candidatos(as) seleccionados para dar lugar al segundo paso del proceso de selección.

La entrevista de preselección será la herramienta que permitirá al seleccionador comparar y validar las habilidades y respuestas de varios candidatos para determinar las personas que merecen una entrevista individual.

El formato 11 propone una guía para el técnico de recursos humanos, la cual lo ayudará a tomar una mejor decisión entre los aspirantes al puesto. La guía de entrevista consta de: preguntas simples con respuestas satisfactoria o insatisfactoria; que tratan de determinar el grado de interés y disponibilidad para ocupar la vacante. Para que la persona sea tomada en cuenta para el siguiente proceso debe cumplir con el 70% de respuestas satisfactorias.

La base que debe tomar el técnico en recursos humanos como referencia para determinar si la respuesta es satisfactoria o insatisfactoria es la requisición de personal y el perfil de puesto que posea la organización.

Debe sugerirse que las preguntas que se formulen dentro de la guía sean simples y fáciles de comprender, específicas y delimitadas esto permitirá que el entrevistador pueda utilizar el instrumento con facilidad y a la vez el entrevistado pueda brindar con claridad su respuesta.

Formato 11

Guía de entrevista de preselección

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

INSTRUCTIVO PARA GUÍA DE PRESELECCIÓN	
Casilla	Instrucciones
1	Anote la fecha en que se realiza la entrevista, utilice el formato DD/MM/AA
2	Anote el nombre del puesto vacante.
3	Escriba la ubicación administrativa donde se encuentra el puesto vacante dentro de la empresa.
4	Escriba el nombre y apellidos completos del candidato(a) que va a entrevistar.
5	Registre la edad cronológica del entrevistado.
6	Registre los números telefónicos del entrevistado, en el caso que posea dos números (casa/celular) debe colocar como prioritario el de casa.
7	Registre el número del documento personal de identificación DPI
8	Marque con una X las casillas de satisfactorio o insatisfactorio que aparecen a la par de cada pregunta según sea su criterio, tome como base la requisición de personal y el perfil de puesto para tomar la decisión.
9	Por último, debe decidir sí; el candidato pasa al siguiente proceso marcando con una X la casilla de satisfactorio una vez que haya alcanzado el 70% de efectividad en todas las preguntas realizadas o maque con una X la casilla de insatisfactorio con un porcentaje del 30% de efectividad en las preguntas.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 11.1

Guía de entrevista de preselección

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN			
Entrevista de preselección de personal			
Datos generales del puesto			
1. Fecha	2. Puesto vacante	3. Unidad administrativa	
Información personal y profesional			
4. Nombre y apellidos	5. Edad	6. Teléfonos	7. Documento personal de identificación
8. Preguntas a desarrollar			
No	Pregunta	Respuesta	
1	¿Por qué le interesa el puesto de trabajo?	Satisfactorio	Insatisfactorio
2	¿En qué consistió su último trabajo?	Satisfactorio	Insatisfactorio
3	¿Posee disponibilidad para trabajar de lunes a viernes de 7:00 a 14:00?	Satisfactorio	Insatisfactorio
4	¿Cuál es su pretensión salarial?	Satisfactorio	Insatisfactorio
5	¿Cuándo podría empezar a trabajar?	Satisfactorio	Insatisfactorio
6	¿Por qué le interesa trabajar en la empresa?	Satisfactorio	Insatisfactorio
7	¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?	Satisfactorio	Insatisfactorio
8	¿Qué tipo de experiencia ha tenido que le permita ocupar la vacante solicitada?	Satisfactorio	Insatisfactorio
9	¿Qué tipo de conocimientos posee que le permitan ocupar la vacante solicitada?	Satisfactorio	Insatisfactorio
10	¿Posee alguna dificultad para trasladar hacia el trabajo?	Satisfactorio	Insatisfactorio
9. Total, satisfactorio		70%	Total, insatisfactorio
			30%

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

c. Entrevista inicial

Las personas que hayan alcanzado el 70% de efectividad en la entrevista de preselección, se les debe invitar a una primera entrevista con el técnico en recursos humanos; el acercamiento que se tendrá con los candidatos(as) permitirá conocerlos y determinar si el candidato se adapta a la vacante y a la filosofía de la empresa. Este instrumento permitirá un intercambio de ideas claves para tomar la decisión de seleccionar al candidato(a), en el desarrollo de la entrevista inicial se le podrá explicar en qué consiste el puesto al que está aplicando, la cultura organizacional de la empresa, las responsabilidades y los beneficios que conlleva el cargo a ocupar.

Para que la entrevista sea optima se recomienda lo siguiente:

- a. La persona que llevará a cabo la entrevista debe dedicar un tiempo prudencial en prepararla, de esto depende acertar en la elección del candidato más adecuado.
- b. Antes de realizar la entrevista se debe analizar la hoja de vida y la solicitud de empleo del candidato.
- c. Determinar el espacio físico en el que se desarrollará la entrevista, evitar toda clase de distracciones como interrupciones y ruidos.
- d. Se recomienda que el/la entrevistador(a) se presente e indique el objetivo de la entrevista.
- e. Durante la entrevista crear un ambiente agradable que permita a los aspirantes responder con confianza a las preguntas. (Ver anexo 4)

A continuación, se propone una guía para desarrollar la entrevista inicial, la cual está conformada de tres fases: la primera da a conocer detalles del puesto vacante y la empresa, en la segunda se desarrolla la entrevista y en la tercera fase el entrevistador(a) hace una evaluación del entrevistado(a). Se sugiere que las entrevistas sean estandarizadas para facilitar la comparación entre los candidatos(as), las preguntas que tienen un asterisco (*) no aplican a todos los candidatos.

Formato 12

Guía de entrevista inicial

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Logo	COLEGIO BILINGÜE ESPECIALIZADO EN COMPUTACIÓN ENTREVISTA INICIAL	
Fecha	Nombre del candidato(a)	Puesto vacante
Evaluación de la entrevista: en la tercera fase deberá marcar con una X si el aspecto general lo consideró como excelente, bueno o malo. La primera opción (excelente) vale dos puntos, la segunda opción (bueno) vale un punto y la última opción (malo) no tiene punteo. Para que la persona sea considerada al próximo paso debe acumular 18 puntos mínimo.		
FASE 1 Comience con una breve presentación personal y una explicación sobre el propósito de la entrevista. Al entrevistado debe quedarle claro cuál es la finalidad de haber concertado esa entrevista en la que está participando. En esta fase se le proporciona información sobre las funciones, actividades y las responsabilidades que conlleva el puesto.		
FASE 2 De inicio a la entrevista a través del desarrollo de las interrogantes, genere un clima de intimidad y comodidad que resulte favorable para que el entrevistado pueda expresarse libremente.		
RELATIVAS A LA FORMACIÓN <ol style="list-style-type: none">1. ¿Estudia actualmente o tiene pensado hacerlo en el futuro?2. ¿Cuáles considera que fueron o son sus mayores logros a nivel académico?3. ¿Qué cursos de formación ocupacional ha realizado en los últimos seis meses?		
RELATIVAS A LA PERSONALIDAD <ol style="list-style-type: none">4. ¿Cuáles considera que son sus mejores cualidades y defectos? Describa tres5. Cuénteme una situación de su vida en la que haya resuelto con éxito una situación problemática.6. ¿Se ve como un líder o como seguidor? ¿Por qué?7. ¿Por qué desea trabajar en esta empresa?8. ¿Cuáles son sus expectativas que tiene de la empresa?		

Formato 12.1

Guía de entrevista inicial

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

CUANDO EL CANDIDATO BUSCA SU PRIMER EMPLEO (*)

9. ¿Por qué ha elegido a nuestra institución para empezar a trabajar?
10. ¿Qué es lo que más le gusta de su profesión?
11. ¿Cómo podría suplir su falta de experiencia?
12. ¿Cuáles de sus cualidades cree que responden al perfil demandado?

RELATIVAS AL MOTIVO DE SOLICITUD

13. ¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?
14. ¿Qué le llamó la atención en el anuncio del puesto vacante?
15. ¿Por qué le gustaría obtener este empleo?
16. ¿Qué podría aportarle a la institución educativa?
17. ¿Por qué cree que es la persona más idónea para este puesto?

HABILIDADES Y DESTREZAS

18. ¿Habla otros idiomas? (*)
19. ¿Qué programas de computación puede utilizar? (*)
20. ¿Ha tenido personal a su cargo? ¿Cuántas personas? (*)

RELATIVAS A LAS CUESTIONES LABORALES

21. ¿Está laborando actualmente?
22. ¿Por qué quiere cambiar de empresa o iniciar a laborar con nosotros?
23. ¿Posee experiencia laboral en el cargo solicitado?
24. ¿Qué puede contarme de su anterior trabajo?
25. ¿Qué deberes y responsabilidades desempeñaba?

RELATIVAS AL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

26. ¿Se integra con facilidad a un grupo de trabajo?
27. ¿Cómo le gustaría trabajar: solo o en equipo?
28. ¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?
29. ¿Cuál es su pretensión salarial para este puesto de trabajo?
30. ¿Cuándo estaría dispuesto a empezar a trabajar?

Cierre de la entrevista, se le indicará a la persona que fue entrevistada que se le llamará por vía telefónica si continua en el proceso de selección.

Formato 12.2

Guía de entrevista inicial

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

FASE 3			
El candidato continúa el proceso con 18 pts. Mínimo.			
	2 pts.	1 pts.	0 pts.
Aspectos generales a calificar	Excelente	Bueno	Malo
Presentación personal (aseo y vestuario)			
Puntualidad			
Actitud durante la entrevista			
Facilidad a la hora de expresarse			
Lenguaje corporal			
Nivel académico requerido			
Uso correcto de términos de acuerdo a su profesión			
Posee la habilidades y destrezas necesarias para el puesto			
Posee los conocimientos requeridos			
Transmite interés por el puesto			
Total, de puntos			
Observaciones			
Decisión (marque con una X, la casilla que corresponda, según evaluación)			
Cumple con la puntuación requerida, para continuar con el proceso			
Apto para otro cargo (archivar en el banco de datos) ¿Cuál?			
Descartar al candidato			
Vo.Bo. _____ Técnico de recursos humanos			

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

d. Técnicas de selección

Esta etapa del proceso de selección es la vía más clara para identificar y comparar la personalidad, los conocimientos, habilidades y destrezas de los candidatos; aplicándose técnicas objetivas que permitirán encontrar a la persona que mejor se ajuste al puesto y a la organización.

- **Pruebas de conocimientos específicos**

Las personas que hayan alcanzado un setenta por ciento de efectividad en la entrevista inicial deben ser sometidas a una prueba de conocimiento específico; con esta prueba se busca medir el dominio teórico y práctico que posee la persona en una determinada área de trabajo, su realización es imprescindible en el proceso de selección.

El contenido y la estructura de dicha prueba debe estar orientado a determinar si los/las aspirantes poseen los conocimientos técnicos y específicos necesarios para desempeñar con eficiencia el cargo. Todas las interrogantes y las situaciones problemáticas a resolver en la prueba deben estar relacionadas en su totalidad al puesto de trabajo, por lo que el descriptor de puesto debe ser la base de su formulación; se recomienda que esta tenga un máximo de 20 preguntas. Del total de las preguntas planteadas deben de estar correctas el 80% para que la prueba sea tomada como satisfactoria.

Se realizará una prueba teórica y/o práctica dependiendo de las necesidades del puesto, la ejecución y revisión de las pruebas estará a cargo de la coordinadora del personal docente. Las personas que provengan del reclutamiento interno de la empresa también serán sometidas a este examen específico.

El siguiente formato muestra un ejemplo de una prueba de conocimientos específicos para el puesto de docente de enseñanza media; la resolución de la misma puede verse en el anexo 5.

Formato 13

**Prueba de conocimientos específicos, docente de enseñanza media
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Instrucciones: a continuación, se le presentan una serie de ítems clasificados en tres áreas: Comunicación, Matemática y Pedagogía, los cuales deberá de resolver de forma objetiva. La prueba tiene una duración de 30 minutos a partir del momento que se le indique.	
En la oración “Los <u>niños</u> comen helado en el parque”, ¿qué función tiene la palabra subrayada?	
a) Núcleo del sujeto b) Sujeto c) Núcleo del predicado d) Aposición	
¿Cuál de las siguientes oraciones concuerda en género masculino y número singular, entre sustantivo y adjetivo?	
a) El murciélago negro es un mamífero pequeño, que generalmente se alimenta de frutas. b) Las arañas son artrópodos e invertebrados. c) Las babosas son caracoles sin caparazón. d) Los peces son animales vertebrados.	
En la oración “Todos <u>los</u> pájaros cantan en el campo”. ¿Qué tipo de determinante es la palabra subrayada?	
a) Posesivo b) Definido c) Demostrativo d) Relativo	
¿Cuál es el área de un rectángulo de 15 cm de ancho y 1 metro de largo?	
a) 15 cm ² b) 60 cm ² c) 150 cm ² d) 1,500 cm ²	
Don Pedro tiene Q 450,000.00 depositados a plazo fijo en una cuenta de ahorro. El banco le paga una tasa del 5% anual capitalizado mensualmente. Los intereses ganados el primer mes fueron	
Q 1,875.00. ¿Cuánto ganará de interés el segundo mes?	
a) Q 3,750.00 b) Q 1,968.75 c) Q 1,882.81 d) Q 1,875.00	

Formato 13.1

**Prueba de conocimientos específicos, docente de enseñanza media
Año 20202, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en
la zona 1 de la ciudad capital**

Dados los conjuntos $A = \{1, 2, 3, 4, 5\}$ y $B = \{2, 4, 6\}$. Se realiza una operación entre ellos y se encuentran los siguientes elementos $\{1, 3, 5, 6\}$ ¿Qué operación se realizó?

- a) $A \cup B$ c) $A \cap B$
b) $A - B$ d) $A \Delta B$

De las siguientes opciones, ¿cuál aseveración promueve la educación en contextos multiculturales?

- a) Los estilos de motivación son utilizados según el grupo étnico mayoritario dentro del aula.
b) El personal del establecimiento educativo mantiene actitudes autoritarias para mantener la disciplina.
c) Los materiales de enseñanza presentan los diversos aspectos culturales acerca de sus conceptos, resultados y problemas.

Lea el siguiente cuadro y responda la pregunta

El estado es directamente responsable de este tipo de educación.	Posee la guía de un Currículum Nacional Base.
Cuenta con legislación que la ampara.	Tiene personal especializado para llevar a cabo el proceso de enseñanza – aprendizaje.

¿Qué tipo de educación se describe en el cuadro anterior?

- a) Informal
b) No formal
c) Formal
d) Asistemática

Con base en la interculturalidad, cuando en el aula usted se da cuenta de que varios de sus estudiantes han dejado de practicar valores y modos de comportamiento propios de la comunidad porque quieren adquirir nuevas corrientes de pensamiento, ¿qué es lo que han perdido sus estudiantes?

- a) La valoración a la identidad
b) La esencia de los principios
c) La integridad humana

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

- **Pruebas psicométricas**

Son herramientas que permitirán determinar los rasgos potenciales de los candidatos, es decir mostrarán una imagen más general del aspirante. Las pruebas psicométricas se aplicarán únicamente a tres personas; las cuales hayan alcanzado las notas más altas en la prueba de conocimientos específicos, esta medida se tomará debido a que la institución educativa no está preparada con un personal calificado para desarrollar y analizar los test, por lo que debe subcontratar a una empresa experta en el tema. Se propone a la empresa aplicar prueba de inteligencia (test de Raven o test de Terman Merrill), las cuales medirán la capacidad de aprendizaje y aplicación de nuevos conocimientos del candidato, su nivel de inteligencia, sus habilidades de análisis y síntesis; la prueba de aptitudes y habilidades (Test de Cleaver o test de Moss), permitirán medir las destrezas y competencias laborales de la persona directamente relacionadas con el trabajo, en general estas pruebas aportan una descripción completa de la personalidad de los/las candidatos(as) destacando su habilidad de adaptación social. Para las personas que provienen del reclutamiento interno, únicamente se les aplicara la prueba de inteligencia; esta determina sí la persona que aspira al cargo posee los conocimientos específicos necesarios para ocupar la vacante.

e. Recepción de papelería

La recepción de los documentos que conformaran la papelería de los candidatos que obtuvieron los puntos más altos en las pruebas de conocimientos específicos, será el primer paso del proceso de verificación de las referencias e integración de los expedientes. El segundo paso se llevará a cabo cuando se seleccione a la persona que va a ocupar la vacante, este deberá completar en su totalidad la papelería que se solicita. En el caso de las personas que provengan del reclutamiento interno, solo deberán de actualizar su documentación para verificar que son idóneos para el puesto.

Formato 14

**Guía de documentación requerida de los/las aspirantes
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

GUÍA DE DOCUMENTACIÓN REQUERIDA			
Nombre y apellido del candidato(a)			
Puesto al que aplica:			
Documentación base (previo a selección final)			
Documento	Marque con una "X"		Fecha de entrega
	Entregado	No entregado	
Copia de DPI			
Constancia de carencia de antecedentes penales			
Constancia de carencia de antecedentes policíacos			
Constancias laborales			
Copia de diploma de estudios y certificado de cursos			
3 cartas de recomendaciones laborales			
3 cartas de recomendaciones personales			
Copia de colegiatura activa			
Documentación requerida, candidato(a) seleccionado(a)			
Copia de NIT			
Copia de afiliación al IGSS			
Cédula docente (según sea el cargo a ocupar)			
Tarjeta de pulmones y tarjeta de salud			
Observaciones:			

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

La persona que debe recibir y archivar la papelería de los candidatos será el/la técnico(a) de recursos humanos.

f. Verificación de referencias

La verificación de las referencias generales de un solicitante debe convertirse en una parte importante del proceso de selección, el técnico(a) de recursos humanos deberá asegurarse que la información que proporcionaron los candidatos en la hoja de vida y en la solicitud de empleo sea cierta.

Lo que se busca en esta etapa es garantizar que la información sobre el rendimiento laboral del candidato sea real, a través de valoración de jefes o compañeros de antiguos empleos.

Debido a la confidencialidad que tienen algunas empresas con antiguos colaboradores estas no proporcionan información del mismo, por lo que se debe tomar en cuenta esta situación y referirla en el formulario.

A continuación, se propone el siguiente instrumento que permitirá verificar la información laboral del candidato de forma ordenada y estandarizada; adicional proporciona la forma de evaluación para cada candidato.

La evaluación será de 0 a 5 puntos, siendo 0 muy malo y 5 excelente, al finalizar se realizará un promedio del total de las respuestas, el resultado debe ser de 3.5 o mayor para continuar en el proceso, basándose en la información proporcionada en la hoja de vida y la solicitud de empleo.

Formato 15

Guía de referencias laborales

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE GUÍA DE REFERENCIAS LABORALES	
Casilla	Instrucciones
1	Anote la fecha en que está realizando la verificación de referencias.
2	Indique el número de página del formulario.
3	Anote del nombres y apellidos del candidato(a) al cual se está evaluando
4	Especifique el nombre del puesto al cual se está aplicando.
5	Anotar el nombre de la empresa en la que laboró el candidato.
6	Anotar el nombre del jefe(a) inmediato(a) del candidato.
7	Anote el teléfono(s) de la empresa en la que trabajo el candidato.
8	Anote la dirección de la empresa donde trabajo.
9	Especifique el puesto(s) que ocupó el aspirante al puesto.
10	Anote el tiempo que laboró en la empresa.
11	Anote la fecha en que empezó a trabajar el candidato en la empresa.
12	Anote la fecha de retiro del candidato de la empresa.
13	Anote el salario inicial del candidato en el primer año de trabajo.
14	Anote el salario final con que se retiró el candidato.
15	Especifique el motivo por el cual se retiró de la empresa.
16	Detalle cuales fueron las principales funciones que desempeño el candidato
17	Anote el punteo de 0 a 5 que da el/la entrevistador, sobre cada aspecto personal del candidato.
18	Marque con una "X" si contrataría o no contrataría al candidato.
19	Anote el nombre y puesto de persona que proporcione la información
Observaciones: determine en este espacio, si pudo verificar las referencias laborales del candidato.	

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 15.1

Guía de verificación referencias laborales

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		1. Fecha:
		2. Página: 1 de 2
3. Nombre del candidato:		
4. Puesto al que aplica:		
DATOS GENERALES		
5. Empresa en la que trabaja o laboró:		
6. Nombre del jefe inmediato:		
7. Teléfonos:	8. Dirección:	
9. Puesto que ocupó:		10. Tiempo laborado:
11. Fecha de ingreso:	12. Fecha de egreso:	
13. Salario inicial:	14. Salario final:	
15. Motivo de retiro:		
16. Funciones que desempeño:		
17. Aspectos personales		
Instrucciones: de 0 a 5 puntos como califica los siguientes aspectos de:		
No.	Aspectos evaluados	Punteo:
a	Puntualidad durante la jornada laboral	
b	Relaciones humanas	
c	Trabajo en equipo	
d	Participación e iniciativa para desarrollar su trabajo	
e	Desarrollo en sus actividades diarias	
f	Ética y profesionalismo	
g	Responsabilidad en las funciones de su puesto	
h	Productividad	
i	Cumplimiento de obligaciones	

Formato 15.2

Guía de verificación referencias laborales

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		Fecha:
		Página: 2 de 2
No.	Aspectos evaluados	Punteo:
j	Cumplimiento del reglamento interno de la empresa.	
Total:		
Promedio (total / número de aspectos evaluados) = <input type="text"/>		
Marque con una "X"		
Aprobado, 3.5 pts. o más <input type="checkbox"/> Rechazado, menos de 3.5 <input type="checkbox"/>		
18. Impresión que le dejó el candidato(a)		
¿Lo/la contrataría?		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
¿Porqué?		
19. Nombre y puesto de quien brindó la información		
Continúa en el proceso <input type="checkbox"/> Descartar <input type="checkbox"/>		
Observaciones:		

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

g. Examen médico

La empresa debe conocer si el candidato al puesto tiene las condiciones físicas y médicas necesarias para el perfil del cargo que ocupará, y en ese contexto deberá de solicitar los exámenes.

Dicho lo anterior la institución educativa basada en el código de trabajo, artículo 63, inciso f, donde establece que toda persona al solicitar una vacante debe someterse a reconocimiento médico a solicitud del patrono, esto para comprobar que no sufre de alguna enfermedad contagiosa o incurable. Con base a este artículo; la empresa solicitará a los candidatos seleccionados dos documentos que son: tarjeta de salud y tarjeta de pulmones, estos deben de presentarse dentro de la papelería proporciona por el aspirante. (ver formato 14)

h. Análisis y toma de decisión

Para terminar con el proceso de selección del candidato se llevará a cabo la toma decisión que determinará quien será contratado; esta responsabilidad recae en el gerente de la unidad de recursos humanos y los gerentes interesados en cubrir la vacante.

Para contribuir en la toma decisión se propone utilizar una matriz, la cual establecerá los aspectos a evaluar, la ponderación de cada aspecto de acuerdo a la importancia y los instrumentos utilizados; esto permitirá que el arbitraje sea objetivo y fácil.

Debe mencionarse que los aspectos a evaluar, así como la ponderación varían con respecto al cargo, esto obliga a que se haga un análisis previo de lo qué es más importante para cada puesto.

El formato 16 propone como realizar la matriz de decisión:

Formato 16

Matriz de análisis y toma de decisión para selección de personal Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE MATRIZ DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIÓN	
No.	INSTRUCCIONES
1	Puesto al que aplica.
2	Anote la fecha en que está realizando la selección final.
3	Anote los nombres y apellidos del candidato(a) al cual analizará.
4	Anote los aspectos a evaluar
5	Anotar el instrumento con el que va a evaluar. <i>Observación: en el caso de utilizar las referencias laborales como instrumento de evaluación se debe realizar un promedio de los puntos obtenidos en cada referencia, y trabajar con un punteo total.</i>
6	Escriba la puntuación de cada aspecto a evaluar, la suma total debe dar 100 puntos.
7	Anote los criterios que se utilizarán para la evaluación.
8	Anotar la ponderación final del aspecto.
9	Sumar la ponderación total de cada aspecto.
10	Anote los resultados totales obtenidos en cada aspecto de cada candidato y por último súmelos.
11	Anote el nombre del candidato seleccionado y el nombre de la persona que realizó la evaluación.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 16.1

**Matriz de análisis y toma de decisión para selección de personal.
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

MATRIZ DE ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIÓN				
1. Puesto al que aplican:				2. Fecha:
3. Candidato(a):				
CRITERIOS A EVALUAR				
4. Aspecto evaluado	5. Instrumento utilizado	6. Punteo	7. Criterio mínimo aceptado	8. Puntos
Nivel académico	Constancia de estudios	15	Carrera solicitada= 15 pts. Otra carrera = 10 pts.	
Experiencia laboral	Verificación de referencias laborales	20	<ul style="list-style-type: none"> • Nota por arriba de promedio = 20 pts. • Nota por debajo del promedio = 10 pts. 	
Entrevista pre selección	Formato entrevista	20	<ul style="list-style-type: none"> • Nota con un 70% de efectividad = 15 pts. • Nota por arriba del 70% de efectividad = 20 pts. 	
Pruebas de conocimientos específicos	Formato prueba de conocimientos	20	<ul style="list-style-type: none"> • Nota por debajo del 80% de la prueba = 10pts. • Nota desde el 80% en la prueba = 20pts. 	
Entrevista inicial de selección	Formato de entrevista	25	<ul style="list-style-type: none"> • Nota con 18 pts. mínimo = 20 pts. • Nota por arriba de 18 pts. = 25 pts. 	
9. Total				

Formato 16.2

Matriz de análisis y toma de decisión para selección de personal.

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

10. Cuadro de resumen de resultados			
Aspecto evaluado	Candidato No. 1	Candidato No.2	Candidato No.3
a. Nivel académico			
b. Experiencia laboral			
c. Entrevista de pre selección			
d. Pruebas de conocimientos específicos.			
e. Entrevista inicial de selección			
Total:			
11. Nombre del candidato seleccionado			
Candidato seleccionado: _____			

Nombre y firma del responsable de la toma de decisión			

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Se debe hacer la observación que en el caso exista un empate entre los candidatos, se tomaran como base de desempate las normativas de la institución:

- ✓ “Se le dará prioridad al reclutamiento externo”.
- ✓ “La experiencia laboral será un parámetro para el desempate entre candidatos”.
- ✓ “Como tercera instancia se tomará en cuenta las pruebas de conocimiento específico y psicométrica”.

Las pruebas psicométricas y el examen médico, no se tomaron en cuenta en la matriz de análisis y toma decisión, los aspirantes al cargo que den resultados negativos en estos procesos automáticamente son descartados de la selección. Cuando se haya seleccionado a la persona indicada para ocupar el puesto, el técnico en recursos humanos debe contactar al candidato(a) para informarle sobre la decisión tomada; citarlo(a) para que este pueda completar su papelería y firma el documento legal (contrato) que vincula formalmente a la institución educativa con el nuevo colaborador.

Vea el anexo 6, el cual hace referencia a este tipo de documentación con base a las disposiciones legales para contratos de trabajo; Ministerio de Trabajo y Previsión Social, contrato individual de trabajo.

3.2.7 Inducción de personal

Para que el reclutamiento y la selección sean procesos efectivos se debe realizar una correcta inducción, en este espacio los nuevos empleados adquirirán los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la institución educativa. Dada la importancia que conlleva este proceso se presenta la propuesta de inducción la cual contiene los lineamientos, procedimientos e instrumentos necesarios para su eficiente implementación.

3.2.7.1 Políticas de inducción

Debido a que el proceso de inducción se realiza a través de un programa formal, este presenta las siguientes políticas administrativas para su ejecución.

- a) La unidad de Recursos humanos y la Sección Técnica de Administración de personal, serán los únicos encargados de dar a conocer el programa de inducción de la empresa. Esta debe abarcar la socialización, orientación, entrenamiento y la fidelización del nuevo colaborador.
- b) Toda persona que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la institución.
- c) Dentro de la inducción al personal se debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, valores, objetivos, políticas, antecedentes históricos, estructura organizacional, norma de conducta interna, todo lo relacionado con la empresa y puesto de trabajo.
- d) El programa de inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la unidad de Recursos Humanos, con el fin de realizar los ajustes necesarios esto para asegurar la permanencia del programa.
- e) El programa no deberá admitir ningún tipo de discriminación por sexo, raza, edad, ideología, política, religión o cualquier impedimento físico.
- f) Toda persona de primer ingreso dentro del proceso de inducción debe recibir su manual de bienvenida, el descriptor de su puesto de trabajo, y el reglamento interno de la institución.
- g) La inducción impartida, se evaluará al finalizar el proceso.

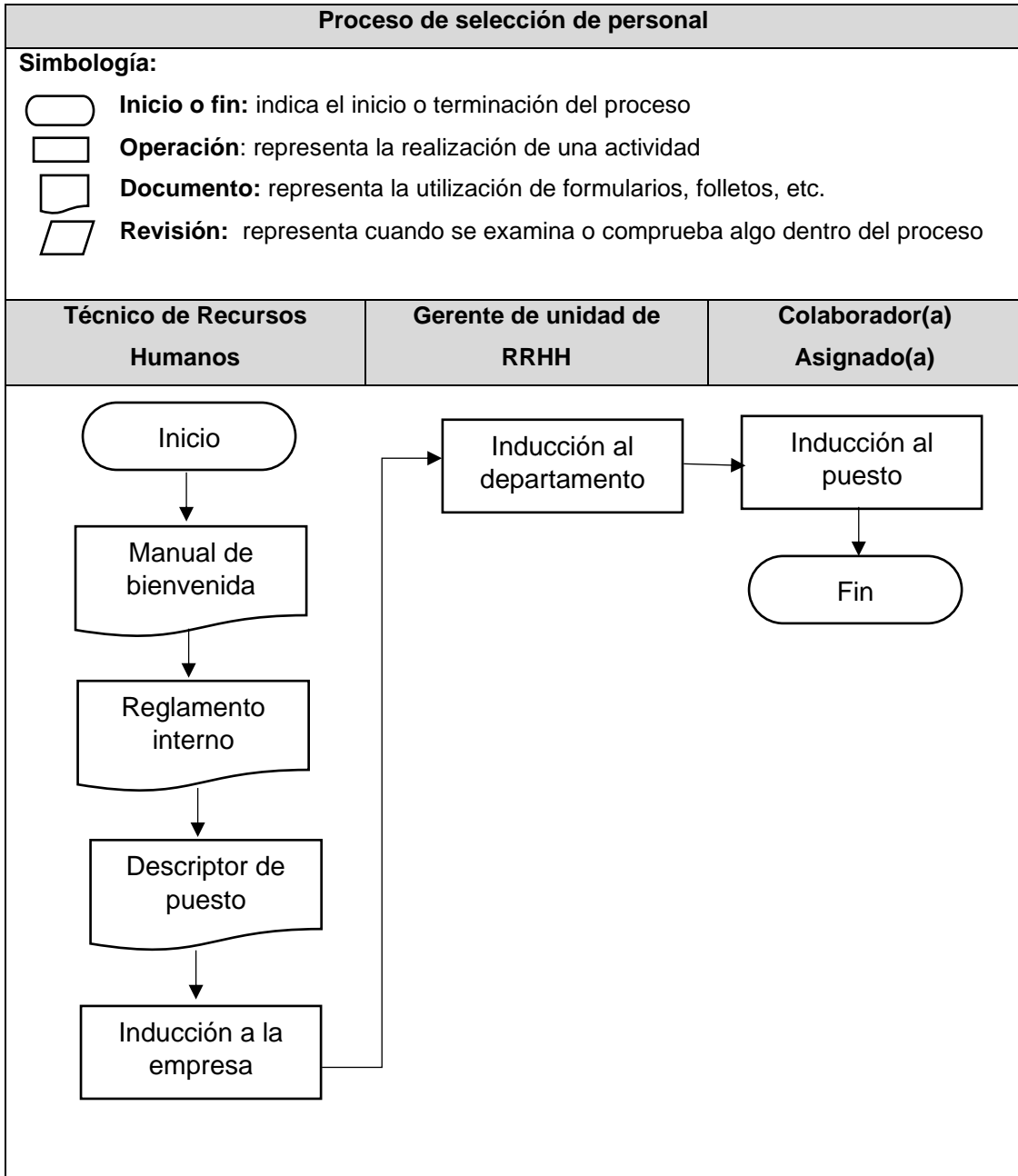
3.2.7.2 Proceso de inducción

En el siguiente esquema se presentan las etapas y los responsables de ejecutar el proceso de inducción para los nuevos colaboradores:

Esquema 9

Diagrama del proceso de inducción propuesto

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

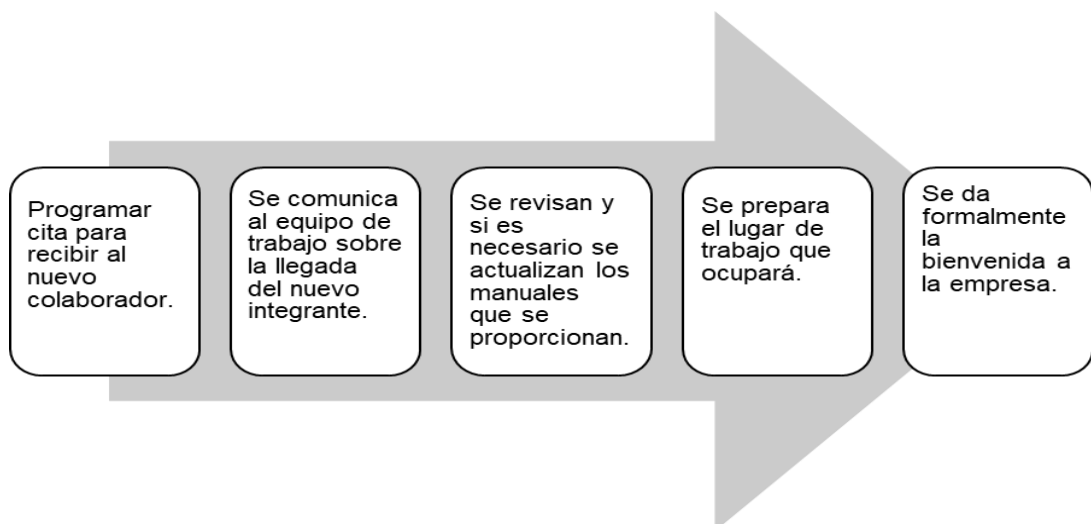
a. Bienvenida y documentación

Para iniciar correctamente el proceso de inducción, se debe crear un clima propicio para la llegada del nuevo colaborador; para esto se recomienda que el técnico en recursos humanos envíe un e-mail unos días antes de la incorporación. En este correo incluya en la agenda del primer día, indicaciones sobre cómo llegar a la empresa, código de vestimenta y nombre de la persona que lo recibirá a su llegada. Por otro lado, los responsables de ejecutar la fase de inducción se pondrán de acuerdo sobre la fecha y la hora en que citarán a la persona seleccionada, informarán a los integrantes del equipo sobre la llegada de una nueva persona y prepararán una charla motivacional que refleje la alegría de recibir a un nuevo colaborador. La documentación que recibirá el primer día debe estar ordenada y actualizada, el lugar de trabajo deberá de estar listo a su llegada. (Ver anexo 7)

Esquema 10

Etapas para desarrollar el proceso de inducción

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

b. Inducción a la empresa

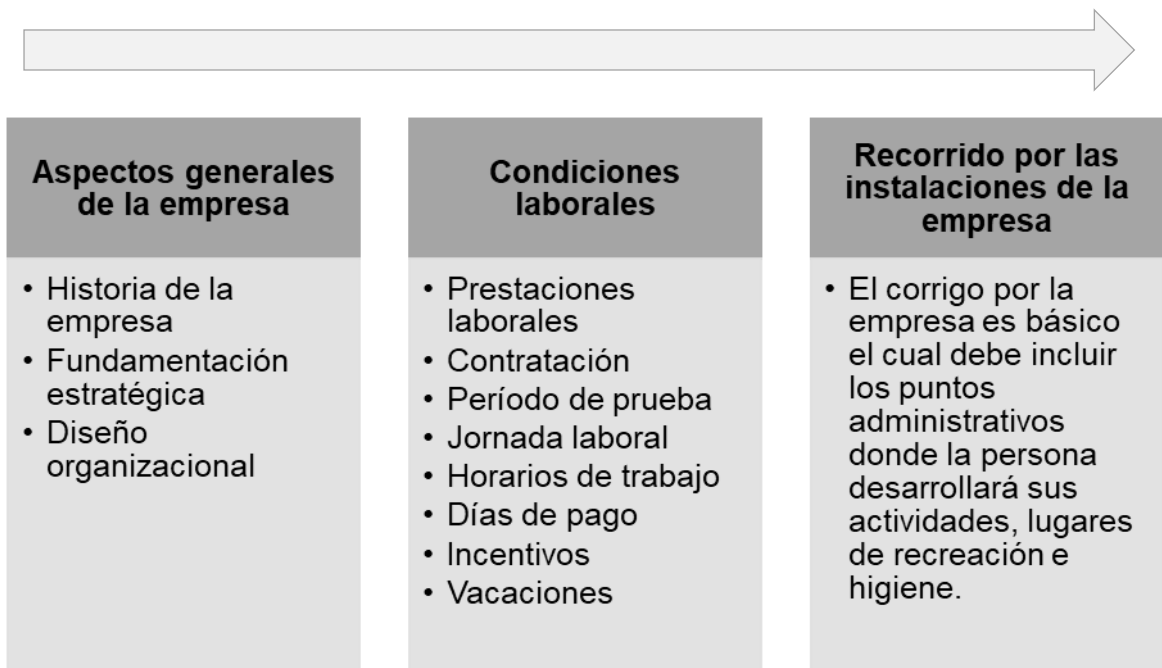
Cuando haya concluido la bienvenida que se proporcionó al nuevo integrante, el técnico en recurso humanos brindará una orientación que incluya información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. Se recomienda que la información que se proporcione dentro del manual de bienvenida incluya: antecedentes de la empresa, filosofía empresarial, estructura del diseño organizacional y dimensiones físicas de la misma.

A continuación, se presenta un esquema sobre los temas y actividades que se deben realizar a la hora de ejecutar el proceso de inducción a la empresa:

Esquema 11

Etapas del proceso de inducción a la empresa

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Formato 17

Guía para la elaboración de un manual de inducción a la empresa Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

MANUAL DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA	
I. Historia de la empresa	
II. Fundamentación estratégica	
Nuestra misión:	Nuestros valores:
Nuestra visión:	Objetivos estratégicos:
III. Estructura organizacional	
Organigrama general	
IV. Prestaciones laborales	
Explicación breve de los beneficios que recibirá por laborar en la empresa.	
<ul style="list-style-type: none">- Aguinaldo:- Bonificación anual (bono 14):- Bonificación incentivo sector privado:- Indemnización:- Vacaciones:- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS):- Instituto de Recreación de Trabajadores (IRTRA):- Días de asueto:	
V. Días de asueto	
Se debe informar al nuevo colaborador los días de asueto a los cuales tendrá derecho.	
VI. Ausencias y permisos	
Procedimiento que se debe seguir para solicitar un permiso o justificar una ausencia.	
VII. Período de prueba	
Se explican los parámetros que se tomarán en cuenta para su período de prueba.	
VIII. Jornada laboral	
Se definen el tiempo y los días de su jornada laboral.	
IX. Formas y días de pago	
Determinación de forma de pago y los días hábiles de depósito.	
X. Deducciones de nómina	
Se detallan las deducciones que la empresa hará según ley.	

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

c. inducción al departamento

Una vez se haya dado a conocer las generalidades de la institución educativa, el gerente de la unidad de recursos humanos deberá de informar sobre los aspectos relevantes del departamento, unidad o sección donde se ubica el puesto de trabajo del nuevo integrante. En esta nueva etapa brinda información con respecto a su lugar de trabajo y se les introduce a sus compañeros entre otras acciones.

Al presentarlo con sus homólogos se busca que el primer contacto sea efectivo esperando una plena adaptación.

Las actividades que se aconsejan seguir son las siguientes:

- Se comunicará los objetivos propios del departamento, sección o unidad; los procedimientos, documentación y normativas internas del lugar.
- Al presentar al nuevo colaborador(a) con sus compañeros se debe dar una breve explicación de los roles que desempeña cada uno y la relación que tendrá con ellos.
- Se le brindará un paseo físico, para que pueda conocer como está distribuido el departamento, sección o unidad donde desarrollara sus actividades diarias.

El siguiente formato, proporciona una guía para la elaboración de un manual de inducción al departamento:

Formato 18
Guía para la elaboración de un manual de inducción al departamento
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

MANUAL DE INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO
I. Propósito del departamento
II. Objetivos del departamento
III. Autoridades del departamento: a) Nombre del supervisor b) Área que supervisa
IV. Funciones y procedimientos del departamento
V. Comunicación interna (son las otras áreas de la organización con quien tendrá comunicación)

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

d. Inducción al puesto de trabajo

Con la finalidad de lograr una efectiva y rápida adaptación a su nuevo puesto de trabajo, se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos dentro de su inducción puesto:

- Nombre del puesto: Se le brinda información administrativa del puesto de trabajo.
- Objetivos del puesto: por qué y para qué existe el puesto.
- Funciones del puesto: se detallan las actividades que debe ejecutar en su puesto de trabajo (manual de funciones).

- Evaluación del puesto de trabajo: se determinará la forma en que se evaluará su desempeño laboral y el tiempo periódico en que se realizaran las pruebas.

Formato 19

Guía para la elaboración de un manual de inducción al puesto de trabajo

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO
I. Entrega de documentos del puesto <ul style="list-style-type: none"> - Descriptor de puesto y perfil de puesto - Flujograma - Diagrama de las operaciones
II. Inventario del mobiliario y equipo que recibirá
III. Asignación de compañero guía
IV. Programa de evaluación de puesto
V. Guía de contactos internos y externos relacionados a su puesto

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Tomando como referencia los anteriores elementos, se propone el siguiente método para llevar a cabo la inducción al puesto:

- **Preparativos para la recepción:**

El procedimiento inicia cuando se informa que se integrará un nuevo colaborador a la unidad de trabajo, la persona responsable de su inducción al puesto deberá designar de entre sus compañeros, quien será su guía durante el primer mes de labores.

La persona que funcionara como entregador para el nuevo colaborador debe cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Tener más de un año laborando en la unidad de trabajo.
- ✓ Ser proactivo, esto debido a que será el primer contacto que tendrá el nuevo personal.
- ✓ Poseer la actitud y la capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- ✓ Conocer las labores relacionadas con el puesto de trabajo.
- ✓ La persona que funcionara como entrenador debe identificarse con la filosofía de la empresa.

- **Recepción del personal de nuevo ingreso**

El responsable de la unidad de trabajo será quien reciba al personal de nuevo ingreso, propiciando en el nuevo colaborador la sensación de ser bien recibido en su puesto de trabajo. La recepción debe llevarse a cabo bajo las siguientes recomendaciones:

- ✓ En un espacio iluminado, ventilado y limpio.
- ✓ Utilizar lenguaje sencillo, claro y amigable.
- ✓ En las primeras palabras que se darán al nuevo personal se debe expresar motivación.
- ✓ Su jefe le indicará la línea de autoridad que posee la unidad de trabajo.

Todo lo anterior debe realizarse en un lapso de 15 minutos, esto es suficiente para que el colaborador se sienta bienvenido.

- **Información y entrega de documentos**

En esta etapa de la inducción al puesto se le brindará a la persona los documentos necesarios para que esta pueda alcanzar los objetivos establecidos en la unidad de trabajo. La información que otorgará su jefe inmediato será la siguiente:

- ✓ Se le mostrará su espacio de trabajo, así como el equipo y material designado a su puesto.
- ✓ Lo presentaran con el equipo de trabajo con quien habrá de colaborar.
- ✓ Entrega de descriptor y perfil de puesto, explicándole de forma breve cada una de las funciones que debe desempeñar en su puesto; así como las habilidades y destrezas necesarias en su área.
- ✓ Manual de procedimientos; en el caso que la empresa no posee el manual del puesto, el compañero de trabajo que funciona como entrenador le brindará una explicación profunda de las operaciones que debe ejecutar.

- **Evidencia de la inducción al puesto**

Con el objetivo de mantener evidencia de la actividad de inducción al puesto del nuevo colaborador, el encargado la unidad de trabajo debe registrar el desarrollo de este proceso señalando cada una de las actividades que se ejecutaron; dicho informe será remitido al gerente de la unidad de recursos humanos, teniendo como plazo un mes a partir de la fecha de ingreso.

A continuación, se propone el siguiente formato el cual permitirá registrar cada una de las actividades que se desarrollaron en esta etapa de inducción:

Formato 20

Registro para la inducción al puesto

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

REGISTRO PARA LA INDUCCIÓN AL PUESTO				
Nombre del colaborador de nuevo ingreso: _____				
Código de puesto: _____				
Área Administrativa: _____				
Fecha de ingreso: _____				
Actividades	Aplica		Realizada ✓	Observaciones
Brindar la bienvenida al equipo de trabajo por parte del jefe inmediato.	Si	No		
Indicarle las líneas de autoridad que deberá atender el nuevo colaborador.				
Darle a conocer los manuales de procedimiento o una explicación general de las operaciones.				
Brindar el descriptor y perfil de puesto.				
Informar sobre los objetivos de la unidad de trabajo.				
Presentación formal ante el equipo de trabajo del área.				
Dar a conocer los medios de comunicación interna y externa.				
Presentación a las otras unidades de trabajo con las que tendrá contacto directo debido a su puesto de trabajo.				
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"> <p>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO</p> </div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"> <p>NOMBRE Y FIRMA GERENTE DE RRHH</p> </div> </div>				

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Para complementar la inducción al puesto, se recomienda que el jefe inmediato y la persona que fue el entrenador durante el proceso, se reúnan y analicen la evolución del nuevo colaborador en un lapso de 15 días a partir de haber recibido su inducción al puesto.

e. Evaluación de la inducción

Antes de dar por terminado el proceso de inducción, se realizará una evaluación de la misma la cual permitirá determinar si los objetivos de dicho proceso fueron alcanzados. La evaluación permitirá tomar acciones concretas como reforzar los puntos clave de la inducción y detectar los temas que no quedaron claros para el colaborador.

Este diagnóstico debe hacerse con base en los documentos utilizados en la inducción de la persona y se recomienda que se realice en un plazo de 30 días después de haberse realizado la orientación.

El siguiente formato propone una herramienta para evaluar el proceso de inducción; la herramienta de evaluación se conforma de dos partes, la primera permite medir el nivel de satisfacción de los participantes con respecto a la orientación recibida, así como obtener una crítica tanto para los facilitadores como para la logística en general. La segunda parte de la herramienta busca determinar si la información recibida fue comprendida en su totalidad.

Formato 21

Evaluación del proceso de inducción

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN				
Nombre y apellidos: _____				
Puesto que ocupa: _____				
Ubicación administrativa: _____				
Fecha: _____				
PRIMERA FASE				
Instrucciones: marcar con una “X” el número que representa mejor su respuesta a cada aspecto. En donde: 1 = Malo, 2 = Bueno, 3 = Muy Bueno y 4 = Excelente. El propósito del cuestionario es conocer el nivel de satisfacción de la capacitación de acuerdo a su percepción.				

¿Cómo considera su primer día en la institución educativa?	1	2	3	4
¿Cómo considera que fue su bienvenida a la empresa?	1	2	3	4
¿Qué opinión tiene de la información general que se le brindo de la empresa?	1	2	3	4
¿El conocimiento de la materia demostrado por el facilitador puede catalogarse de?	1	2	3	4
¿Considera que le proporcionaron los documentos necesarios para realizar eficazmente su trabajo?	1	2	3	4
¿Cómo considera que fue el recibimiento por parte de sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato?	1	2	3	4
¿Cuál es su opinión respecto a la información que se le brindo para que conociera la fundamentación estratégica de la empresa?	1	2	3	4
¿Le explicaron los beneficios económicos y el periodo de prueba que conlleva su puesto de trabajo?	1	2	3	4
¿Cómo considera que fue su recorrido por la empresa?	1	2	3	4
¿Cómo fue su experiencia, al momento de aclarar sus dudas?	1	2	3	4

Formato 21.1

Evaluación del proceso de inducción

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

SEGUNDA FASE
Instrucciones: responda de manera directa las siguientes preguntas que se le plantean.
¿Cuál es misión y visión de la institución educativa?
¿Cuáles son las bases de nuestra empresa?
¿Cuál es nombre de su jefe inmediato?
¿Cuáles son las principales funciones que debe ejecutar en su puesto de trabajo?
¿Qué documentos son necesarios para ejecutar correctamente su trabajo?
¿Qué beneficios tiene como colaborador de la empresa?
¿Qué departamentos conforman la empresa?
DECISIÓN FINAL
Primera fase
Satisfactorio <input type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/>
Segunda fase
Satisfactorio <input type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

3.3 Plan de acción para implementar propuesta

Para llevar a cabo la propuesta planteada a la institución educativa se presenta a continuación el plan de acción que permitirá programar y controlar las actividades que se establecieron en los procesos de admisión e inducción de personas. Este instrumento determinara los lineamientos que se deben de cumplir durante el desarrollo de cada etapa.

El contenido del instrumento incluye todas las actividades que se deben de ejecutar para realizar un efectivo proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas, el tiempo necesario para desarrollar cada actividad, las personas responsables de realizar dicho proceso y los costos estimados que conlleva su aplicación.

Este describe de forma detallada el presupuesto de cada una de las actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo el plan de acción de la propuesta.

Debe mencionarse que, para efectos de cálculos dentro de plan propuesto se tomó en cuenta la contratación del técnico(a) en recursos humanos; la inversión para este puesto de trabajo es de Q 6,811.73 el costo de las demás actividades se toma con base al salario del técnico en recursos humanos.

El cuadro 9 muestra la totalidad de los costos en que incurriría la empresa al no tomar en cuenta la contratación del técnico(a) en recursos humanos; y en su lugar se calcula el costo de una capacitación para un colaborador de la unidad de Recursos Humanos el cual ejecutara los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Los costos de las demás actividades tienen a disminuir debido a que se toma como base de cálculo el salario asignado del colaborador el cual es de Q 3,500.00 mensuales.

Cuadro 8

**Plan de acción de la propuesta, con técnico en recursos humanos
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

Colegio bilingüe especializado en computación					
Empresa: Colegio bilingüe especializado en computación Fecha: marzo 2022					
Nombre del plan: Implementación de propuesta (Técnico en Recursos Humanos)					
Unidad: Recursos Humanos					
Objetivos del plan: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta en un cien por ciento a corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Metas	Responsabl e	Tiempo	Presupues to
1	Presentar propuesta a Junta Directiva	Realizar la presentación al 100% en una sola sesión.	Consultor (estudiante)	03/10/22 al 03/10/22	Q 250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Lograr la aprobación en una sola sesión al 100%.	Dirección General	04/10/22 al 04/10/22	A definir por la empresa
3	Creación del puesto de Técnico en Recursos Humanos	Establecer en un período de dos días el 100% de las funciones del puesto de técnico de RRHH.	Gerente de la unidad de RRHH	26/10/2022 al 28/10/2022	Q 6,811.73
4	Elaboración de perfil y descriptor de puesto.	Preparar en dos días el 100% de las herramientas necesarias para el puesto de técnico en RRHH.	Técnico en Recursos Humanos.	02/11/2022 al 04/11/2022	Q 681.12
5	Creación de una base de datos a través.	Automatizar en un 1 mes el 100% de la información de los aspirantes.	Técnico de Recursos Humanos	16/11/2022 al 17/12/2022	Q 227.04

Cuadro 8.1

**Plan de acción de la propuesta, con técnico en recursos humanos
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

Proceso de reclutamiento					
6	Elaboración de requisición de personal	Estandarizar en uno 1 mes el 100% de la información de los puestos.	Técnico en Recurso Humanos.	19/12/2022 al 18/01/2023	Q 227.04
7	Planificar y ejecutar convocatorias externas y/o internas.	Definir en un 100% las técnicas de reclutamientos utilizadas en un periodo de una semana.	Técnico en Recurso Humanos.	23/01/2023 al 28/01/2023	Q 1,135.20
Total					Q 1,362.24
Proceso de selección					
8	Análisis de solicitudes de empleo y recepción de hojas de vida.	Evaluar el 100% de las solicitudes de puesto, los primeros 5 días de haber iniciado el proceso.	Técnico en Recurso Humanos.	30/01/2023 al 4/02/2023	Q 681.12
9	Preselección de candidatos.	Realizar el 100% de las entrevistas a los candidatos en los primeros 5 días después de haber iniciado el proceso análisis de solicitudes.	Técnico en Recurso Humanos.	06/02/2023 al 11/02/2023	Q 681.12

Cuadro 8.2

**Plan de acción de la propuesta, con técnico en recursos humanos
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

10	Entrevista inicial de selección.	Realizar el 100% de las entrevistas a los candidatos en los primeros 2 días después de haber realizado la pre selección.	Técnico de Recursos Humanos	13/02/2023 al 15/02/2022	Q 454.08
11	Aplicación de prueba de conocimientos específicos.	Evaluar el 100% de los candidatos en un periodo de 2 días.	Técnico de Recursos Humanos	16/02/2023 al 21/02/2023	Q 227.04
12	Aplicación de pruebas psicométricas.	Analizar el 100% de los resultados obtenidos en una semana.	Técnico de Recursos Humanos	21/02/2023 al 24/02/2023	Q 454.08
13	Recepción de papelería.	Recibir en tres días el 100% la papelería que conformará el expediente.	Técnico de Recursos Humanos	24/02/2023 al 27/02/2023	Q 227.04
14	Verificación de referencias laborales y personales	Comprobar en un 100% la veracidad de los datos, en un periodo de tres días.	Técnico de Recursos Humanos		
Total					Q 2,724.48

Cuadro 8.3

**Plan de acción de la propuesta, con técnico(a) en recursos humanos
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

Proceso de inducción					
15	Elaborar manuales de inducción.	Verificar en dos días la existencia del 100% de los documentos necesarios para el puesto.	Técnico de Recursos Humanos	01/03/2023 al 03/03/2023	Q 682.12
16	Bienvenida	Garantizar el 100% de eficacia de la inducción en un período de una semana.	Gerente de departamento	06/03/2023 al 11/03/2023	Q 283.28
17	Inducción a la empresa.	Ejecutar en periodo de a una semana el 100% de la inducción a la empresa.			
18	Inducción al departamento.	Ejecutar en periodo de una semana el 100% de la inducción al depto.	Técnico de Recursos Humanos	06/03/2023 al 11/03/2023	Q 227.04
19	Inducción al puesto de trabajo.	Ejecutar en una semana el 100% de la inducción al puesto.	Tutor(a)	06/03/2023 al 11/03/2023	Q 116.66
20	Evaluación del proceso de inducción.	Evaluar el 100% de efectividad del proceso de inducción, en un periodo de tiempo de 5 días.	Técnico de Recursos Humanos	13/03/2023 al 18/03/2023	Q 113.70
21	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada mes.	Técnico de Recursos Humanos	26/11/2022 al 26/03/2023	A definir por la empresa
Total					Q 1,422.80
Total, presupuesto aproximado					Q 13,479.41

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Cuadro 9

Plan de acción de la propuesta, sin técnico en recursos humanos Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Colegio bilingüe especializado en computación					
Empresa: Colegio bilingüe especializado en computación Fecha: marzo 2022					
Nombre del plan: Implementación de propuesta (Técnico en Recursos Humanos)					
Unidad: Recursos Humanos					
Objetivos del plan: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta en un cien por ciento a corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Presupuesto
1	Presentar propuesta a Junta Directiva	Realizar la presentación al 100% en una sola sesión.	Consultor (estudiante)	03/10/22 al 03/10/22	Q 250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Lograr la aprobación en una sola sesión al 100%.	Dirección General	04/10/22 al 04/10/22	A definir por la empresa
3	Capacitación sobre los procesos de admisión e inducción.	Actualizar en un 100% al personal interesado en período de una semana.	Gerente de unidad de recursos humanos	26/10/2022 al 31/10/2022	Q 1,416.40
4	Elaboración de perfil y descriptor de puesto.	Preparar en dos días el 100% de las herramientas necesarias para el puesto de técnico en RRHH.	Colaborador designado por RRHH.	02/11/2022 al 04/11/2022	Q 349.98
5	Creación de una base de datos.	Automatizar en un 1 mes el 100% de la información de los aspirantes.	Colaborador designado por RRHH.	16/11/2022 al 17/12/2022	Q 116.66
Proceso de reclutamiento					
6	Elaboración de requisición de personal.	Estandarizar en un 1 mes el 100% de la información de los puestos.	Colaborador designado por RRHH.	19/12/2022 al 18/01/2023	Q 116.66

Cuadro 9.1

**Plan de acción de la propuesta, sin técnico en recursos humanos
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

7	Planificar y ejecutar convocatorias externas y/o internas.	Definir en un 100% las técnicas de reclutamientos utilizadas en un periodo de una semana.	Colaborador designado por RRHH.	23/01/2023 al 28/01/2023	Q 583.30
Total					Q 699.96
Proceso de selección					
8	Análisis de solicitudes de empleo y recepción de hojas de vida.	Evaluar el 100% de las solicitudes de puesto, los primeros 5 días de haber iniciado el proceso.	Colaborador designado por RRHH.	30/01/2023 al 4/02/2023	Q 349.98
9	Preselección de candidatos.	Realizar el 100% de las entrevistas a los candidatos en los primeros 5 días después de haber iniciado el proceso análisis de solicitudes.	Colaborador designado por RRHH.	06/02/2023 al 11/02/2023	Q 349.98
10	Entrevista inicial de selección.	Realizar el 100% de las entrevistas a los candidatos en los primeros 2 días después de haber realizado la pre selección.	Colaborador designado por RRHH.	13/02/2023 al 15/02/2023	Q 233.32

Cuadro 9.2

Plan de acción de la propuesta, sin técnico en recursos humanos Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

11	Aplicación de prueba específica.	Evaluar el 100% de los candidatos en un periodo de 2 días.	Colaborador designado por RRHH.	16/02/2023	Q 233.32
12	Aplicación de pruebas psicométricas.	Analizar el 100% de los resultados obtenidos en una semana.		21/02/2023	
13	Recepción de papelería.	Recibir en tres días el 100% la papelería que conformará el expediente.	Colaborador designado por RRHH.	21/02/2023 al 24/02/2023	Q 233.32
14	Verificación de referencias laborales y personales.	Comprobar en un 100% la veracidad de los datos, en un periodo de tres días.	Colaborador designado por RRHH.	24/02/2023 al 27/02/2023	Q 116.66
Total					Q 1,516.58
Proceso de inducción					
15	Elaborar manuales de inducción.	Verificar en dos días la existencia del 100% de los documentos necesarios para el puesto.	Colaborador designado por RRHH.	01/03/2023 al 03/03/2023	Q 349.98
16	Bienvenida	Garantizar el 100% de eficacia de la inducción en un periodo de una semana	Gerente de departamento	06/03/2023 al 11/03/2023	Q 283.28
17	Inducción a la empresa.	Ejecutar en periodo de una semana el 100% de la inducción a la empresa.			

Cuadro 9.3

**Plan de acción de la propuesta, sin técnico en recursos humanos
Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

18	Inducción al departamento.	Ejecutar en periodo de una semana el 100% de la inducción al depto.	Colaborador designado por RRHH.	06/03/2023 al 11/03/2023	Q 116.66
19	Inducción al puesto de trabajo.	Ejecutar en periodo de una semana el 100% de la inducción al puesto.	Tutor(a)	06/03/2023 al 11/03/2023	Q 116.66
20	Evaluación del proceso de inducción.	Evaluar el 100% la efectividad del proceso de inducción, en un periodo de tiempo de 5 días.	Colaborador designado por RRHH.	13/03/2023 al 18/03/2023	Q 58.33
21	Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada mes.	Técnico de Recursos Humanos	26/11/2022 al 26/03/2023	A definir por la empresa
Total					Q 924.91
Total, presupuesto aproximado					Q 5,274.49

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Como se puede observar existe una disminución representativa en el costo total al momento de no tomar en cuenta la propuesta de contratar a un técnico en recursos humanos.

En la actualidad la empresa no cuenta con un presupuesto adecuado para invertir en la propuesta que involucra la creación del puesto de técnico en

recursos humanos; por lo cual se propone como segunda opción capacitar a un colaborador que pertenezca a la unidad de recursos humanos, preparándolo para administrar el proceso de integración y orientación de personas como lo haría un técnico.

Sin embargo, se sugiere que para el futuro puedan tomar en cuenta la creación de dicho puesto; esto permitirá que el proceso de admisión e integración de personal sea más efectivo.

3.4 Evaluación del costo de la propuesta

Al momento de ejecutar la propuesta planteada a la institución educativa se incurrirán en ciertos costos como se pudo observar en los cuadros 8 y 9 sin embargo, estos costos no serán los mismos en cada proceso de admisión e inducción de personas; dependiendo debido a ciertas actividades que se pueden descartar.

Cuadro 10

**Costos de la propuesta con y sin técnico(a) de recursos humanos
Año 2022 Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la
zona 1 de la ciudad capital**

Concepto	Con técnico de RRHH	Sin técnico de RRHH
Proceso de reclutamiento	Q 1,362.24	Q 699.96
Proceso de selección	Q 2,724.48	Q1,516.58
Proceso de inducción	Q 1, 422.80	Q 924.91
Plan de acción de la propuesta	Q 13,479.41	Q 5,274.49

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Los cálculos de los costos planteados en la propuesta se realizaron con base en el tiempo horas-hombre de las personas responsables de ejecutar dichos procesos, en los salarios correspondientes al cargo; gerente de recursos de humanos Q 8,500.00 salario propuesto para el nuevo cargo de técnico en recursos humanos Q 6,811.20 y el salario de un colaborador asignado por RRHH Q 3,500.00 con una jornada laboral de 8 horas diarias.

Cuadro 11

Propuesta, costo hora hombre

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Concepto	Salario	Horas hombre	Costo hora - hombre
Salario promedio, gerente de RRHH	Q 8,500.00	240 HH	Q 35.41
Salario promedio técnico en recursos humanos	Q 6,811.20	240 HH	Q 28.38
Colaborador asignado por RRHH	Q 3,500.00	240 HH	Q 14.58
Costo de hora hombre = (sueldo mensual * prestaciones laborales) / (8 horas * 30 días)			

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

El cuadro 12 muestra de forma más detallada los costos aproximados en que incurre la propuesta en los procesos de integración e inducción de personal, tomando en cuenta el tiempo en horas necesarias para realizar las actividades y el costo hora hombre.

Cuadro 12

Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Proceso	Actividad	Tiempo (hora)	Costo hora-hombre	Costo total
Costos del proceso de reclutamiento	Elaboración de la requisición de personal	1.60	Q 28.38	Q 45.40
	Elaboración del descriptor y perfil de puestos	24	Q 28.38	Q 53.92
	Elaboración de base de datos	1.90	Q 28.38	Q 53.92
	Total			Q 153.24
Costos del proceso de selección	Aplicación de prueba de conocimientos específicos	1.20	Q 28.38	Q 34.05
	Análisis de solicitudes de empleo y recepción de hojas de vida	5.20	Q 28.38	Q 147.57
	Preselección de candidatos(as)	0.35	Q 28.38	Q 9.93
	Entrevista inicial de selección	0.40	Q 28.38	Q 11.35
	Aplicación de pruebas psicométricas	3	Q 35.41	Q 106.23
	Recepción de papelería	2.5	Q 28.38	Q 70.95
	Verificación de referencias laborales y personales	3	Q 28.38	Q 85.14
	Total			Q 465.22

Cuadro 12.1

Costos aproximados de la propuesta de los procesos de integración e inducción de personal

Año 2022, Colegio bilingüe especializado en computación, ubicado en la zona 1 de la ciudad capital

Costos del proceso de inducción	Elaborar manuales de inducción	2.3	Q 28.38	Q 65.27
	Bienvenida al nuevo colaborador	1	Q 28.38	Q 28.38
	Inducción a la empresa	2	Q28.38	Q 56.76
	Inducción al departamento	3	Q28.38	Q 131.25
	Inducción al puesto de trabajo	8	Q 28.38	Q 227.04
	Total			Q 462.59
Total, aproximado				Q 1,081.05

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

Se espera que al momento en que la institución educativa decida ejecutar la anterior propuesta el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas se vuelva optimo; debido a que se estandarizará incluyendo las actividades, los instrumentos y las personas responsables de su ejecución. Para finalizar se debe hacer mención que la inversión propuesta para optimizar el proceso de integración y orientación de personal, en menor a los costos percibidos actualmente por la institución educativa en la administración del talento humano.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de la problemática y la contextualización de la teoría relacionada al presente trabajo de investigación, se concluye que:

1. Se determinó que la institución educativa carece de conocimientos, procedimientos, instrumentos y lineamientos técnicos necesarios para aplicar la Administración del Talento Humano; provocando deficiencia en los métodos aplicados para reclutar, seleccionar e inducir a las personas. Lo mencionado anteriormente puede verse reflejado en el alto índice de rotación de personal que poseen, bajo desempeño laboral que presentan los colaboradores, una deficiente adaptación de la persona hacia la empresa y una perspectiva negativa del colaborador a la organización. Por tanto, se confirma la hipótesis planteada en la investigación.
2. La falta o desactualización de instrumentos ha retrasado la ejecución correcta de los procesos de integración y orientación de personal; el uso de instrumentos permitirá a la institución educativa almacenar y analizar información importante para la toma de decisiones en cada una de las etapas de la Gestión del Talento Humano. La omisión de dichos instrumentos, limita los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personas.
3. Se comprobó que los métodos que aplica la organización al administrar el recurso humano, no son efectivos debido a que no existe una persona responsable de administrar y ejecutar exclusivamente los procesos de integración y orientación de personal; la empresa al no tener un colaborador encargado de ejecutar dichas funciones provoca que los procesos se apliquen de forma empírica, y sin ningún tipo de lineamiento técnico adecuado.

4. Se estableció con base a la investigación que los procesos de reclutamiento, selección e inducción no se desarrollan en su totalidad, como referencia puede mencionarse el proceso de inducción el cual; por motivos de personal, falta de tiempo o de recursos no es ejecutado en sus tres niveles. Provocando dificultad en la adaptación de los nuevos miembros a su puesto de trabajo y a la empresa.
5. Se pudo comprobar que la institución educativa presenta aumentos periódicos en los costos derivados del proceso de integración y orientación de personas, esto debido al impacto negativo que ha generado su índice de rotación de personal, el sobre cargo de tareas y la insatisfacción laboral que posee el colaborador hacia la empresa.

RECOMENDACIONES

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación podrían mejorar la Administración del Talento Humano dentro del colegio bilingüe especializado en computación ubicado, en la zona 1 de la ciudad capital.

1. Incluir dentro de la planificación estratégica de la institución, evaluaciones periódicas que permitan conocer y analizar mejor a los colaboradores. Conocer su desempeño laboral, sus actualizaciones académicas, inquietudes profesionales, adaptación a nuevas situaciones, proactividad, trabajo en equipo e insatisfacción laboral son parte de la información que se puede extraer y analizar para mejorar la calidad de vida en el trabajo.
2. Para garantizar la eficiencia en los procesos de la Gestión del Talento Humano, se recomienda la creación del puesto de Técnico en Recursos Humanos; este nuevo puesto permitirá colaborar con los profesionales en los procesos administrativos y operativos de reclutamiento y selección de personal, así como en su inducción y capacitación.
3. Adicional a la creación de los instrumentos dentro de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, se debe incluir un programa de capacitaciones periódicas que permita a la persona asignada por Gerencia de RRHH o bien el técnico en recursos humanos; mantener actualizadas cada herramienta garantizando en cada fase el máximo rendimiento.

4. Se sugiere a la institución educativa complementar el programa de inducción; introduciendo un plan de adiestramiento que permita detectar las necesidades de capacitación (DNC) que poseen los colaboradores. Esto permitirá mejorar las habilidades, destrezas e incrementar los conocimientos de las personas en su puesto de trabajo.

5. Por último, una vez ejecutada la propuesta en un lapso de un año; se aconseja evaluar el impacto que provoco en la empresa. Dicha medición permitirá a la Gerencia de la empresa tomar decisiones y efectuar mejoras en los procesos de integración y orientación de las personas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar-Morales, J.E. 2010. La requisición de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
2. Benavides J. (2004). Administración. 2da. Ed. México McGraw - HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
3. Chiavenato, C. 2009. Gestión del talento humano. (La administración del recurso humano en un ambiente dinámico y competitivo). 3era. Ed. McGraw - HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
4. Chiavenato I. 2004 Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. Editorial McGraw – Hill Interamericana, México.
5. DRAE (2014). Diccionario de la Lengua Española. 22^a ed. Madrid, España. Espasa Calpe.1297p.
6. Dessler G. 2009. Administración de recurso humano. 11 ed. Editorial PEARSON. México
7. Fernández G. (2011). Modelo para el proceso de ascenso de personal administrativo de las instituciones centralizadas del organismo ejecutivo comprendido dentro del sistema de servicio civil de Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala
8. Koontz H., Weihrich H., y Cannice M. (2012) Administración una perspectiva global y empresarial. 14^a ed. México. McGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
9. Münch L. (2010) Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México. Pearson
10. Ordoñez J. 2016. Proceso de reclutamiento, selección e inducción para el personal de una empresa productora de muebles, ubicada en Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

11. Rivera M. (2012). Los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la inmobiliaria Arroche mercadeo de inmuebles. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

E-grafía

11. Bertoli Pablo. 2002, julio. Selección del personal. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/seleccion-del-personal/>
12. Economía, Actividades de servicios que más aportan al PIB, Guatemala 2019. <https://elperiodico.com.gt/noticias/economia/2019/12/24/actividades-de-servicios-aportan-mas-al-pib/>
13. Empleo.gob.mx Tres fases en la entrevista de trabajo. 2015. Recuperado de <https://www.empleo.gob.mx/articulo/305/tres-fases-en-la-entrevista-de-trabajo>
14. Pérez Oscar. 2016. Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. www.https://blog.peoplenext.com.mx
15. Política y programa de inducción de personal. 2016. Recuperado de https://www.hjnc.cl/hjnc/wpcontent/uploads/2017/07/politica_y_programa_de_induccion.pdf
16. Ramírez Eugenio. 2015. Proceso de inducción y entrenamiento. Recuperado de <https://www.arlsura.com/pagerlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccion.pdf>.

ANEXOS

ANEXO 1

Instructivo para llenar el descriptor de puesto, técnico en recursos humanos

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL DESCRIPTOR DE PUESTO TÉCNICO EN RECURSO HUMANOS	
Casilla	Instrucciones
1.1	Anotar el nombre del puesto de trabajo según nómina.
1.2	Anotar la fecha en que fue elaborado el descriptor de puesto.
1.3	Anotar la fecha de actualización del descriptor de puesto.
1.4	Escribir la ubicación administrativa donde se encuentra el puesto de trabajo.
1.5	Determinar el tipo de contratación que tendrá el colaborador según nómina.
1.6	Anotar el nombre del puesto superior (determinar el puesto de quién recibe órdenes directas).
1.7	Anotar el nombre de los puestos sobre los que tiene autoridad.
1.8	Describe la relación directa que tendrá con otros puestos de trabajo dentro empresa.
2	Anote la razón o el propósito de ser del puesto dentro de la empresa.
3	Escriba cada una de las funciones o atribuciones del puesto.
4.1	Determine el grado académico requerido para desempeñar el puesto de trabajo.
4.2	Describe de forma detallada las actividades calificadas que se deben desempeñar en el puesto.
4.3	Escriba los tipos de conocimientos que se requieren para ocupar el puesto de trabajo.
4.4	Anotar las habilidades y destrezas que la persona debe poseer para el puesto.

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DEL DESCRIPTOR DE PUESTO TÉCNICO EN RECURSO HUMANOS	
Casilla	Instrucciones
5.1	Detallar el valor monetario de la maquinaria/equipo que estará bajo la responsabilidad de este puesto.
5.2	Anotar el monto de dinero y/o valores que está bajo la responsabilidad de este puesto.
5.3	Detalle el tipo de información confidencial que estará bajo el cuidado de este puesto de trabajo.
5.4	Describa el tipo de comunicación (formal o informal) que tendrá el puesto de trabajo con otros.
5.5	Anote la libertad que tiene el puesto para tomar decisiones o si fuese el caso de seguir instrucciones (muy poca, cierta libertad, amplia libertad).
5.6	Especifique el nombre del puesto de quien se recibe órdenes directas y anote el nombre de los puestos sobre los que tiene autoridad.
6.1	Detalle el nivel de esfuerzo mental que debe realizar la persona al ocupar el puesto.
6.2	Detalle el nivel de esfuerzo físico que debe realizar la persona al ocupar el puesto.
7	Describa el entorno físico/ambiental donde se desarrollarán las funciones del lugar de trabajo.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

ANEXO 2

Descriptor de puesto, técnico en recursos humanos

DESCRIPTOR DE PUESTO			
Logotipo	I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
	1.1 Nombre del puesto	1.2 Fecha de elaboración	1.3 Fecha de actualización
	Técnico de RRHH	3 de junio de 2020	3 de junio de 2020
1.4 Ubicación administrativa:		Sección técnica, administración de personal	
1.5 Tipo de contratación:		Indefinida	
1.6 Puesto inmediato superior:		Gerente de recursos humanos	
1.7 Puesto bajo su mando:		Ninguno	
1.8 Relaciones de trabajo:		Personal administrativo unidad de recursos humanos	
II. PROPOSITO/OBJETIVO DEL PUESTO			
El puesto de trabajo tiene a su cargo administrar el reclutamiento, la selección e inducción de personal, así como aplicar los instrumentos necesarios para llevar a cabo dichos procesos.			
III. FUNCIONES DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar, organizar y verificar todas las actividades que conlleve el proceso de integrar y orientar al personal. ▪ Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores. ▪ Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado-empresa. ▪ Dar seguimiento a las actividades de RRHH para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. ▪ Ejecutar correctamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. ▪ Supervisar la eficacia de los instrumentos utilizados en el proceso de captación del recurso humano. 			
IV. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO			
4.1 Requisitos de educación:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perito en Administrador de Empresas ▪ Cierre de pensum, licenciatura en Administración de Empresas 			
4.2 Lista de actividades calificadas:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear y publicar la oferta trabajo, etapa de atracción del talento. ▪ Evaluar las hojas de vida de los candidatos al puesto de trabajo. ▪ Realizar entrevistas a profundidad, dinámicas de grupo y otras técnicas de selección. ▪ Evaluar los resultados obtenidos en el proceso de selección. ▪ Elaborar informes sobre los candidatos. ▪ Desarrollar programas de capacitación para introducir a la persona en la empresa y en su nuevo puesto de trabajo. 			

4.3 Conocimientos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principios básicos de la Administración de Gestión del Talento Humano. ▪ Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos. ▪ Creación y mantenimiento de bases de datos. 	
4.4 Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de paquetes de Office, internet y redes sociales. ▪ Administración de equipo de cómputo y equipo de oficina. ▪ Adaptabilidad a distintas situaciones laborales. ▪ Fluidez verbal y liderazgo. 	
V. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
5.1 Maquinaria y equipo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de equipo de oficina y computo ▪ Herramientas o instrumentos propios del trabajo 	
5.2 Dinero y valores:	No aplica
5.3 Información confidencial:	Exigente discreción sobre manejo de los distintos aspectos internos (empleados, empresa, banco de datos, nominas, etc.)
5.4 Relaciones interpersonales:	Tipo de comunicación formal dentro de la unidad de recursos humanos (llamadas telefónicas, correos electrónicos, circulares, memorándum y reportes). Interacción social: mediano contacto interpersonal con colaboradores y con personas externas a la empresa.
5.5 Toma de decisiones	Grado de libertad medio para la toma de decisiones, las que puede adoptar son con base requerimientos y de acuerdo con los procedimientos establecidos al puesto.
5.6 Supervisión	Recibe supervisión directa del gerente de recursos humanos y no tiene a su cargo el control de otro puesto.
VI. NIVEL DE ESFUERZO	
6.1 Mental:	Capacidad mental 75% debido a la realización de sus funciones dentro del puesto de trabajo.
6.2 Físico:	Condición física 25% debido a que tiene que ejecutar procedimientos que implicar una condición motriz.
VII. CONDICIONES FISICAS Y AMBIENTALES	
Cuenta con una oficina apta para una persona con ventana de 84x106 cm (ancho y largo), ventilación por medio de aire acondicionado, escritorio amplio, silla ejecutiva, iluminación adecuada, ruidos distractores.	

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

ANEXO 3

Perfil de puesto, técnico en recursos humanos

PERFIL DE PUESTO			
LOGOTIPO	Nombre del puesto	Fecha de elaboración	Fecha / actualización
	Técnico de RRHH	3 de junio de 2020	3 de junio de 2020
Descripción del puesto			
<ul style="list-style-type: none">Participa activamente en la administración de procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal; buscando desarrollar los procesos y técnicas necesarias para lograr la inclusión laboral efectiva.			
Perfil del candidato			
Estudios <ul style="list-style-type: none">Perito en Administrador de EmpresasCierre de pensum, licenciatura en Administración de Empresas			
Conocimientos <ul style="list-style-type: none">Principios básicos de la Administración de Gestión del Talento Humano.Formación, resguardo, mantenimiento y actualización de expedientes y documentos.Creación y mantenimiento de bases de datos.			
Experiencia <ul style="list-style-type: none">Planificar, organizar y verificar todas las actividades que conlleve el proceso de integrar y orientar al personal.Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores.Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado-empresa.Dar seguimiento a las actividades de RRHH para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.Ejecutar correctamente los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.			

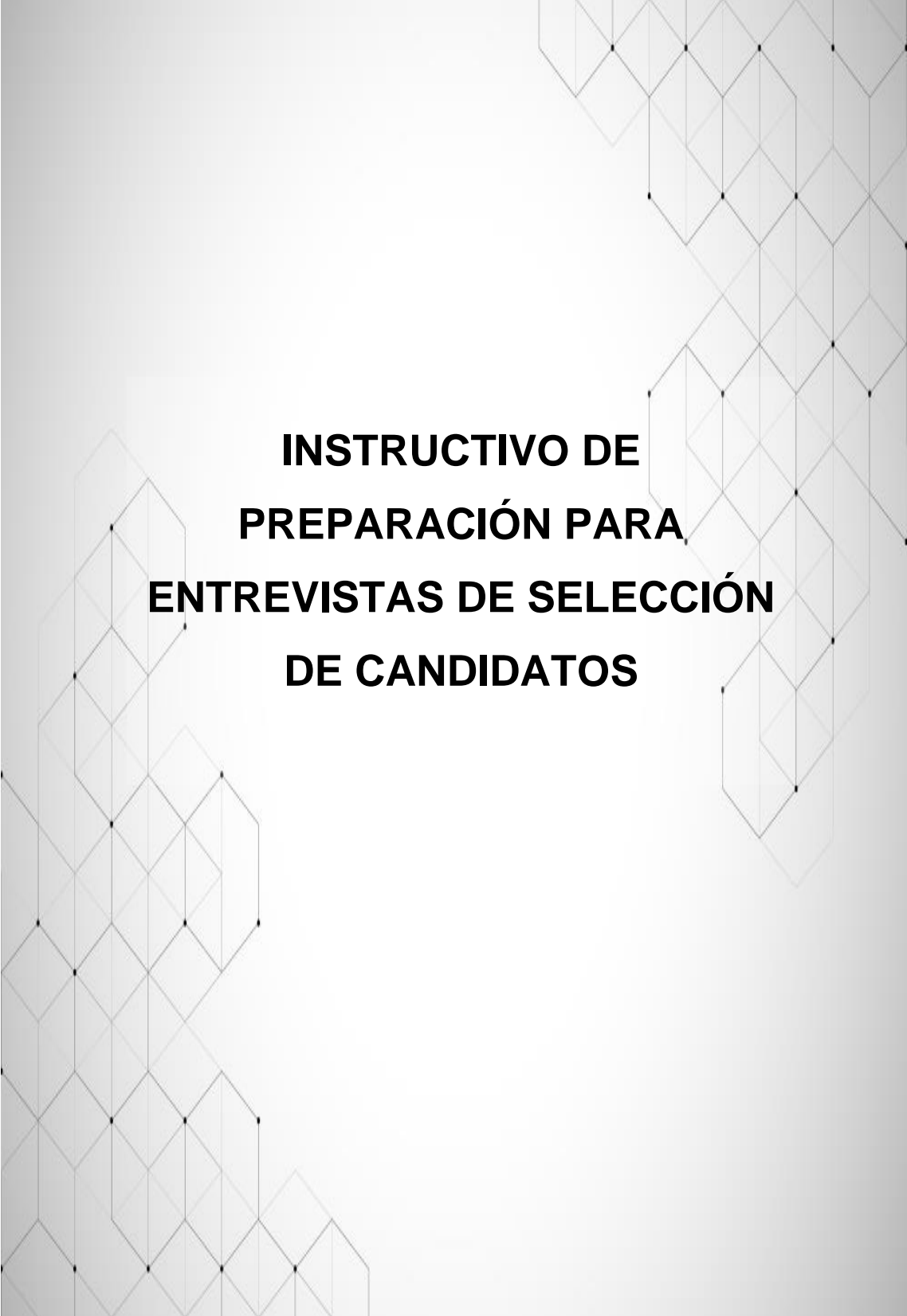
Competencias personales y profesionales

- Acordar planes en consenso que ayuden a la realización de actividades con base en la toma de decisiones seguras para la organización.
- Verificar las actividades que ayuden al desarrollo eficaz en la toma de decisiones del proceso reclutamiento, selección e inducción
- Resolver de manera práctica y eficiente situaciones que incluyen cambio individual, así como acciones colectivas.
- Tener conciencia de la responsabilidad que conlleva el proceso de inclusión del recurso humano.

Indicadores de desempeño del puesto

- **Retención del talento humano:** permitiendo indicar la estabilidad laboral que posee la empresa.
- **Duración en el puesto:** relación con el tiempo que pasa un colaborador en mismo cargo.
- **Ausentismo laboral:** indicador que mide las ausencias de las personas en sus puestos de trabajo.
- **Formación y capacitación:** optimizar la productividad de cada trabajador.
- **Promedio de tiempo para integrar el recurso humano:** medición del tiempo de inclusión del recurso óptimo para ocupar la vacante.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.



**INSTRUCTIVO DE
PREPARACIÓN PARA
ENTREVISTAS DE SELECCIÓN
DE CANDIDATOS**

CONTENIDO DEL MANUAL

I PARTE: ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- Introducción a las entrevistas de selección
- Fases de la entrevista de selección
- Tipos de entrevistas
- Preguntas que se pueden utilizar en la entrevista de selección
 - ✓ Relativas a la formación
 - ✓ Relativas a las cuestiones laborales
 - ✓ Relativas a la experiencia profesional
 - ✓ Relativas al comportamiento en el trabajo
 - ✓ Relativas al motivo de solicitud
 - ✓ Relativas a las condiciones personales
 - ✓ Relativas a la personalidad
 - ✓ Cuando el candidato busca su primer empleo
 - ✓ Vida privada
 - ✓ Valoración final

II PARTE: MEJORANDO LA ENTREVISTA

- Trazando logística
- Eliminando errores y prejuicios
- Consideraciones para tomar en cuenta
- Cierre de entrevista

PARTE I

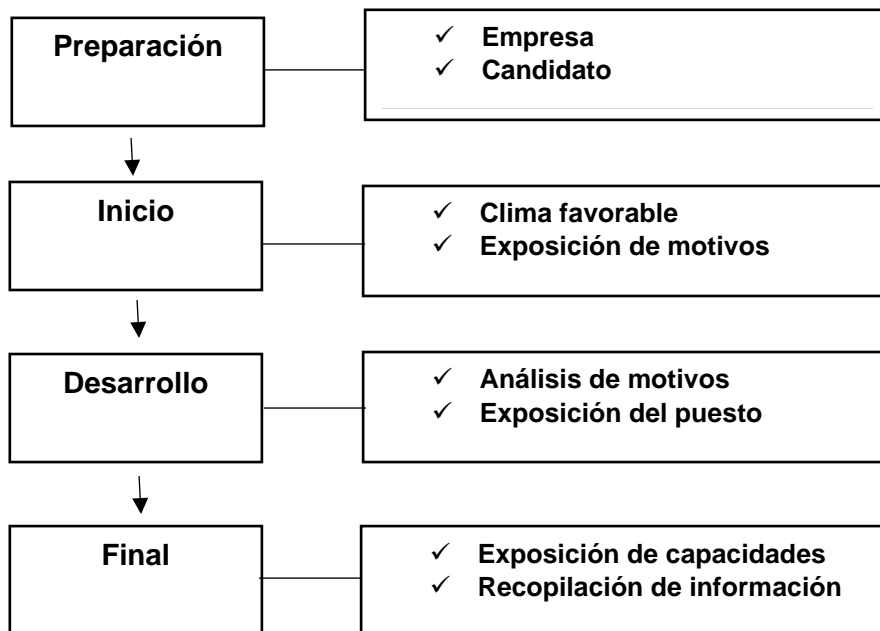
ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Es un proceso de comunicación interpersonal entre dos personas un entrevistador (técnico en recursos humanos) y un entrevistado (candidato), durante el cual, la persona a cargo informa al aspirante sobre el contenido de la práctica y la organización, recogiendo información que le permita evaluar sus posibilidades de desempeñar funciones y tareas de forma correcta.

Existen dos maneras de mejorar la precisión de las entrevistas:

- Crear un formato estándar de la entrevista para todos los candidatos.
- Preparar a los entrevistadores para ser consistentes en la forma en que entrevistan y evalúan a los candidatos.

Fases de la entrevista de selección



Tipos de entrevistas

A. Entrevistas no estructuradas

Se entrevistan los candidatos formalmente y suele hacerse preguntas diferentes a cada uno.

B. Entrevistas contextuales

Se entrevistan los candidatos tomando en cuenta las acciones de reacción en varias situaciones relacionadas al trabajo.

C. Entrevistas de descripción de conducta

Se pregunta a los candidatos sobre las acciones que han tomado en situaciones anteriores de trabajo, similares a las situaciones que pudieran encontrar en el trabajo solicitado.

D. Entrevistas estructuradas

Se les pregunta a los candidatos cómo actuarían en situaciones relacionadas al trabajo. La entrevista se enfoca en el conocimiento del trabajo.

E. Entrevista estructurada de conducta

Los entrevistadores hacen preguntas estándares a los candidatos sobre cómo han manejado situaciones difíciles en sus anteriores trabajos.

Tipos de preguntas utilizadas en la entrevista de selección

Relativas a la formación

- Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto.
- ¿Cuál es la nota media de su expediente académico?
- ¿Qué calificaciones obtuvo en las materias que más le gustaban?
- ¿Qué estudios realizó y por qué los eligió? ¿Se arrepiente?
- ¿Qué influyó más en ti a la hora de elegir una carrera?
- ¿Qué hacía el tiempo libre que le dejaban los estudios?
- ¿Qué cursos de formación ocupacional has realizado?
- ¿Qué cursos de preparación has realizado?
- ¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?
- Hábleme de sus calificaciones se debían a tu esfuerzo personal y en qué medida a tu inteligencia

Relativas a las cuestiones laborales

- Dígame algo acerca de usted.
- ¿Por qué quiere cambiar de empresa o iniciar su vida laboral con nosotros?
- ¿Posee experiencia en el sector?, ¿En qué empresa?, ¿Por cuánto tiempo?
- ¿Por qué dejó su último empleo?
- ¿Qué es lo que más le gusta y por qué? De todo lo que ha hecho hasta ahora.
- ¿Qué deberes y responsabilidades desempeñaba?
- ¿En qué consistía un día típico en su anterior empresa?
- ¿Disfruta con su trabajo?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de su ocupación?
- ¿Qué logros profesionales ha alcanzado a lo largo de su vida?

Relativas a la experiencia profesional

- ¿Qué experiencias profesionales tiene, remuneradas y no remuneradas?
- ¿Está seguro de dejar o querer dejar su anterior empresa?
- ¿Le aburre la rutina?
- ¿Qué opina de los trabajos monótonos?
- ¿Valora la estabilidad en el trabajo?
- ¿Prefiere la aventura a la incertidumbre?
- ¿Se siente cómodo con un trabajo planificado?
- ¿Dispone de transporte propio?
- ¿Recibe órdenes sin sentirse molesto?
- ¿Qué es lo que le molesta en el trabajo diario?

Relativas al comportamiento en el trabajo

- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Cómo le gustaría trabajar: sólo o en equipo? ¿Por qué?

Relativas a las cuestiones laborales

- Dígame algo acerca de usted.
- ¿Por qué quiere cambiar de empresa o iniciar su vida laboral con nosotros?
- ¿Posee experiencia en el sector?, ¿En qué empresa?, ¿Por cuánto tiempo?
- ¿Por qué dejó su último empleo?
- ¿Qué es lo que más le gusta y por qué? De todo lo que ha hecho hasta ahora.
- ¿Qué deberes y responsabilidades desempeñaba?
- ¿En qué consistía un día típico en su anterior empresa?
- ¿Disfruta con su trabajo?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de su ocupación?
- ¿Qué logros profesionales ha alcanzado a lo largo de su vida?

Relativas a la experiencia profesional

- ¿Qué experiencias profesionales tiene, remuneradas y no remuneradas?
- ¿Está seguro de dejar o querer dejar su anterior empresa?
- ¿Le aburre la rutina?
- ¿Qué opina de los trabajos monótonos?
- ¿Valora la estabilidad en el trabajo?
- ¿Prefiere la aventura a la incertidumbre?
- ¿Se siente cómodo con un trabajo planificado?
- ¿Dispone de transporte propio?
- ¿Recibe órdenes sin sentirse molesto?
- ¿Qué es lo que le molesta en el trabajo diario?

Relativas al comportamiento en el trabajo

- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Cómo le gustaría trabajar: sólo o en equipo? ¿Por qué?

- ¿Prefiere formar grupo con personas con las que previamente tienen amistad?
- ¿Cómo se lleva con sus jefes? Si cree que están equivocados ¿Se lo dice?
- Describe el mejor jefe que haya tenido y el peor.
- ¿Confía o duda en general de la eficacia de los demás compañeros?
- ¿Qué ambiente de trabajo prefiere?
- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo? Cómo piensa conseguirlos
- ¿Estaría dispuesto a realizar un curso de formación de 6 meses a cargo de la empresa antes de ser contratado?

Relativas al motivo de solicitud

- ¿Qué le llamó la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de su existencia?
- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué conoce de la empresa? ¿Qué te atrae de ella?
- ¿Qué cree que puede aportar?
- ¿Qué espera encontrar en este puesto?
- ¿Qué puede aportarnos si no tiene experiencia?
- ¿Por qué cree que es la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?
- ¿Cómo te enteraste de la existencia de este puesto?
- ¿Por qué crees que va a tener éxito en este puesto?

Relativas a la personalidad

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades y defectos? Describa tres principales
- Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera con éxito una situación problemática.
- ¿Se ve como un líder o como un seguidor? ¿Por qué?
- ¿Qué ha aprendido de sus errores?
- Cuénteme algún problema de su vida que haya resuelto con éxito
- ¿Es usted una persona tolerante?

Cuando el candidato busca su primer empleo

- ¿Por qué ha elegido nuestra empresa para empezar a trabajar?
- ¿Se siente usted lo suficientemente preparado para trabajar con nosotros?
- ¿Valora la experiencia?
- ¿Qué cree que puede aprender de nosotros?
- ¿Cree que ya no tiene nada que aprender?
- ¿Qué opinión le merece nuestra línea empresarial?
- ¿Aspira a llegar muy lejos?
- ¿Qué puesto profesional colmaría las metas que usted se ha fijado?

Valoración final

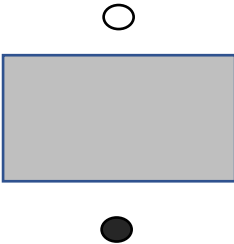
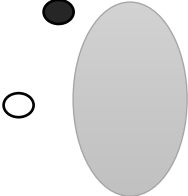
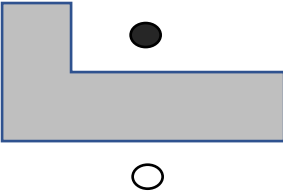
- ¿Podría repetirme las razones por las que desea usted trabajar en esta empresa?
- ¿Está totalmente de acuerdo con la línea empresarial?
- En caso de elegirle, ¿Qué es lo que cree que más va a gustarle del puesto? Y que le gustaría menos
- Todavía no se lo he preguntado, pero, ¿Cuánto le gustaría ganar?

PARTE II

MEJORANDO LA ENTREVISTA

Logística

Los siguientes diagramas ilustran algunos arreglos de los asientos para el proceso de entrevista.

Clave:	○ Entrevistador	● Candidato
	Entrevista formal	Cara a cara sugiere formalidad
	Entrevista informal	Lado a lado implica cooperación
	Entrevista en su puesto de trabajo	Reuniéndose en el lugar de trabajo crea un ambiente relajado.

Eliminando errores

Como entrevistador, se debe estar consciente de errores comunes en la entrevista de selección.

- Error: todos los candidatos son evaluados como promedios.
- Error: todos los candidatos son evaluados como superiores.
- Error: Todos los candidatos son evaluados como inferiores.

- Las evaluaciones son basadas en las primeras impresiones del candidato.
- Las evaluaciones son favorables porque el candidato es similar en muchas o algunas formas al entrevistador.

Consideraciones para tomar en cuenta

Existen ciertas consideraciones que debemos de tomar en cuenta para no caer en lo inapropiado con el candidato a la hora de formular las preguntas de la entrevista.

- Edad
- Raza u origen nacional
- Ciudadanía
- Religión
- Estado civil
- Limitaciones físicas y de salud

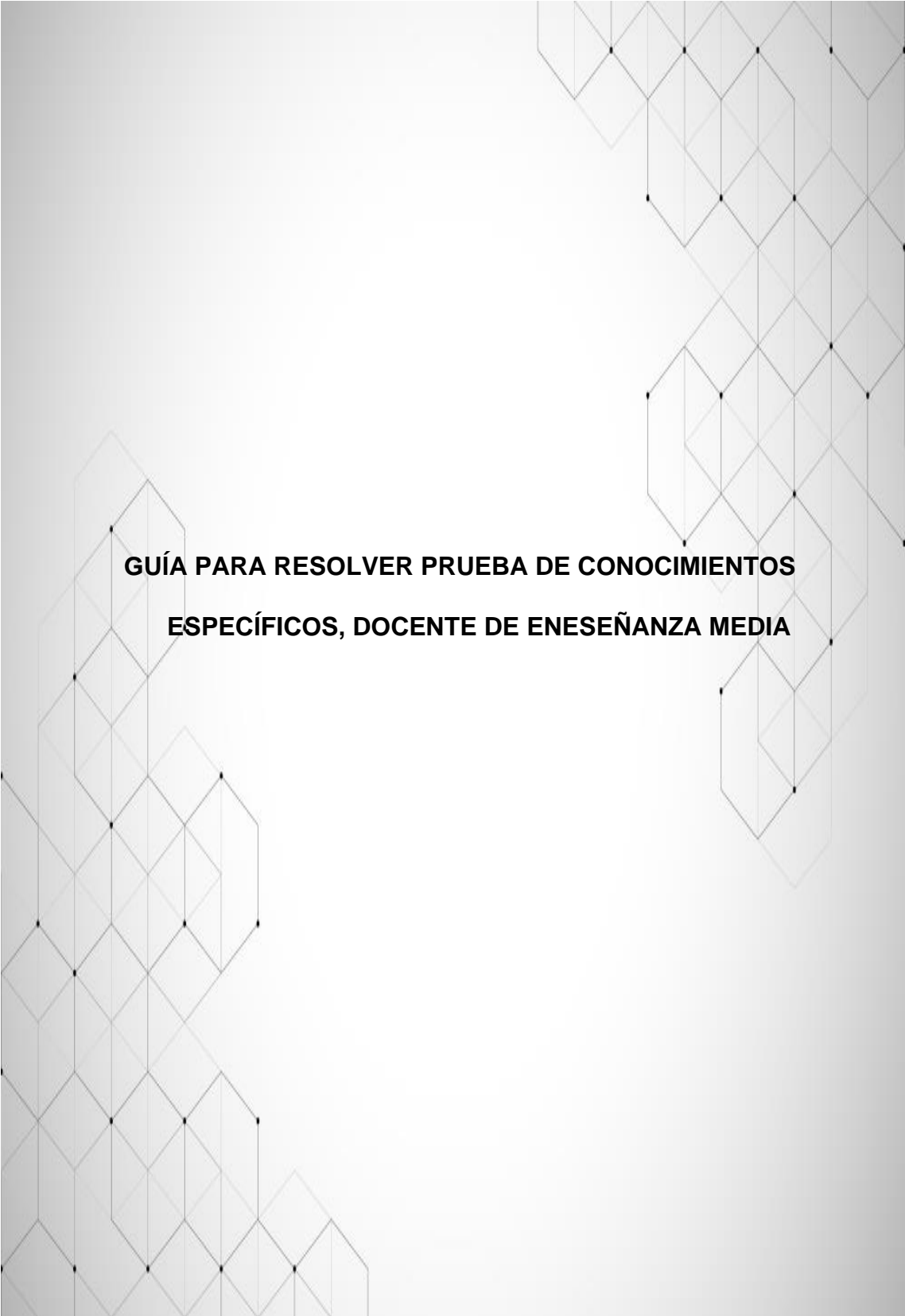
Cierre de la entrevista

Cierre la entrevista con una declaración clara al candidato sobre los siguientes pasos:

- Un agradecimiento al candidato por el tiempo prestado a la entrevista.
- Un resumen de los pasos que seguirán después de la entrevista.
- Tiempo en el que el candidato va a tener noticias del proceso.

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

ANEXO 5



GUÍA PARA RESOLVER PRUEBA DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS, DOCENTE DE ENSEÑANZA MEDIA

I. CONOCIMIENTOS DE COMUNICACIÓN Y LENGUAJE		
No.	Datos del ítem	Opción correcta:
1	Subcontenido: Gramática Área temática: Sintaxis Contenido: Núcleo del sujeto Taxonomía de Marzano: Análisis	Opción correcta: a Los docentes que identifican la opción correcta conocen el sintagma nominal, por lo tanto, analizan la estructura de la oración y localizan que la palabra «niños», ejerce la función sintáctica del núcleo del sujeto.
Justificación de las opciones de respuesta		
b)	El sujeto es la función sintáctica u oracional cuyo núcleo concuerda con el verbo en número y persona. Para que esta opción sea la respuesta correcta, debió estar subrayado en el texto el artículo junto con el núcleo del sujeto.	
c)	Posiblemente los docentes que no seleccionan la respuesta correcta desconocen la normativa gramatical vigente, porque para que «Núcleo del predicado» sea la respuesta correcta, debió estar subrayada la palabra «estudian» (verbo conjugado según el tiempo).	
d)	Aposición es una construcción de dos elementos gramaticalmente unidos, en el que el segundo explica al primero, por tal motivo, no es la respuesta correcta.	
2	Subcontenido: Gramática Área temática: Morfología Contenido: Concordancia género y número Taxonomía de Marzano: Comprensión	Opción correcta: a Seleccionar esta opción como correcta, significa reconocer los conceptos de sustantivo, adjetivo y la normativa de concordancia entre género y número.
Justificación de las opciones de respuesta		
b)	Seleccionar este distractor evidencia desconocer sobre género y número gramatical y la concordancia que debe existir entre ambos.	
c)	Está opción tiene sujeto femenino, por lo tanto, no corresponde a la pregunta planteada.	

3	<p>Subcontenido: Gramática</p> <p>Área temática: Sintaxis</p> <p>Contenido: Sujeto</p> <p>Taxonomía de Marzano: Análisis</p>	<p>Opción correcta: b</p> <p>La palabra subrayada cumple la función de un cuantificador definido porque delimita al sustantivo estudiantes, concordando con él en número y género.</p>
Justificación de las opciones de respuesta		
a)	Este distractor es un determinante; señala posesión o pertenencia, por lo que no corresponde al artículo definido.	
c)	El distractor «Demostrativo» indica una relación espacio temporal del sustantivo.	
d)	El distractor «Demostrativo» indica una relación espacio temporal del sustantivo.	
II. CONOCIMIENTOS DE MATEMÁTICA		
4.	<p>Componente: Formas, patrones y relaciones</p> <p>Subcomponente: Geometría</p> <p>Contenido: Área de figuras planas</p> <p>Tema: Área de rectángulos</p> <p>Taxonomía de Marzano: Análisis</p>	<p>Respuesta correcta: d</p> <p>Para seleccionar la opción correcta, el docente resuelve el problema al recordar el concepto de área y lo asocia a los datos proporcionados en el ítem. Procede de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Convierte el metro a cm y obtiene 100 cm. ✓ Multiplica 15 cm x 100 cm y obtiene 1,500 cm².
Justificación de las opciones de respuesta		
a)	No es correcta porque el docente multiplicó $15 \times 1 = 15$ y consideró el resultado como el área total, sin tener en cuenta que el 1 representa un metro el cual es equivalente a 100 cm.	
b)	No es correcta porque el docente multiplicó $15 \times 4 = 60$, siendo 4 el número de lados de la figura y lo que obtuvo fue el perímetro.	
c)	No es correcta porque el docente multiplicó $15 \times 10 = 150$, consideró un metro como equivalente a 10 cm.	

5	<p>Componente: Sistemas numéricos y operaciones</p> <p>Subcomponente: Aritmética</p> <p>Contenido: Interés</p> <p>Tema: Interés compuesto</p> <p>Taxonomía de Marzano: Utilización</p>	<p>Respuesta correcta: c</p> <p>Para seleccionar la opción correcta, el docente resuelve el problema aplicando el concepto de interés compuesto, identifica los datos necesarios, los relaciona con la fórmula y resuelve el problema. Opera de la siguiente forma: Suma el interés ganado al capital</p> <p>$Q\ 450,000 + Q\ 1,875.00 =$ $Q\ 451,875.00$</p> <p>Calcula el interés utilizando la ecuación $I = Cr t / 1,200$ por ser una capitalización mensual, donde C es el capital, r la tasa de interés y t el tiempo.</p> <p>Sustituye los datos:</p> <p>$I = Q\ 451,875(5)(1) / 1,200 =$ $Q\ 1,882.81$</p>
Justificación de las opciones de respuesta		
a)	No es correcta porque el docente sumó dos veces el interés: $Q\ 1,875.00 + Q\ 1,875.00 = Q\ 3,750.00$, por considerar que son dos meses.	
b)	No es correcta porque el docente dividió $Q\ 450,000.00 / 12 = Q\ 37,500.00$ y a este resultado le suma $Q\ 1,875.00$ obteniendo $Q\ 39,375.00$. Al multiplicar $Q\ 39,375.00 \times 5\ \% = Q\ 1,968.75$.	
d)	No es correcta porque el docente calculó el interés compuesto como interés simple y obtiene la misma cantidad de $Q\ 1,875.00$.	

6	<p>Componente: Matemáticas, ciencia y tecnología</p> <p>Subcomponente: Teoría de conjuntos</p> <p>Contenido: Operaciones entre conjuntos</p> <p>Tema: Diferencia simétrica</p> <p>Taxonomía de Marzano: Comprensión</p>	<p>Respuesta correcta: d</p> <p>Para seleccionar la opción correcta, el docente recuerda la teoría de conjuntos y las representaciones enumerativas de las operaciones entre ellas y las asocia con los conjuntos del ítem.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuentra la diferencia del conjunto A con el conjunto B. $A - B = \{1, 3, 5\}$ ✓ Encuentra la diferencia del conjunto B con el conjunto A. $B - A = \{6\}$ ✓ Une los dos conjuntos $A \Delta B = \{1, 3, 5, 6\}$
Justificación de las opciones de respuesta		
a)	No es correcta porque el docente unió los elementos de los conjuntos y obtuvo 6 elementos en el nuevo conjunto $\{1, 2, 3, 4, 5, 6\}$.	
b)	No es correcta porque el docente realizó la diferencia de los dos conjuntos y encontró que solo hay tres elementos $\{1, 3, 5\}$.	
c)	No es correcta porque el docente encontró los elementos que se repiten en ambos conjuntos $\{2, 4\}$.	
III. CONOCIMIENTOS PEDAGOGICOS DE EVALUACIÓN		
7	<p>Área: Pedagogía</p> <p>Subárea: Interculturalidad y pedagogía de la diversidad</p> <p>¿Qué mide el ítem? Educación en contextos multiculturales</p> <p>Taxonomía de Marzano: Análisis</p>	<p>Respuesta correcta: c</p> <p>Para seleccionar la opción correcta, el docente aplica el conocimiento a situaciones específicas, en este caso a la teoría del pluralismo cultural que forma parte del enfoque educativo en contextos multiculturales.</p>
Justificación de las opciones de respuesta		
a)	No es correcta porque el enfoque educativo que promueve la enseñanza en contexto multiculturales se basa en que la motivación debe ser adecuada para todos los grupos étnicos presentes en el aula.	

b)	No es correcta porque el enfoque educativo multicultural asegura la democracia con principios disciplinarios, pero no impositivos que puedan transgredir los derechos colectivos.	
8	Área: Pedagogía Subárea: Introducción a la Pedagogía ¿Qué mide el ítem? La educación formal Taxonomía de Marzano: Comprensión	Opción correcta: c Artículo 71 de la Constitución Política de la República de Guatemala dice que es responsabilidad del Estado brindar educación a la población.
Justificación de las opciones de respuesta		
a)	No es correcta porque el Estado no es el responsable de brindar educación informal a los ciudadanos, por lo tanto, no tiene legislación que la ampare.	
b)	No es correcta porque no es el Estado el responsable directo de brindarla.	
d)	No es correcta porque se refiere a un proceso que no se apega a un sistema, por lo tanto, la información que presenta en ítem en el cuadro, no corresponde.	
9	Área: Pedagogía Subárea: Interculturalidad y pedagogía de la diversidad ¿Qué mide el ítem? Valoración de la identidad étnica. Taxonomía de Marzano: Análisis	Opción correcta: a Para seleccionar la opción correcta, el docente crea nuevos conocimientos con relación a la pérdida de valores.
Justificación de las opciones de respuesta		
b)	No es correcta porque la esencia de los principios se refiere al ser humano como persona individual y el caso planteado hace énfasis en la colectividad.	
c)	No es correcta porque es aquella que siempre hace lo correcto para sí mismo, sin importar la situación, asimismo quien la practica hace todo lo que considera bueno para sí mismo sin afectar los intereses de otros.	
RESULTADO		
Total, correctas <input type="checkbox"/>		Aprobado <input type="checkbox"/>
Total, incorrectas <input type="checkbox"/>		Reprobado <input type="checkbox"/>
Del total de las preguntas planteadas deben de estar correctas el 80% para que el candidato sea aprobado.		

Fuente: elaboración propia, marzo 2022.

ANEXO 6

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO

_____ de

Nombre y apellidos del empleador o representante legal de la institución

_____, _____, _____, _____, vecino

edad

sexo

estado civil

nacionalidad

de _____ con Documentación Personal de Identificación número

_____ extendido por el Registro Nacional de las Personas

de _____ actuando en representación

_____ y _____

Nombres de la empresa y dirección completa

Nombres y apellidos del trabajador

_____, _____, _____, _____,

edad

sexo

estado civil

nacionalidad

vecino de _____, con Documento Personal de

Identificación número _____ extendido por el Registro Nacional

de las Personas de _____, con residencia en:

dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominamos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebra el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: la relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del año _____.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes:

Indicar los servicios que el trabajador, se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y condiciones del trabajo.

TERCERA: los servicios serán prestados en _____

Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: la duración del presente contrato es: _____

Tiempo determinado o por tiempo indeterminado

QUINTA: la jornada ordinaria de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana.

SEXTA: el salario será de _____ más Bonificación Incentivo de _____ y le será pagada en efectivo cada _____ en

semana, quincena, o mes

Lugar de pago

SEPTIMA: las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126,127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: el presente contrato se suscribe en _____ el día _____ del mes de _____ del año _____.

Firma o impresión digital del trabajador

Firma del empleador

En tres ejemplares, uno para cada una de las partes, el tercero que debe ser archivado por el Departamento de Registro Laboral. El contrato individual de Trabajo debe ser remitido dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (Trabajador) queda obligada a prestar a otra (Patrono). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (artículo 18 del Código de Trabajo).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la Inspección General de Trabajo, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (artículo 128 del Código de Trabajo).
3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente: a) La jornada diurna: (comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales. b) La jornada nocturna: (comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana. c) La jornada mixta: (que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día).

No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; d) La jornada ordinaria: puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (artículo 119 del Código de Trabajo) y e) Si la categoría de trabajo pertenece a las preceptuadas en el Artículo 124, de conformidad al Artículo 29, ambos del Código de Trabajo, es menester que se consigne hora de ingreso y hora de salida. Tomando en cuenta las 12 horas a que se refiere el artículo 124 del instrumento legal mencionado.

4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo). Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificadas, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).
5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
6. En el apartado de ESTIPULACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.