



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL  
DOCENTE, PARA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR  
(DDEGS) DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**Dennys Daniel Campa Alvarez**  
Asesorado por el Ing. Luis Aroldo Ayala Vargas

Guatemala, junio de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL  
DOCENTE, PARA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR  
(DDEGS) DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**DENNYS DANIEL CAMPA ALVAREZ**  
ASESORADO POR EL ING. LUIS AROLDO AYALA VARGAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

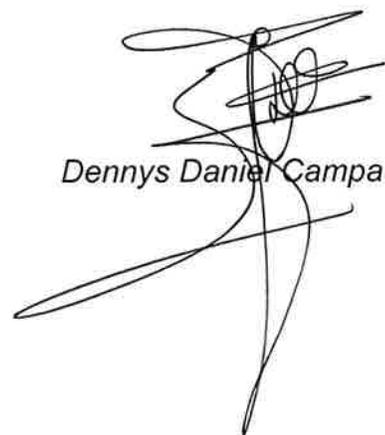
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Córdoba Estrada
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL  
DOCENTE, PARA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR  
(DDEGS) DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 29 de noviembre de 2010.



*Dennys Daniel Campa Alvarez*

Guatemala 16 de enero de 2012

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú

Atentamente me permito comunicarle, que he tenido a la vista el informe final del trabajo de graduación del estudiante DENNYS DANIEL CAMPA ALVAREZ con carné universitario No. 2001-17440, titulado "**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE, PARA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR (DDEGS) DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**" y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que la misma cumple con los objetivos planteados y además se ajusta al contenido indicado y autorizado según protocolo, procediendo por este medio a su aprobación final.

El autor y el suscrito asesor de esta tesis, nos hacemos responsables por el contenido y conclusiones que en ella se exponen.

Atentamente

  
**Luis Aroldo Ayala Vargas**  
Ingeniero Industrial  
Colegiado No. 4,575  
Ing. LUIS AROLDO AYALA VARGAS  
Colegiado No. 4575  
ASESOR



REF.REV.EMI.069.012

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE, PARA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR (DDEGS) DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Dennys Daniel Campa Alvarez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

INGA. KARLA MARTÍNEZ  
Colegiada 5,706

Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas de Castañón  
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2012.



REF.DIR.EMI.099.012

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE, PARA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR (DDEGS) DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Dennys Daniel Campa Alvarez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón  
DIRECTOR a.i.  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2012.

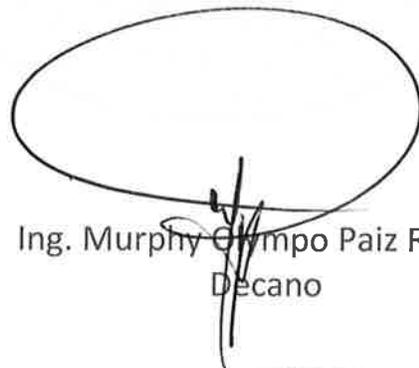
/mgp



DTG. 274.2012

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE, PARA LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN GUATEMALA SUR (DDEGS) DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Dennys Daniel Campa Alvarez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 18 de junio de 2012.

/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por tu fidelidad, tu inmenso amor y porque jamás me has abandonado; porque en tu infinita misericordia me has permitido llegar hasta aquí.
- Mi esposa** Karen Alvarado, porque has sido mi compañera, soporte, consejera y confidente; porque con tu amor incondicional me alientas siempre en los momentos difíciles a seguir adelante, porque eres mi gran amor, te amo.
- Mis hijas** Karen Daniela y Dulce Guisell, por llenar mi vida con sus dulces besos, con sus cálidas caricias, con sus lindas sonrisas y sus grandes ocurrencias, porque son la razón de mi existir.
- Mi padre** Daniel Campa, por brindarme tu apoyo incondicional, por ser siempre mi gran amigo, por tus sabios consejos, porque eres y serás mi gran ejemplo, este triunfo es de ambos, te amo.
- Mi madre** Rebeca Alvarez, por ser parte integral en mi formación, por tus correcciones y consejos, por enseñarme a luchar siempre a alcanzar mis metas, por tu amor y oraciones, te amo.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por regalarme la vida, por sus bendiciones y por este triunfo.
<b>Mi esposa</b>	Karen Zulema Alvarado de Campa por su amor y paciencia a lo largo de mi carrera.
<b>Mis hijas</b>	Karen Daniela y Dulce Guisell por brindarme las fuerzas necesarias en la culminación de esta meta.
<b>Mis padres</b>	Daniel Campa Rosales y Rebeca Alvarez de Campa por su gran esfuerzo y entrega total.
<b>Mis hermanos</b>	Jhonny, Mephiboseth y Kheily por su cariño y por motivarme a culminar mi carrera.
<b>Mi abuela</b>	Josefa Vda. de Alvarez por sus abundantes oraciones y su tierno amor.
<b>Mis tíos</b>	Elieso, Andrea, Dorcas, Felipe por su amor y cariño.
<b>Mis suegros</b>	Rolando Alvarado (q.e.p.d.) y Eluvia de Alvarado por sus consejos, cariño y amor brindado.
<b>Mi asesor</b>	Ing. Luis Aroldo Ayala Vargas por su asesoría en el presente trabajo de graduación.

**Dirección  
Departamental de  
Educación  
Guatemala Sur**

Por brindarme la oportunidad de aportar mis conocimientos en pro del mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal docente.

***Compassion  
International***

Por brindarme su ayuda en los inicios de mi carrera universitaria.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS.....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN .....	XVII
OBJETIVOS .....	XIX
INTRODUCCION.....	XXI
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Reseña histórica de la institución .....	1
1.2. La institución.....	2
1.2.1. Ubicación .....	3
1.2.2. Visión.....	3
1.2.3. Misión .....	3
1.2.4. Valores .....	3
1.3. Descripción organizacional.....	4
1.3.1. Sistema administrativo actual .....	4
1.3.2. Organigrama.....	5
1.3.3. Funciones desempeñadas por departamento.....	6
1.4. Planeación y reclutamiento de recursos humanos .....	8
1.4.1. Proceso de reclutamiento .....	9
1.4.2. Entorno del reclutamiento.....	10
1.4.3. Canales de reclutamiento .....	12
1.5. Selección de personal.....	16
1.5.1. Elementos de la selección .....	17
1.5.2. Aspectos externos .....	17

1.5.3.	Aspectos éticos .....	18
1.5.4.	Pasos para el proceso de selección.....	18
1.5.4.1.	Hoja de solicitud (la forma de solicitud) .....	20
1.5.4.2.	Prueba de idoneidad.....	22
1.5.4.3.	Entrevista.....	23
1.5.4.3.1.	Estructurada.....	24
1.5.4.3.2.	No estructurada.....	25
1.5.4.4.	Verificación de datos y referencias .....	25
1.5.4.5.	Entrevista con el supervisor.....	26
1.5.4.6.	Descripción del puesto .....	26
1.5.4.7.	Contratación .....	27
1.6.	Área de recursos humanos .....	27
1.6.1.	Planeación.....	27
1.6.2.	Creación de base de datos.....	34
1.6.3.	Inducción y orientación.....	36
1.6.4.	Inducción institucional .....	36
1.6.5.	Inducción al puesto de trabajo.....	37
1.7.	Planeación estratégica .....	37
1.7.1.	Definición.....	38
1.7.2.	Importancia.....	38
1.7.3.	Características .....	39
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	41
2.1.	Funciones de la institución .....	41
2.2.	Análisis de la institución .....	44
2.3.	Estructura organizacional .....	44
2.4.	Desempeño de cada subdirección .....	45
2.4.1.	Subdirección administrativa-financiera.....	45

2.4.1.1.	Departamento de recursos humanos...	45
2.4.1.2.	Departamento financiero.....	46
2.4.1.3.	Departamento administrativo .....	46
2.4.2.	Subdirección técnico pedagógica .....	46
2.4.2.1.	Control académico .....	47
2.4.2.2.	Capacitación .....	47
2.4.2.3.	Educación especial .....	48
2.4.2.4.	Educación extraescolar.....	49
2.4.3.	Subdirección de fortalecimiento a la comunidad.....	49
2.4.3.1.	Infraestructura.....	50
2.5.	Departamento de recursos humanos.....	50
2.5.1.	Funciones desempeñadas.....	53
2.5.2.	Dotación de personal.....	53
2.5.3.	Proceso del sistema administrativo .....	58
2.5.3.1.	Planeación .....	59
2.5.3.2.	Organización.....	59
2.5.3.3.	Integración .....	60
2.5.3.4.	Dirección .....	60
2.5.3.5.	Control .....	61
2.6.	Análisis del proceso de reclutamiento .....	61
2.6.1.	Medios de reclutamiento.....	62
2.6.2.	Ventajas y desventajas.....	62
2.7.	Análisis del proceso de selección de personal .....	63
2.7.1.	Medios de selección .....	64
2.7.2.	Evaluación y control de los resultados.....	64
2.8.	Análisis del proceso de contratación .....	65
2.8.1.	Beneficios .....	66
2.9.	Análisis de puestos actuales.....	66
2.10.	Análisis del mercado de trabajo.....	67

2.10.1.	Oferta .....	67
2.10.2.	Demanda.....	68
2.11.	Flujograma del sistema de reclutamiento .....	70
2.12.	Evaluación y promoción .....	71
2.13.	Orientación .....	71
2.14.	Capacitación.....	72
2.15.	Marco legal del análisis .....	72
2.15.1.	Objetivos .....	73
2.15.2.	Condiciones y reglas de trabajo .....	74
2.16.	Diagnóstico general.....	76
3.	PROPUESTA PARA EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	77
3.1.	Factores del reclutamiento y selección de personal.....	77
3.1.1.	Planeación.....	78
3.1.2.	Integración de recursos.....	79
3.1.3.	Ambiente de reclutamiento.....	80
3.1.4.	Políticas.....	80
3.2.	Análisis y descripción de puestos.....	83
3.2.1.	Especificación .....	84
3.2.2.	Descripción.....	84
3.2.3.	Requerimiento .....	85
3.2.4.	Identificación .....	86
3.3.	Estándares de desempeño.....	86
3.4.	Proceso de dotación de personal .....	90
3.4.1.	Planeación de recursos humanos .....	90
3.4.2.	Perfiles de puestos .....	91
3.5.	Características del nuevo proceso de reclutamiento.....	105
3.5.1.	Fuentes de reclutamiento.....	106

3.5.2.	Clases de reclutamiento .....	107
3.6.	Características del nuevo proceso de selección.....	108
3.6.1.	Modelos de selección .....	109
3.6.2.	Técnicas de selección .....	110
3.6.2.1.	Entrevista de selección .....	111
3.6.2.1.1.	Etapas de la entrevista de selección ...	113
3.6.2.2.	Pruebas de conocimientos.....	116
3.6.2.3.	Pruebas psicométricas.....	117
3.6.2.4.	Pruebas de personalidad .....	117
3.6.2.5.	Técnicas de simulación.....	118
3.7.	Características del nuevo proceso de contratación .....	118
3.8.	Inducción y orientación .....	119
3.9.	Integración del recurso humano .....	121
3.9.1.	Desarrollo .....	121
3.9.2.	Evaluación .....	121
3.10.	Lineamientos para la aplicación del sistema.....	122
4.	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA .....	125
4.1.	Reclutamiento de personal .....	125
4.1.1.	Fuentes externas.....	126
4.1.1.1.	Método.....	129
4.2.	Proceso de selección.....	131
4.2.1.	Solicitud de empleo .....	133
4.2.2.	Hoja de vida.....	135
4.2.3.	Perfil del puesto.....	136
4.2.4.	Pruebas .....	138
4.2.4.1.	Psicométricas.....	139
4.2.4.2.	Psicológicas .....	142

4.2.4.3.	De honradez .....	145
4.2.5.	Entrevista de selección .....	146
4.3.	Toma de decisión y resultados .....	151
4.4.	Referencias personales y laborales.....	152
4.4.1.	Verificación de datos .....	153
4.5.	Entrevista final.....	155
4.6.	Contratación .....	155
4.7.	Inducción.....	156
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.....	159
5.1.	Perspectiva institucional para los empleados.....	159
5.2.	Auditoria de personal.....	159
5.3.	Mejora continua .....	161
5.3.1.	Verificación.....	162
5.3.2.	Actuación.....	162
5.4.	Seguimiento .....	162
5.4.1.	Capacitación.....	162
5.4.2.	Políticas de motivación.....	163
5.5.	Evaluación y control .....	164
	CONCLUSIONES.....	167
	RECOMENDACIONES .....	169
	BIBLIOGRAFÍA.....	171
	ANEXOS.....	173

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama general.....	5
2.	Municipios de DIDEDUC Guatemala Sur.....	54
3.	Requisitos del nivel preprimario y primario.....	55
4.	Requisitos nivel básico y diversificado.....	56
5.	Proceso de reclutamiento externo.....	57
6.	Flujograma del sistema de reclutamiento actual.....	70
7.	Boleta de evaluación del desempeño.....	88
8.	Flujograma del proceso de dotación de personal.....	90
9.	Perfiles de puestos.....	92
10.	Flujograma del procedimiento de inducción y orientación.....	120
11.	Aplicación del sistema.....	123
12.	Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal docente propuesto.....	132
13.	Proceso de relación interpersonal en una entrevista.....	146
14.	Diagrama de un sistema de control.....	165

### TABLAS

I.	Causas que afectan la demanda futura de personal.....	30
II.	Técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos.....	31
III.	Fuentes de referencia interna y externa más comunes.....	35
IV.	Recontrataciones por puesto.....	51
V.	Recontrataciones por municipio y nivel.....	52

VI.	Graduandos 2010 DIEDUC Guatemala Sur.....	68
VII.	Nuevas contrataciones año 2010.....	69
VIII.	Procedimiento de inducción y orientación.....	120
IX.	Formato de requerimiento de personal.....	137
X.	Guía de entrevista.....	150
XI.	Formato de confirmación de referencia.....	154
XII.	Formato de descripción de puesto de trabajo.....	157

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>AC</b>	Análisis de competencias
<b>CD</b>	Disco compacto
<b>IQ</b>	Índice de inteligencia
<b>No.</b>	Número



## GLOSARIO

<b><i>Adhonorem</i></b>	Locución latina que se usa para caracterizar a cualquier actividad que se lleva a cabo sin percibir ninguna retribución económica.
<b>Auditoría de personal</b>	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
<b>Capacitación</b>	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.
<b>CEMUCAF</b>	Cetros municipales de capacitación y formación humana.
<b>CNB</b>	Currículum nacional base
<b>Condiciones de trabajo</b>	Circunstancias en la que se desempeña la labor.

<b>Convocatoria</b>	Procedimiento mediante el cual el Ministerio de Educación formula públicamente la adquisición de servicios para que en igualdad de oportunidades los interesados presenten sus ofertas.
<b>Currículo vitae</b>	Conjunto de experiencias (educacionales, laborales, vivenciales) de una persona, es requisito indispensable su presentación para solicitar empleo en la mayoría de los puestos.
<b>Descripción de puestos</b>	Registra toda la información relacionada con los cargos o puestos determinando sus principales características.
<b>Desempeño</b>	Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio y ejercerlo.
<b>DIDEDUC</b>	Dirección Departamental de Educación
<b>Dotación de personal</b>	Consiste en la búsqueda, selección, integración y capacitación del personal, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.
<b>Eficaz</b>	Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

<b>Eficiente</b>	Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado, con el mínimo de recursos posibles viable.
<b>Empírico</b>	Es el conocimiento que surge a través de la propia experiencia de cada uno y de nada más.
<b>Entrevista</b>	Es una plática formal y en profundidad conduce a evaluar la idoneidad para el puesto al que aspire el solicitante.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Evaluación de mide la habilidad de los candidatos para ejecutar las funciones en el puesto que desempeña.
<b>Evaluación del desempeño</b>	Proceso para determinar en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
<b>INAP</b>	Instituto Nacional de Administración Pública
<b>Inducción</b>	Proceso mediante el cual se logra que el individuo se integre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una nueva situación.

<b>INTECAP</b>	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación
<b>NUFED</b>	Núcleos familiares educativos
<b>PEAC</b>	Programa educativo de primaria acelerada
<b>PED</b>	Procedimiento electrónico de datos
<b>Planeación de recursos humanos</b>	Estimados sistemáticos de las demandas a futuro de recursos humanos en una organización determinada.
<b>Planeación estratégica</b>	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo de una institución y los medios para lograrlo.
<b>Política</b>	Son las normas y reglas de una institución u organización.
<b>PRH</b>	Planeación de recursos humanos
<b>Reclutamiento</b>	Son los medios por los cuales se logra captar o atraer personal para ocupar plazas vacantes o nuevas en una organización.

<b>Reclutamiento de personal</b>	Proceso de identificar y atraer a la organización solicitantes capaces e idóneos.
<b>Renglón 011</b>	Comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldos.
<b>Renglón 021</b>	Contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos contratados para labores temporales de corta duración que no pueden realizarse con el personal permanente o de planta. Su propia naturaleza implica que con cargo a este renglón no puede contratarse personal para labores permanentes.
<b>Requisición de personal</b>	Proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos se anticipa a tener los candidatos idóneos de acuerdo con los requerimientos del puesto.
<b>Rotación de personal</b>	Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo, para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

**Staff**

Conjunto de personas que en torno y bajo el mando del director de la institución coordina su actividad o le asesora en la dirección.

**Técnicos auxiliares I**

Docentes que prestan su servicio al Ministerio de Educación bajo el renglón presupuestario 021 en los niveles de preprimaria y primaria.

**Técnicos auxiliares II**

Docentes que prestan su servicio al Ministerio de Educación bajo el renglón presupuestario 021 en los niveles de básico y diversificado.

## **RESUMEN**

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal docente es de gran importancia para la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur (DDEGS), éste consiste en una serie de pasos lógicos donde se atraen candidatos para ocupar un puesto y con esto determinar la posibilidad de contratar a la persona idónea cumpliendo eficazmente los objetivos institucionales.

Además debe comparar las habilidades, intereses, aptitudes y la personalidad del solicitante con las especificaciones, especialidad y perfil del puesto vacante, por lo tanto las fuentes aplicadas en el proceso de reclutamiento y las técnicas de selección de personal deben estar claramente definidas y no debe realizarse con base a la experiencia o empíricamente.

Esto implica diseñar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal definiendo en primer orden las fuentes adecuadas para la captación de personas que optan al cargo de docentes del Ministerio de Educación.

El proceso de selección depende de factores como el análisis del perfil de los puestos, la administración de recursos humanos, la oferta y calidad del mercado de trabajo y debe basarse en la administración de diferentes pruebas y conocimientos, en las entrevistas y en la verificación de datos personales y laborales ya que evaluando todos estos aspectos en conjunto se logra seleccionar a la persona ideal para el puesto.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal docente para la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur (DDEGS) del Ministerio de Educación.

### **Específicos**

1. Evaluar la situación actual del sistema de reclutamiento y de recursos humanos de la institución.
2. Implementar herramientas y procesos administrativos para la administración del recurso humano.
3. Implementar el sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal en la institución para mejorar el servicio.
4. Orientar a la institución para desarrollar acciones que permitan optimizar las funciones y el desempeño del personal.
5. Elaborar herramientas de selección y reclutamiento que se adapten a las necesidades del área de recursos humanos.

6. Optimizar el desarrollo de las funciones del sistema de reclutamiento a través de la implementación de un sistema diseñado adecuadamente.
7. Proponer, formular y evaluar las condiciones laborales de los docentes, para el mejoramiento del desempeño de sus labores.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo propone un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal docente a la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur (DDEGS), el cual es de gran importancia para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación, ya que de eso depende el éxito y eficacia del aprendizaje de los alumnos del sector público, y al no contar con este recurso se produce un retraso en el proceso educativo por la falta de personal docente.

Actualmente el Ministerio de Educación cuenta con 4 Direcciones Departamentales de Educación en el municipio de Guatemala las cuales son: Dirección Departamental de Educación Guatemala Norte, Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, Dirección Departamental de Educación Guatemala Occidente y la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur (DDEGS), las cuales son las encargadas de coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción.

# **1. ANTECEDENTES**

Se define el contexto teórico de la institución a través de su historia, visión, misión, valores y su estructura organizativa. Se analiza a través de la administración del recurso humano la importancia del reclutamiento y selección del personal docente definiendo los principios y parámetros que se deben emplear.

## **1.1. Reseña histórica de la institución**

Debido a la gran demanda de servicios existentes por parte de la comunidad educativa del departamento de Guatemala, en el año 2007 a través del Acuerdo Ministerial No. 1291-2008, se concilia la división y descentralización de la única Dirección Departamental de Educación del departamento de Guatemala de ese entonces en tres Direcciones Departamentales más, las cuales fueron establecidas estratégicamente en los cuatro puntos cardinales del departamento de Guatemala, formando las Direcciones Departamentales de Educación: Guatemala Norte, Guatemala Sur, Guatemala Oriente y Guatemala Occidente.

La Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, cuya cobertura de trabajo son los municipios de Amatitlán, Villa Nueva, San Miguel Petapa y las zonas 11,12 y 21 de esta capital, fue catalogada como tipo C, por el número de docentes y alumnos que atiende; durante el año 2008 se realizaron evaluaciones para su ubicación tomando en cuenta el acceso de los usuarios, se visitaron edificios sobre la avenida Aguilar Batres, zona 11 y zona 12, los cuales no fueron autorizados, por el tráfico vehicular de estas áreas.

Posterior a estas evaluaciones, previo a un estudio socioeconómico en beneficio de la facilidad de acceso del usuario, se oficializó la dirección en la cual funcionaría la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, siendo esta la avenida Petapa y 44 calle 17-49 de la zona 12.

A mediados del 2008 se inicia el proceso de reclutamiento de personal, a través de una convocatoria publicada por los diferentes medios de comunicación, la cual fue revalidada dos veces, pues el número de asistentes fue grande, el reclutamiento se realizó para cubrir cada área y unidad de trabajo.

Con el apoyo de un grupo de personas que colaboraron *adhonorem*, en la nueva Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur se realizó la recepción de expedientes, mobiliario y varios procesos administrativos.

Las funciones laborales se iniciaron con el poco personal aprobado en el mes de enero del 2009 y a principios del mes de febrero se unió un grupo de profesionales a reserva de nombramiento, con este grupo de personas se iniciaron los procesos que requerían de atención inmediata, para cumplir con la comunidad educativa, estableciendo de esa manera una grupo sólido de profesionales que sirven a la comunidad educativa del área sur de Guatemala.

## **1.2. La institución**

La Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur es el órgano encargado de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas de los diferentes municipios y zonas de la ciudad capital que tiene a su cargo.

### **1.2.1. Ubicación**

Actualmente se encuentra ubicada en la avenida Petapa 47-79 zona 12, centro comercial Plaza Grecia, segundo nivel.

### **1.2.2. Visión**

Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.

### **1.2.3. Misión**

Ser una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor.

### **1.2.4. Valores**

Los valores de la institución son los siguientes:

- Excelencia: trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación
- Cumplimiento: trabajadores íntegros en la realización de sus tareas
- Disciplina: responsables y cumplidoras de las normas internas
- Trabajo en equipo: empleados que busquen la sinergia
- Honradez: trabajadores íntegros en su conducta

### **1.3. Descripción organizacional**

La Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur se divide en tres subdirecciones (administrativa financiera, de fortalecimiento a la comunidad educativa y técnico-pedagógica) cada una dirigida por un subdirector diferente, un grupo de departamentos denominado *staff* (asesoría jurídica, comunicación social, planificación educativa e informática) que apoyan y asesoran al director en el desarrollo de sus actividades; las jerarquías se despliegan en forma escalonada por lo que todos los departamentos y sub-direcciones se relacionan mediante un organigrama vertical.

A continuación se describe a la dirección departamental de educación Guatemala Sur bajo estos tres aspectos fundamentales.

- Sistema administrativo actual
- Organigrama
- Funciones desempeñadas por departamento

#### **1.3.1. Sistema administrativo actual**

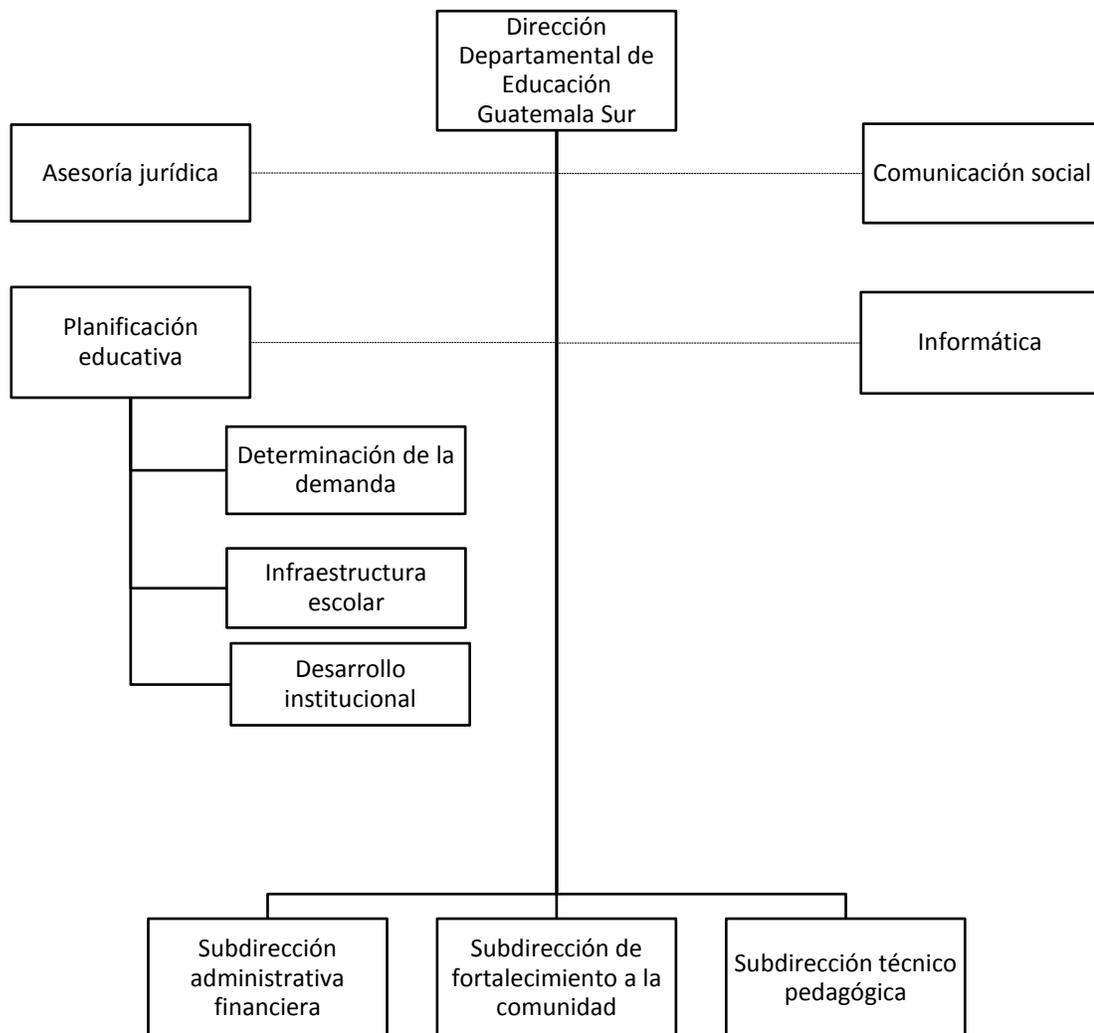
La Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur se divide en cinco áreas, los dos primeros departamentos independientes de cada una de las tres sub-direcciones que la conforman, como se detalla a continuación:

- Dirección
- *Staff*
- Subdirección administrativa-financiera
- Subdirección de fortalecimiento a la comunidad educativa
- Subdirección técnico-pedagógica

### 1.3.2. Organigrama

La siguiente figura muestra como se encuentra estructurada la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur y los niveles de jerarquía en las que se encuentran cada una de las áreas mediante un organigrama vertical.

Figura 1. Organigrama general



Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

### 1.3.3. Funciones desempeñadas por departamento

- Dirección: el Director departamental es el encargado de realizar funciones directivas orientadas a los planes, políticas y estrategias educativas emanadas del despacho superior; para lograr el desarrollo de la comunidad educativa del área sur del departamento de Guatemala.
  
- *Staff*: la función primordial del *staff* de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, es apoyar y asesorar a la dirección en los diferentes ámbitos profesionales necesarios para el desarrollo de todas sus actividades correspondientes a la educación del área sur del departamento de Guatemala. Está dividido de la siguiente manera:
  - Asesoría jurídica: proporciona servicios de asesoría legal y jurídica a la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur en los asuntos relacionados al campo de la educación. Atiende a los usuarios tanto internos como externos en consultas jurídicas; así como asistir a oficinas públicas o privadas para gestionar o procurar cualquier asunto jurídico o de audiencia relacionada con asuntos de la Dirección Departamental y proponer soluciones mediante la correcta aplicación de la ley.
  
  - Comunicación social: promueve la imagen institucional de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, dentro y fuera de la institución a través de medios de comunicación internos y externos, informar a la comunidad educativa sobre los temas de interés relacionados con las actividades de la Dirección Departamental, es el enlace con la unidad libre acceso a la información del despacho ministerial.

- Planificación educativa: es la responsable de asesorar y apoyar en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos de desarrollo para el sector de la educación que cubre la Dirección Departamental.

Está dividida en tres áreas que son las siguientes:

- ✓ Determinación de la demanda: se encarga de determinar y normar la demanda de docentes y la inscripción de alumnos que atiende el área sur del departamento de Guatemala.
  - ✓ Infraestructura escolar: es responsable de determinar y normar las técnicas para la construcción, reparación, ampliación y mantenimiento de los centros educativos del sector sur del departamento de Guatemala.
  - ✓ Desarrollo institucional: coordina la implementación, documentación, mantenimiento y mejoramiento de los procesos incluidos en el sistema de gestión de calidad del Ministerio de Educación y el cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9000.
- Informática: es responsable de recolectar y de trasladar la información de la estadística inicial y final al Ministerio de Educación, realiza el mantenimiento del equipo de cómputo de la Dirección Departamental, gestiona y controla los diferentes accesos al sistema informático del Ministerio de Educación.

- **Suddirección administrativa financiera:** es la responsable de ejecutar los planes, políticas y estrategias emanadas de funcionarios y autoridades superiores del MINEDUC, con el objeto de atender al ámbito educativo de la Dirección Departamental en las áreas administrativa, financiera y de recursos humanos.
- **Subdirección de fortalecimiento a la comunidad:** gestiona los recursos y la organización de los establecimientos del sector oficial, para respaldar el proceso de enseñanza de los niños, niñas y adolescentes, por medio de los diferentes programas de apoyo a la comunidad educativa.
- **Subdirección técnico pedagógica:** tiene como objetivo fortalecer los aspectos técnicos, pedagógicos aplicados con los estándares nacionales e internacionales, asegurando la calidad de la educación y supervisa las modalidades de entrega educativa, formación docente y acciones de carácter escolar y extraescolar de la región sur del departamento de Guatemala, su función principal es velar por el fiel cumplimiento a las políticas educativas y del reglamento de evaluación de los aprendizajes.

#### **1.4. Planeación y reclutamiento de recursos humanos**

Es de fundamental importancia la planificación de un proceso de búsqueda. No todas ellas tendrán el mismo grado de dificultad y cada una tendrá una estrategia diferente, si se parte de un proceso adecuado de reclutamiento, la selección será, luego sencilla.

Si los puestos son diseñados adecuadamente la organización progresa hacia sus objetivos, de ahí la importancia de la planeación.

El propósito de la planeación es dividir la tarea total que se ha de desempeñar en unidades eficientes a través de la reunión y búsqueda de adecuados candidatos para los puestos (reclutamiento).

#### **1.4.1. Proceso de reclutamiento**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes o puestos específicos dentro de una organización. Este proceso da inicio cuando se empieza la búsqueda, y culmina con la recepción de solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes dentro de los cuales se obtendrá (a través del proceso de selección), el nuevo o los nuevos empleados.

Esta fase del proceso de dotación de personal toma especial importancia, debido a que de ella depende la cantidad y calidad de optantes a reunir, asegurando en alguna medida el éxito del proceso de selección.

El proceso de reclutamiento se desarrolla a través de dos elementos importantes que son: las fuentes de abastecimiento (lugares donde se puede obtener el personal) y los medios de reclutamiento (formas o métodos empleados para atraer posibles candidatos a la empresa).

En general, los reclutadores desarrollan su labor a través de varios pasos, descritos a continuación:

- El reclutador identifica las vacantes o puestos disponibles en una organización, mediante una previa planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.

- El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto (perfiles) como a la característica que debe poseer la persona que lo desempeñe, solicitando información adicional a los gerentes o encargados que hayan solicitado el nuevo empleado.
- Finalmente da inicio a la búsqueda de los candidatos, empleando así los métodos más adecuados para lograr el éxito del proceso de reclutamiento.

El reclutamiento es, entonces, una actividad de divulgación, con el objetivo de atraer de manera selectiva, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para el puesto o la organización, además de suministrar la materia prima para la selección.

#### **1.4.2. Entorno del reclutamiento**

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de desempeñarse; los límites de este entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

Los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la institución
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en el mercado laboral, la tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria, la abundancia o escasez de oferta de empleados, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.
- Políticas de la institución: las normas y reglas internas de una institución, constituyen un factor importante a tomar en cuenta en el reclutamiento, ya que tanto el personal interno como los candidatos a un puesto específico, deben adecuarse a ellas.
- Planes de recursos humanos: el establecer de manera anticipada la demanda de empleo a corto y mediano plazo de una organización, constituye una herramienta fundamental y limitante para el reclutador, ya que de esta manera se establece el número de puestos vacantes en determinado período, así como la importancia de los mismos dentro de la organización.
- Prácticas de reclutamiento: los métodos a través de los cuales se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, constituyen un factor clave, debido a que de ellos depende el éxito del proceso de reclutamiento, en cuanto a la cantidad y calidad de los candidatos, facilitando así el proceso de selección.
- Requerimientos del puesto: los requerimientos de cada empleo son, obviamente, un factor delimitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son más difíciles de encontrar.

El reclutador sabrá qué nivel tiene determinado empleo mediante la información proveniente del análisis de puestos (perfil del puesto) y los datos verbales que proporcione el gerente que solicita al nuevo empleado.

Uno de los factores esenciales en el reclutamiento de personal es el costo, ya que a mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario, si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor, poco después de haber sido contratado.

### **1.4.3. Canales de reclutamiento**

Los canales de reclutamiento son los métodos para identificar y atraer candidatos reales (los que buscan empleo) o potenciales (los que pretenden cambiar el que tienen) a la institución, estos candidatos representan el mercado de recursos humanos disponible para la institución.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades, avisos en la prensa, agencias de empleo; por regla general, las personas en busca de empleo utilizan más de un canal.

A continuación se describen algunos de estos canales:

- **Candidatos espontáneos:** los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan (banco de datos) hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre cierto tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

- Recomendaciones de los empleados de la empresa: los candidatos recomendados por empleados de la empresa representan una fuente de técnicos difíciles de localizar, los candidatos que llegan por este canal poseen un conocimiento previo de la compañía y se sienten atraídos por ésta, lo que los convierte en candidatos reales.

Los empleados tienden a presentar y recomendar a sus amistades, quienes mostrarán hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

- Anuncios en la prensa: los periódicos y revistas especializadas ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos llegan a un número mayor de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son canales muy comunes para los reclutadores, se deben tomar en cuenta dos aspectos fundamentales en su aplicación:
  - La práctica de este canal presenta varias desventajas, produce demasiadas solicitudes o por el contrario encuentra una escasa respuesta, esto se evita mediante un aviso sin identificación, que pide al candidato que envíe su currículum a la compañía.
  - Es importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato y no presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto debe ser breve y conciso, e incluir como mínimo tres elementos:
    - ✓ Las responsabilidades del empleo (y no un título sin sentido para el lector, como auxiliar o consejero).

- ✓ La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear, y la información inicial que será necesaria presentar.
- ✓ Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Para el anuncio en un medio escrito, es indispensable: definir la empresa (si no puede mencionarse el nombre de la organización, proporcionar alguna pista), descripción de la plaza, requisitos excluyentes y no excluyentes, frase gancho que indica lo que se ofrece, indicaciones generales (de escribir a: o presentarse en:).

- Agencia de empleos: estas compañías establecen un gran puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontaneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente a las oficinas de personal de la compañía contratante.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es dar a la agencia el equivalente a un mes de sueldo, o el diez por ciento del ingreso anual del empleado.

- Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo: laborando en un nivel más especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, o en la identificación de técnicos y científicos.

Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones.

El teléfono constituye un instrumento primario de acción. Las prácticas de operación de estas compañías han sido cuestionadas a nivel ético y se les ha acusado de practicar piratería institucional.

- Instituciones educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados, llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.
- Agencia de suministro de personal temporal: estas agencias operan prestando personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso.

Con frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado; por ejemplo, situaciones en las que se requiera de un interinato.

Entre las ventajas de este tipo de agencias se encuentran las de su rapidez para suministrar personal clave (nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.

Pocas empresas confían a personal temporal el manejo de funciones vitales; así mismo, suelen evitar que los reclutas temporales, participen en procesos que incluyan el manejo de datos confidenciales, la toma de decisiones importantes o actividades que afecten la imagen de la compañía.

- Personal de medio tiempo: un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa, estudiantes, etc.) ofrece su servicio en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

Existen, sin embargo, varios factores que cambian la negativa inicial, los servicios de un experto en cómputo, por ejemplo, no son indispensables durante la jornada de ocho horas si se trata de una compañía pequeña.

## **1.5. Selección de personal**

A la etapa de hacer de un candidato un empleado, se le conoce como selección. Es la etapa en la que se clasifican candidatos y se elige a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto, seleccionando entre estos, al candidato más adecuado para satisfacer las necesidades de la organización.

Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

### **1.5.1. Elementos de la selección**

Las etapas más usuales, el orden en que suelen emplearse, así como el conjunto de medios técnicos de los cuales se dispone para lograr la realización del principio: el hombre adecuado para el puesto adecuado, se les conoce como elementos de la selección.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- La información que brinda el análisis de puestos: el cual proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, es decir, el perfil del puesto.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo: los cuales permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permite conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos: son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

### **1.5.2. Aspectos externos**

El aspecto externo es otro elemento importante a ser considerado en el proceso de selección, ya que resulta importante contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para seleccionar entre ellos a los que habrán de ser contratados.

Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros, especialmente los que exigen conocimientos especializados, en estos casos se habla de puestos de baja razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número de solicitantes.

### **1.5.3. Aspectos éticos**

El aspecto ético es también otro elemento importante a ser considerado dentro del proceso de selección, en el cual, el especialista o encargado de la selección de personal toma un papel fundamental en la decisión de contratar, por lo tanto se debe de tomar en cuenta la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética revertirá en su contra.

Los favores especiales concedidos a los recomendados, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no solo éticamente condenables, sino que también prácticas de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente, no será idónea, sino que, será poco confiable y perderá el respeto por sus autoridades.

### **1.5.4. Pasos del proceso de selección**

El proceso de selección de personal consta de una serie de pasos, que se llevan a cabo para administrar dicho proceso de una forma lógica y ordenada:

- Hoja de solicitud (la forma de solicitud)
- Pruebas de idoneidad

- Entrevista
- Verificación de datos y referencias
- Entrevista con el supervisor
- Descripción del puesto
- Contratación

En la actualidad, es conveniente que cualquier departamento de recursos humanos que se encuentre en el proceso de selección, realice una preselección de los currículos que le sean de mayor utilidad, realizando con ellos, una entrevista previa de verificación de datos y referencias frente al candidato, de tal forma que se logren profundizar datos específicos del currículo presentado, así como también, se le puede dar al candidato, pormenores del puesto y de la organización que lo ofrece, a continuación es conveniente que el entrevistador pregunte al candidato si todavía es de su interés seguir participando en el proceso de selección del puesto, de ser así, se le deberá proporcionar la hoja de solicitud de empleo y se continuará con el proceso de selección.

Al realizar el proceso de selección en el orden antes descrito, se obtendrá un ahorro significativo de recursos para la organización en el desarrollo de su proceso de dotación de personal, debido a que únicamente se dará seguimiento a la documentación de los candidatos realmente interesados en el puesto, evitando gasto de papelería (como hojas de solicitud, pruebas psicométricas, etc.) con personas que de una u otra forma no estarán interesadas.

El reclutador deberá también elegir dentro de toda la papelería presentada, a aquellos que puedan ser de utilidad en otros puestos dentro de la organización y deberá formar la base de datos propia de la organización.

Es conveniente que cualquier empresa cuente con una base de datos, debido a que puede ser de gran utilidad para procesos posteriores de colocación, obteniendo un ahorro en los recursos de la organización.

#### **1.5.4.1. Hoja de solicitud (la forma de solicitud)**

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Su importancia radica en que es la base del proceso de selección y todos los demás pasos se comparan con ella, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

La hoja de solicitud es de gran utilidad ya que puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Además, a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, ya que, pasará a formar parte en el banco de datos de la compañía.

Sirve también para cerciorarse a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales: como la edad aproximada, presentación, etc. por eso suele llamársele entrevista previa.

Los currículum vitae contienen información similar, pero el formato es diseñado por el solicitante y no de la organización. Es norma común, en la hoja de solicitud, que se pidan al candidato varios datos que son de interés a la empresa, como lo son:

- Datos personales: nombre, domicilio, estado civil, entre otros; estructura familiar y sus características económicas: nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante.

¿Cuántos viven con él o con quienes vive?, participación económica en el sostenimiento del hogar, y de aquellos que solo lo hagan parcialmente (jóvenes solteros).

- Antecedentes laborales: con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Esto permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencia del candidato.

Dentro de los datos que se le piden están: empresas en que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo en que estuvo trabajando, sueldos que tuvo, motivos de haberse separado, nombre de sus jefes inmediatos, entre otros, es conveniente que estos datos se requieran en orden regresivo, que le facilite al solicitante recordarlos.

- Preparación académica: la educación recibida ha constituido un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. En realidad un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.
- Pertenencia a instituciones, distinciones y pasatiempos: cuando se recluta para llenar vacantes a nivel ejecutivo, las compañías tienen muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de una organización en la comunidad.

El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo es fundamental en determinadas circunstancias y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió.

Los pasatiempos revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia, suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos y sueldo que pretenden, etc.

Por último, debe mencionarse que las cartas de recomendación que suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor, por lo que es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el solicitante, para entrevistarlas después.

#### **1.5.4.2. Prueba de idoneidad**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios, que simulan condiciones de trabajo. Las evaluaciones o pruebas de idoneidad, constan de tres elementos:

- Aspectos personales
- Aspectos intelectuales
- Aspectos sociales-laborales

Los test gráficos proporcionan información acerca de cómo está estructurado o no el sujeto, es decir, muestra aspectos personales y cómo los pone en juego, indica fortalezas de los aspectos personales.

El nivel intelectual indaga la inteligencia del sujeto bajo estudio, a través de pruebas como *Raven*, *Dominos* y la más común, *OTIS*, la cual utiliza parámetros de medida (medio, superior, inferior) que se aplican según el grado de preparación académica.

Para medir aspectos sociales-laborales se utilizan pruebas como *Rorschach* o el *Zulliger* y a nivel electrónico la PF16 que miden personalidad en el puesto de trabajo, así como si el aspirante al puesto presenta tendencia a drogas, depresiones, etc.

Entre otros tipos de evaluaciones se encuentran, las evaluaciones de potencial y las evaluaciones técnicas.

#### **1.5.4.3. Entrevista**

La entrevista es uno de los elementos más valiosos de los cuales dispone el administrador. Esta consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto al que aspire el solicitante.

El entrevistador debe fijar como objetivo responder a dos preguntas generales; ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, debido a su flexibilidad, ya que se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos, ya que los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante obtiene información de la organización.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa, al cual se le llama entrevistador y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes (entrevista individual o entrevista de grupo).

Una forma de entrevista de un grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores, evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y así compara inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista las cuales pueden ser: estructuradas y no estructuradas.

#### **1.5.4.3.1. Estructurada**

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas determinadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

En la entrevista estructurada el entrevistador prueba ciertos aspectos seleccionados de los antecedentes del solicitante y sigue una lista de puntos detallada y específica. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes.

Por esto la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso puramente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados por tener que participar en este tipo de proceso.

#### **1.5.4.3.2. No estructurada**

Este tipo de entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no provistas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que asemeja una plática común.

Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave es que en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, este tipo de entrevistas se basa esencialmente en permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante.

#### **1.5.4.4. Verificación de datos y referencias**

Para obtener información acerca del solicitante en cuanto a su calidad como persona, su grado de confiabilidad, su desempeño, etc. los especialistas en personal recurren a la verificación de los datos y las referencias. A menudo las referencias personales resultan ser consideradas, por los reclutadores, como poco objetivas, debido al hecho de que tales referencias son proporcionadas casi siempre por familiares y amigos.

Sin embargo, las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo, además, son uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidades del trabajador, ya que si las posee debe haberlas revelado en trabajos anteriores. Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota haberse ocupado de asuntos personales, entre otros dos trabajos, ya que muchas veces se puede ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves.

Investigar los antecedentes penales, cartas de recomendación y el domicilio y familia del solicitante son también de mucha importancia, ya que pueden ser indicadores de inconvenientes para ocupar al solicitante.

#### **1.5.4.5. Entrevista con el supervisor**

En la gran mayoría de empresas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos del solicitante, especialmente habilidades y conocimientos técnicos.

#### **1.5.4.6. Descripción del puesto**

La entrevista con el supervisor se complementa con frecuencia con una descripción del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

#### **1.5.4.7. Contratación**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato, en asesoría del departamento de recursos humanos de la organización.

Una vez realizada la selección del candidato, se procede a notificar a la persona elegida; se le indica el día en el que deberá presentarse a la empresa a laborar y a firmar contrato en el cual se describirán sus prestaciones, sus derechos y obligaciones, luego pasará al proceso de inducción administrativa del puesto.

### **1.6. Área de recursos humanos**

Mediante la planeación de recursos humanos la administración se prepara para colocar a la persona adecuada en las posiciones idóneas en las circunstancias apropiadas y el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son más útiles, a fin de alcanzar tanto los objetivos de carácter individual como los de la organización.

#### **1.6.1. Planeación**

La Planeación de Recursos Humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

La PRH permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes a corto y largo plazo en lo referente a recursos humanos. Los planes a corto plazo determinan las vacantes que es necesario llenar en el curso del año entrante.

Los planes a largo plazo estiman la situación de recursos humanos a futuro. Entre las ventajas de la planeación de recursos humanos se cuentan:

- Se mejora la utilización de los recursos humanos
- Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Se economiza en las contrataciones
- Se expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos
- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

La planeación de recursos humanos es un subproceso que incluye un análisis de los niveles de capacidad en la organización, frecuentemente denominado inventario de capacidades. La planeación de recursos humanos es un proceso continuo y amplio, que no consiste solamente en hacer proyecciones, lleva a cabo una planeación continua y de buena calidad, los datos necesarios se deben recabar, procesar e interpretar sistemáticamente, utilizando para ello, el Procedimiento Electrónico de Datos (PED).

El PED se utiliza en organizaciones grandes, donde se hacen planes que implican una gran cantidad de empleados, con diferentes capacidades y grados de pago. En organizaciones más pequeñas, las listas de nombres o números, o de ambos, clasificadas por diferentes categorías, pueden ser suficientes. La planeación de recursos humanos, para ser significativa debe estar basada en especificaciones de personal, que a su vez, surgen del diseño de puestos (perfil).

Asimismo, la planeación de los recursos humanos puede señalar necesidades de capacitación y desarrollo e, inversamente, la calidad de la capacitación y el desarrollo que se está llevando a cabo en la organización influirá en la calidad en la fuerza de trabajo.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de recursos humanos, es esencial para la planeación de las políticas de empleo (ver tabla I).

Las principales decisiones de la dirección inciden en la demanda de recursos humanos, el plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa, por medio de ese plan toda la empresa se fija objetivos a largo plazo, como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios.

Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus principales características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en la forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

A continuación se presentaran algunas causas que provocan demanda de personal a futuro:

Tabla I. **Causas que afectan la demanda futura de personal**

Causas externas	Causas internas	Fuerza de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores económicos.</li> <li>• Elementos sociales, Políticos y legales.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes estratégicos.</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Venta de pronósticos de producción.</li> <li>• Nuevas operaciones, líneas y productos.</li> <li>• Reorganización y diseño de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jubilaciones.</li> <li>• Renuncias.</li> <li>• Despidos.</li> <li>• Muerte</li> <li>• Licencia</li> </ul>

Fuente: WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos. p. 48.

Los pronósticos de ventas y de producción son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Los nuevos proyectos se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos, cuando en una organización se genera internamente una nueva operación el tiempo necesario para poner en marcha todo el proyecto puede ser suficiente para que se desarrollen planes a corto y largo plazo. Cuando la nueva operación se origina en una fusión o en la adquisición de una empresa, es necesario llevar a cabo una revisión inmediata de las demandas de recursos humanos, lo que puede conducir a una nueva organización y a nuevos diseños de puestos.

Una reorganización así puede alterar radicalmente la demanda de recursos humanos. De manera similar, el nuevo diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados.

La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes o licencias.

Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en situaciones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse.

Los instrumentos que pretenden pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas, ambas solo permiten un mayor grado de aproximación en cuanto a la demanda futura de empleados.

A continuación se presentan algunas técnicas para pronosticar necesidades de recursos humanos:

**Tabla II. Técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos**

Técnicas basadas en la experiencia.	Técnicas basadas en tendencias	Técnicas basadas en otros factores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones informales.</li> <li>• Investigación formal a cargo de expertos.</li> <li>• Técnica Delfos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrapolación.</li> <li>• Indexación.</li> <li>• Análisis estadístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de presupuestos y planeación.</li> <li>• Análisis de nuevas operaciones.</li> <li>• Modelos de computadora.</li> </ul>

Fuente: WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos. p. 50.

Las técnicas de pronóstico basadas en la experiencia se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. En las organizaciones pequeñas el director de operaciones o el gerente de personal pueden poseer toda la información necesaria. En organizaciones mayores, el método más sencillo consiste en la consulta directa a los gerentes.

La técnica Delfos constituye un paso ulterior hacia técnicas más avanzadas, cuando se emplea esa técnica también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea, por lo general.

El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. No es extraño encontrar opiniones encontradas y peticiones contradictorias. Al repetir este procedimiento (unas tres veces), suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

Dentro de los pronósticos basados en tendencias es muy probable encontrar varios métodos, los dos más sencillos son: La extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales y a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes, lo cual ocurre en muy pocas ocasiones. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes proporciones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios de las causas que motivan la demanda.

Existen otros métodos para calcular la demanda futura de recursos humanos, uno de ellos es el análisis de presupuestos y planeación (presupuestos detallados y planes a largo plazo).

Cuando las operaciones nuevas complican la planeación de contrataciones, se puede emplear el análisis de nuevas operaciones, este análisis requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.

Las técnicas de pronóstico más avanzadas implican el uso de computadoras. Los modelos de computadora, son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación y la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo.

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y a largo plazo. Los planes a largo plazo son cálculos de necesidades probables, los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Un cuadro de contrataciones lista las necesidades de contratación en el corto plazo; por lo general, no más de un año, puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidades, son aproximaciones de gran utilidad.

La planeación de los recursos humanos puede señalar necesidades de capacitación y desarrollo e, inversamente la calidad de la capacitación y el desarrollo que se está llevando a cabo en la organización influirá en la calidad de la fuerza de trabajo.

### **1.6.2. Creación de base de datos**

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos, el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber entre sus funciones las que se quiere llenar.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización; empleados de otras compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etc.

La creación de fuentes de solicitantes puede incluir, la publicidad (anuncios de los puestos disponibles dentro y fuera de la organización), reclutamiento en universidades y el campo laboral, etc. El propósito de este subproceso es interesar a un número suficiente de personas calificadas en la vacante dentro de la organización.

El desarrollo de fuentes de solicitantes requiere una coordinación considerable con la planeación de los recursos humanos.

A continuación se presentan las fuentes de referencia interna y externa más comunes, así como sus ventajas y desventajas.

**Tabla III. Fuentes de referencia interna y externa más comunes**

Fuentes de solicitantes	Ventajas	Desventajas
Interno: circulares, cartelera informativa, concurso de oposición, volantes, promociones internas, e-mail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más económico</li> <li>• Más rápido</li> <li>• Presenta mayor índice de validez y seguridad.</li> <li>• Poderosa fuente de motivación para los empleados.</li> <li>• Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige empleados listos para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.</li> <li>• Puede generar conflictos de intereses.</li> <li>• Puede elevar a los empleados al máximo de incompetencia.</li> </ul>
Externo: radio y televisión, anuncio de prensa, volantes en universidades, colegio de profesionales, sindicatos, escuelas de segunda enseñanza, escuelas técnicas, empresas de personal temporal, ferias de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.</li> <li>• Renueva los recursos humanos de la empresa.</li> <li>• Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal, desarrolladas por otras empresas o por los propios postulantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarda más que el reclutamiento interno.</li> <li>• Más costoso.</li> <li>• Menos seguro que el interno.</li> <li>• Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</li> <li>• Puede traer aparejado problemas salariales a la empresa.</li> </ul>

Fuente: WERTHER, William. Administración de personal y recursos humanos. p. 65.

### **1.6.3. Inducción y orientación**

El tiempo invertido en la inducción y orientación de un nuevo colaborador es una pieza fundamental de la relación futura entre la organización y el mismo, por lo que no es un tema de menor importancia y debe fijarse como una política.

Es un proceso formal que lleva como objetivo principal, el de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo.

Es esencial que exista una cuidadosa planificación, haciendo énfasis en los objetivos del programa, los temas a tratar y los métodos para organizarlos y presentarlos. Haciendo hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión y sentimiento de pertenencia.

En este proceso se encuentran involucrados: Todo ingresante en la organización con carácter de nuevo colaborador; el jefe directo, encargado de la inducción operativa; la gerencia de recursos humanos; el personal de línea (jefes y gerentes) idóneo para los temas contemplados en la inducción institucional. La metodología a seguir puede ser a través de una carpeta, un curso, un vídeo o un CD.

### **1.6.4. Inducción institucional**

Tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas, referentes al negocio, la cultura y el desarrollo que todo nuevo colaborador debe recibir, todos estos temas se entregan en una carpeta y se puede agregar:

Información sobre la empresa, así como su visión y misión, los valores, el organigrama, la historia de la empresa, los objetivos, el mapa de las instalaciones, listado de términos exclusivos de la organización, políticas, normas internas, prestaciones y beneficios, copias de formularios de uso común, procedimientos de emergencia y prevención de accidentes, teléfonos internos, información vinculada al mercado, competencia, productos, etc.

#### **1.6.5. Inducción al puesto de trabajo**

Su objetivo es desarrollar una serie de conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con el puesto, que el nuevo colaborador deberá saber y profundizar. Explicarle que se espera de él resultados y conductas, clarificar expectativas de la organización y del responsable a su cargo, como se lleva a cabo la gestión en su grupo de trabajo.

Este tipo de inducción es responsabilidad del jefe de cada departamento, y los puntos a considerar son: recepción formal, incluyendo la presentación ante los compañeros de trabajo, explicación de los procedimientos, deberes y responsabilidades del puesto, capacitación que recibirá, expectativas del supervisor y de la organización. En lo que se refiere a asistencia, conducta y presencia, cadena de mando a quien reportar y criterios de evaluación de desempeño.

#### **1.7. Planeación estratégica**

Determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

Esta permite al departamento de recursos humanos suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

### **1.7.1. Definición**

El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra es el tener que adecuar sobre la marcha las decisiones tomadas en un entorno que desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica.

Para comenzar a implementar la estrategia seleccionada, la administración de recursos humanos debe incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo. Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus recursos humanos.

### **1.7.2. Importancia**

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos. Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio.

Al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario hacerlo con el personal, pues de otra manera se puede presentar un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.

Para cumplir con esta actividad, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

### **1.7.3. Características**

La evaluación de los recursos humanos actuales es proyectar los requerimientos laborales futuros para asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten, las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

- Es un método para asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
- Presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
- Pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la organización del futuro y es una responsabilidad de la dirección pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la organización.



## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para el diagnóstico de la situación actual de la institución en cuanto al reclutamiento, selección y contratación del personal docente, se recaba información del entorno interno y externo, se analiza su estructura y su forma de operar y se hace un análisis comparativo con otras Direcciones Departamentales de Educación.

### **2.1. Funciones de la institución**

Corresponden a la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur las siguientes funciones:

- Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción.
- Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de las necesidades locales.
- Programar los recursos funcionarios, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales.
- Programar la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución.

- Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funciona en su jurisdicción, buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa.
- Llevar a cabo las acciones que le corresponden en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministro de Educación.
- Ejecutar o coordinar la ejecución de las acciones de educación, desarrollo y evaluación curricular de conformidad de las políticas educativas nacionales vigentes y según las características y necesidades locales.
- Evaluar la calidad de educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente y apoyar acciones en esta materia dirigidas por el nivel central del Ministerio.
- Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente y de otro bajo su jurisdicción.
- Apoyar el diseño, programación y realización de investigaciones educativas departamentales y apoyar el desarrollo de investigaciones y estudios a nivel regional o nacional.
- Efectuar o supervisar la ejecución de las acciones y evaluaciones institucionales para fortalecer la legislación técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental.

- Formular el anteproyecto de presupuesto de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio de Educación.
- Apoyar al proceso de reclutamiento, selección y propuesta de un nombramiento de personal, de conformidad con el marco legal vigente las normas y lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio.
- Designar al personal interno, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas; aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones del personal, cuando corresponda de conformidad de la ley, todo al tenor de los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y lo que establezcan las disposiciones legales.
- Ejecutar y verificar el cumplimiento de las acciones de administración escolar relacionadas con los horarios y calendarios escolares, uso de las instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios; en su jurisdicción, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento y calidad de la educación que imparten.
- Mantener actualizado el archivo de registros escolares y extraescolares de su Departamento y elaborar los informes correspondientes.
- Facilitar y expedir la autorización y firma de títulos y diplomas correspondientes a las carreras de ciclo de Educación Diversificada.

- Efectuar las acciones de supervisión educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción.
- Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de la información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones.
- Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, promoviendo la participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
- Coordinar acciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción.

## **2.2. Análisis de la institución**

Para llevar a cabo la evaluación del estado operativo de la institución, se analizará la estructura organizacional actual a través de la obtención, evaluación y organización de las funciones de cada departamento. La información se obtendrá entrevistando personalmente a los subdirectores, coordinadores y asistentes sobre las funciones relevantes de cada unidad, departamento y subdirección.

## **2.3. Estructura organizacional**

La Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur se divide en tres Subdirecciones las cuales son:

- Subdirección administrativa-financiera
- Subdirección de fortalecimiento a la comunidad educativa
- Subdirección técnico-pedagógica

## **2.4. Desempeño de cada subdirección**

El desempeño es la realización por parte de una persona o un grupo de personas de las labores que les corresponden, partiendo de este concepto se definen las funciones de cada departamento según la Sub-dirección a la cual pertenecen.

### **2.4.1. Subdirección administrativa-financiera**

Se divide en tres departamentos:

- Departamento de recursos humanos
- Departamento financiero
- Departamento administrativo

#### **2.4.1.1. Departamento de recursos humanos**

Se encarga de planificar, organizar, dirigir y supervisar actividades con el fin de mantener el capital humano, se divide en las siguientes áreas:

- Reclutamiento y selección de personal
- Gestión y desarrollo de personal
- Desarrollo magisterial
- Jurado (JADO)
- Junta calificadora de personal

#### **2.4.1.2. Departamento financiero**

Analiza, coordina y supervisa que las operaciones presupuestarias y financieras de la Dirección Departamental se ejecuten de acuerdo a los procesos y norma legalmente establecidos.

Se divide en tres áreas:

- Análisis documental
- Registro y seguimiento presupuestario
- Operaciones de caja

#### **2.4.1.3. Departamento administrativo**

Su función principal es establecer controles técnicos y administrativos para que todos los procesos se realicen de forma efectiva y transparente; así como supervisar que dichos procesos se ejecuten de acuerdo a lo planificado.

Se divide en las siguientes áreas:

- Atención al público
- Adquisiciones
- Servicios generales
- Almacén e inventarios

#### **2.4.2. Subdirección técnico-pedagógica**

Se divide en cuatro departamentos:

- Control Académico
- Capacitación
- Educación Especial
- Educación Extraescolar

#### **2.4.2.1. Control académico**

Es el departamento encargado de planificar y coordinar las evaluaciones a los establecimientos educativos, homologaciones al personal docente y monitorea los establecimientos privados para avalar la autorización de funcionamiento, cambio de dirección, cumplimiento de leyes y ampliación de servicios.

Se encarga del proceso de la impresión de títulos y diplomas de establecimientos públicos y privados.

Se divide en:

- Investigación y evaluación pedagógica
- Acreditación y certificación
- Títulos y diplomas

#### **2.4.2.2. Capacitación**

Es el departamento encargado de fomentar y establecer el trabajo en equipo, dentro del grupo de la franja de supervisores educativos y el enlace directo con la Dirección Departamental; además implementa y monitorea el manejo de información y visitas periódicas a las sedes de supervisión.

Tiene a su cargo el traslado y recepción de información entre coordinadores de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur y supervisores educativos. Entre sus actividades principales están:

- Coordinar reuniones y capacitaciones con supervisores educativos
- Distracción de supervisores educativos
- Capacitación a supervisores educativos

#### **2.4.2.3. Educación especial**

El departamento de educación especial tiene como objetivo asegurar el acceso a los servicios y la atención educativa a los niños, niñas y jóvenes con discapacidades educativas en un marco de igualdad de oportunidades y condiciones a efecto de facilitar el acceso a los servicios y la atención educativa con calidad.

Programas y servicios que atiende educación especial:

- Programa de aula integrada: servicio de atención directa dirigido a niñas y niños con necesidades educativas especiales del nivel preprimario y primario en tres modalidades: aula integrada de sordos, retraso mental y de problemas de aprendizaje.
- Programa de aula recurso: servicio de apoyo que atiende a un mínimo de 35 y un máximo de 45 estudiantes que presentan una necesidad educativa especial, atendidos por períodos cortos según las modalidades de problemas de aprendizaje, del lenguaje, emocionales y de conducta o cualquier otra modalidad.

- Escuelas de educación especial: servicio educativo que atiende a estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad intelectual, motora, múltiple y sensorial, que no se favorece temporal o permanentemente del sistema educativo regular, que requiere de apoyos.

#### **2.4.2.4. Educación extraescolar**

Es el departamento encargado de planificar, coordinar y monitorear la implementación de los proyectos educativos institucionales mediante los siguientes programas:

- NUFED, Núcleos Familiares Educativos para el desarrollo (básicos)
- PEAC, Programa Educativo de Primaria Acelerada
- CEMUCAF, Centros Municipales de Capacitación y Formación Humana
- Guatemala Joven, programa de capacitación técnica en base a un convenio entre INTECAP, MINEDUC, CEIBA y el GRUPO KINAL PENNAT (programa de educación de niños y niñas trabajadoras de primaria y básicos).

#### **2.4.3. Subdirección de fortalecimiento a la comunidad**

Gestiona las acciones en forma conjunta con la sub-dirección administrativa financiera, asegura la entrega oportuna y administración transparente de los diferentes programas de apoyo, tales como subsidio escolar, bolsas de estudio, becas solidarias a través del departamento de infraestructura.

#### **2.4.3.1. Infraestructura**

Está conformada en las unidades de:

- Organización escolar: esta unidad se encarga de la organización, legalización, capacitación, acompañamiento y monitoreo de los consejos de padres de familia.
- Administración de programas de apoyo: esta unidad se encarga de analizar y calcular los recursos financieros que proveerán en los diferentes programas de apoyo a cada establecimiento del sector oficial. Realiza monitoreos para garantizar la transparente administración de los programas de: fondo de gratuidad, subsidio al transporte escolar, becas y subvenciones, mobiliario.

#### **2.5. Departamento de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos mediante la unidad de reclutamiento y selección de personal establece los lineamientos para la contratación de servicios temporales de técnicos auxiliares con funciones de docencia en los niveles de preprimaria, primaria, básico y diversificado bajo el renglón presupuestario 021.

En el renglón 021 se contemplan los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos contratados para labores temporales de corta duración que no pueden realizarse con el personal permanente o de planta. Su propia naturaleza implica que con cargo a este renglón no puede contratarse personal para labores permanentes y se hacen a través de un contrato denominado contrato 021.

Estos maestros son recontratados todos los años ya que el contrato es cargado al renglón presupuestario 021, el cual tiene vigencia de un año (del primer día hábil del año al treinta y uno de diciembre del mismo año). A los maestros se les denomina técnicos auxiliares I para los niveles de preprimaria y primaria y técnicos auxiliares II para los niveles de básico y diversificado.

La institución recontrata alrededor de mil doscientos maestros que trabajan en los municipios de Guatemala (zona 11, 12 y 21), Villa Nueva, Amatitlán y San Miguel Petapa, esta recontratación es segura para los maestros que no tengan faltas al servicio, este proceso se realiza regularmente en el mes de marzo de cada año ya que es el mes en que el presupuesto de la Dirección Departamental es aprobado, los maestros se presentan el primer día hábil del año a la escuela a la cual fueron asignados para iniciar labores quedando a la espera de la firma de su contrato.

A continuación se presentan las tablas IV y V que representan las recontrataciones de maestros por puesto, municipio y niveles.

**Tabla IV. Recontrataciones por puesto**

Puestos	Cantidad de maestros recontratados
Técnicos auxiliares I	763
Técnicos auxiliares II	491
Total	1254

Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

Tabla V. **Recontrataciones por municipio y nivel**

Zonas o municipios de Guatemala	Técnicos auxiliares I		Técnicos auxiliares II		Cantidad de maestros recontratados
	Preprimaria	Primaria	Básico	Diversificado	
Zona 11	6	12	15	0	33
Zona 12	16	29	51	19	115
Zona 21	20	65	22	19	126
San Miguel Petapa	22	53	25	18	118
Villa Nueva	100	275	132	93	600
Amatitlán	39	126	52	45	262
Total	203	560	297	194	1254

Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

La contratación de nuevos docentes se da en base a lo siguiente:

- Crecimiento de la población estudiantil
- Creación de nuevas escuelas o institutos
- Renuncias y rescisiones de contratos
- Abandono de labores, traslados, muerte o jubilación de maestros

Actualmente la institución no realiza una planeación de puestos, lo cual le impide dar respuesta inmediata al abastecimiento de personal docente, no dispone de perfiles y descripciones que puedan ayudarle a realizar una adecuada selección de personal no dispone de un programa de inducción y capacitación que ayude a los nuevos maestros a integrarse de forma adecuada a la institución así como al puesto que desempeñarán.

La evaluación de los docentes es importante y necesaria; sin embargo, no se realiza, razón por la cual la Dirección Departamental no cuenta con formatos preestablecidos para dicha evaluación, lo que impide la determinación de necesidades de capacitación e identificar a los maestros que están cometiendo algún tipo de falta en la realización de sus tareas.

### **2.5.1. Funciones desempeñadas**

El departamento de recursos humanos a través de la unidad de reclutamiento y selección de personal establece los lineamientos que se utilizan para la contratación de personal docente con cargo al renglón presupuestario 021 que van desde la dotación de personal hasta el proceso administrativo.

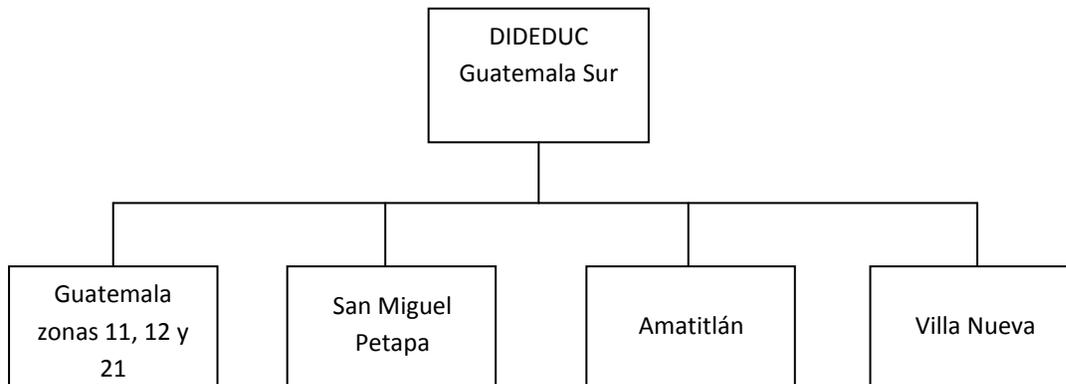
### **2.5.2. Dotación de personal**

La unidad de reclutamiento y selección de personal cuenta con tres analistas que llamaremos:

- Analista 1: tiene a su cargo las zonas 11, 12 y 21 del municipio de Guatemala además del municipio de San Miguel Petapa.
- Analista 2: tiene a su cargo el municipio de Villa Nueva
- Analista 3: tiene a su cargo el municipio de Amatitlán

Estas zonas y municipios de Guatemala conforman el sector de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur (ver figura 2).

Figura 2. **Municipios de DIEDUC Guatemala Sur**



Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

El proceso de dotación de personal se realiza como se detalla a continuación.

- El director del establecimiento o supervisor del sector, que requiere un nuevo maestro, realiza una solicitud por escrito, dirigida al Director Departamental de Educación, en la que especifica la especialidad, el nivel y el motivo por la que existe la necesidad del maestro.

En ocasiones el director del establecimiento o supervisor propone al maestro mediante un oficio acompañado del expediente del maestro, esto porque existen zonas denominadas de alto riesgo o rojas, a las cuales muchos maestros no quieren aplicar.

El expediente se conforma de acuerdo al nivel al cual aplicará el maestro, para los niveles preprimario y primario (ver formato en figura 3) y para los niveles de básico y diversificado (ver formato en figura 4).

Figura 3. Requisitos del nivel preprimario y primario

Número _____ 2011		
<b>TABLA DE REGISTRO Y CONTROL DE EXPEDIENTES DE LOS TÉCNICOS AUXILIARES CON FUNCIONES DE DOCENCIA EN LOS NIVELES PREPRIMARIO Y PRIMARIO</b>		
Nombre del Postulante: _____		
Municipio al que aplica: _____		
Municipios en los que la persona pudiera trabajar si no es en el municipio de su residencia (en orden de prioridad)		
1) Municipio: _____	Departamento: _____	
2) Municipio: _____	Departamento: _____	
3) Municipio: _____	Departamento: _____	
<b>DOCUMENTOS PRIMARIOS</b>		
	Marque con una X	
1	Constancia de resultado de Evaluación Diagnóstica	
2	Solicitud dirigida a Señora Ministra de Educación	
3	Hoja de vida entregada por la Dirección Departamental de Educación	
4	Fotocopia legible de Cédula de Vecindad Completa	
5	Fotocopia legible de Cédula Docente	
6	Fotocopia legible del título de magisterio (Confrontado por autoridad educativa distrital o Departamental)	
7	Certificación de cursos universitarios aprobados en área educativa afín u otra (si aplica)	
8	Fotocopias de actas de inicio y cierre de labores de cada año de servicio (si ha laborado anteriormente)	
9	Constancia de residencia, extendida por el Alcalde Municipal del lugar donde vive el postulante	
10	Constancia de cargas familiares extendida por el Alcalde Municipal del lugar donde vive el postulante (si aplica). <b>NOTA:</b> incluir únicamente hijos menores de 18 años	
11	Constancia del dominio del idioma local, extendida por la DIGEBI (si aplica)	
12	Fotocopia de carné de Número de Identificación Tributaria - NIT -	
<b>DOCUMENTOS SECUNDARIOS</b>		
13	Fotocopia del carné del IGSS <b>NOTA:</b> Si la persona no posee Carné del IGSS, adjuntar fotografía tamaño cédula reciente	
14	Original antecedentes penales	
15	Constancia de Número de Cuenta Bancaria de Depósitos Monetarios en BANRURAL	
_____		
Lugar, Fecha y Hora de recepción		
Número _____ 2011		
<b>CONSTANCIA DE RECEPCION DE DOCUMENTOS</b>		
En la presente fecha la Dirección Departamental de _____ recibe el expediente		
Nombre completo del postulante _____		
_____	_____	
Nombre, Firma y Sello del responsable	Lugar, Fecha y Hora de recepción	

Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

Figura 4. Requisitos nivel básico y diversificado

**Ministerio de Educación de Guatemala**  
Guatemala-----

**DOCUMENTOS NECESARIOS PARA CONFORMAR EXPEDIENTES  
DE PRIMER INGRESO DE DOCENTES DE NIVEL MEDIO  
POR CONTRATO RENGLÓN 0-21**

- CARTA DE SOLICITUD DE EMPLEO DIRIGIDA AL SR. MINISTRO
- CARTA DE SOLICITUD DE EMPLEO DIRIGIDA A DIRECTOR DEPARTAMENTAL
- CURRICULUM VITAE (FIRMADO EN ORIGINAL)
- FOTOCOPIA DE CEDULA DE VECINDAD (COMPLETA)
- FOTOCOPIA TITULO NIVEL MEDIO (BACHILLER, MAESTRO, SECRETARIA  
CONFRONTADOS POR AUTORIDAD EDUCATIVA DISTRITAL O DEPARTAMENTAL)
- FOTOCOPIA DE TITULO PROFESOR ENSEÑANZA MEDIA O CONSTANCIA  
CURSOS APROBADOS (Actualizados y Confrontados)
- FOTOCOPIA DE CEDULA DOCENTE (SI APLICA)
- 3 CONSTANCIAS LABORALES
- FOTOCOPIA DE AFILIACION DEL IGSS (SI APLICA)
- FOTOCOPIA DE NUMERO DE NIT
- 3 CARTAS DE RECOMENDACIÓN
- FOTOCOPIAS DE DIPLOMAS DE CURSOS, TALLERES, SEMINARIOS Y  
CAPACITACIONES DEL AREA EDUCATIVA.

**DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS**

Estos documentos se deberán adjuntar si la persona es favorecida con un contrato.

1. Antecedentes Penales recientes y originales.
2. Número de Cuenta Bancaria

\_\_\_\_\_  
Revisado

\_\_\_\_\_  
Sellado y Recibido

FECHA: \_\_\_\_\_

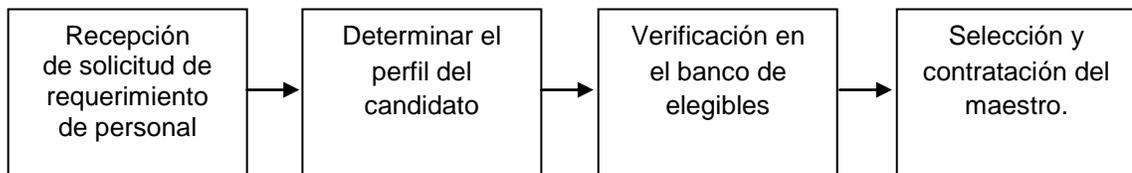




Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

- La unidad de reclutamiento y selección de personal, con base en la solicitud, realiza el proceso de reclutamiento. El canal que utiliza es el canal externo (ver figura 5) ya que los trabajadores de la institución pertenecen al renglón presupuestario 011 y no pueden aplicar a un contrato 021.

Figura 5. **Proceso de reclutamiento externo**



Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

- Se verifica en el banco de elegibles; el cual se forma con la recepción de expedientes de maestros de todos los niveles y especialidades que llevan su expediente a la dirección departamental.
- La unidad de reclutamiento y selección de personal procede a seleccionar el expediente del maestro que a criterio del coordinador y el analista se ajusta mejor al perfil descrito.
- Al candidato elegido se les llama por teléfono, para concertar una entrevista en la que se le informa que ha sido seleccionado; procediendo a su contratación.

### **2.5.3. Proceso del sistema administrativo**

Las actividades del departamento de recursos humanos se basan en la información disponible respecto a los puestos de trabajo y tiene por objetivos los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales.
- Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos institucionales
- Proporcionar a la institución una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de los planes y objetivos.
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

En este departamento se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración, las cuales son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Con este sistema la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur busca mantener un servicio que satisfaga las necesidades y el cumplimiento de los objetivos y las metas.

#### **2.5.3.1. Planeación**

La planificación se realiza de manera informal, diariamente o semanalmente ya que los requerimientos varían de acuerdo a las necesidades que se presenten y los requerimientos de la dirección o del despacho superior.

Regularmente cuando tienen una planificación semanal se ve interrumpida por alguna necesidad que pueda surgir y que requiera de atención urgente o inmediata.

#### **2.5.3.2. Organización**

La organización está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de comunicación y coordinar el trabajo.

En el departamento de recursos humanos se toman en cuenta tres factores en la organización:

- Identificación de las actividades
- El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- La asignación de cada agrupamiento a una autoridad necesaria

### **2.5.3.3. Integración**

La integración en el departamento de recursos humanos, se realiza de la siguiente manera:

- Identificar las necesidades de la fuerza laboral
- Determina el número de personas disponibles
- Reclutar personal
- Seleccionar candidatos para los puestos
- Asignar candidatos
- Evaluar al personal

### **2.5.3.4. Dirección**

La Dirección la realizan interactuando con el personal para que realicen las actividades que conllevan el logro de las políticas, los objetivos y las metas.

Los elementos que se toman en cuenta en la dirección del departamento son:

- Comunicación
- Supervisión
- Autoridad

En el departamento la motivación y la comunicación son importantes e influyen en el comportamiento del personal. En general la institución dirige los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas.

### **2.5.3.5. Control**

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual e institucional, esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecuen a los planes.

El departamento de recursos humanos empíricamente aplica los siguientes criterios en esta función administrativa:

- Medición del desempeño: a través de observación personal
- Comparación: para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas

## **2.6. Análisis del proceso de reclutamiento**

Analizando el proceso actual de reclutamiento de docentes bajo el renglón presupuestario 021 se logra determinar que la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur no cuenta con un sistema formal.

Reclutar maestros calificados, es un desafío continuo, en ocasiones la necesidad de nuevos maestros en los diferentes establecimientos se conoce con anticipación y en otras se enfrentan a peticiones urgentes de reemplazo que deben cubrir con la mayor rapidez posible.

En cualquiera de estos casos, encontrar candidatos competentes es vital e importante; sin embargo, la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur no realiza el reclutamiento ni la selección de docentes en forma ordenada ni sistemática si no de forma empírica.

### **2.6.1. Medios de reclutamiento**

Las políticas de personal con que cuenta la institución y su sistema de reclutamiento no definido crea limitantes en las actividades en cuanto a perfiles de los candidatos para los diferentes puestos.

Los candidatos que aplican a los niveles preprimario y primario deben tener esta especialidad y no se permite que apliquen a un nivel diferente, los niveles básico y diversificado requieren como mínimo 22 cursos del profesorado de enseñanza media con alguna especialidad (matemática, inglés, lengua y literatura, etc.).

Existen escuelas o institutos que se encuentran en zonas rojas o de alto riesgo por lo que los candidatos deben ser de esa zona en particular ya que la población los conoce y rechazan a los maestros ajenos a la población, esto limita el número de candidatos a los propuestos por el director de la escuela o instituto.

### **2.6.2. Ventajas y desventajas**

En la actualidad la Institución no cuenta con muchas ventajas para reclutar al personal sino todo lo contrario, ya que no existe un sistema de reclutamiento adecuado, de acuerdo a las políticas y requisitos que se necesitan para cubrir las necesidades.

Generalmente el proceso de reclutamiento es muy tardado. Como no se tiene bien definido el perfil de la persona idónea para el puesto y no permiten analizar a los candidatos ya que muchos llegan por referencias e influencia de otras personas.

Este sistema informal de reclutamiento, es bastante inseguro ya que los candidatos externos que se contratan por referencias de otras personas, son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias que la institución no está en condiciones de verificar con exactitud.

## **2.7. Análisis del proceso de selección de personal**

Prácticamente no existe un proceso de selección de personal docente dadas las circunstancias de cómo se realiza el reclutamiento ya que el candidato para el puesto se elige muchas veces por recomendaciones personales; la selección no tiene fundamentos.

Se dan casos en los cuales existen dos o más candidatos lo que genera un proceso de selección más detallado para elegir al más adecuado para la realización del trabajo y que tendrá un mejor desempeño, este análisis no es del todo objetivo ya que no se realiza ningún tipo de prueba.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones que afectan la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, pueden afectar su salud mental y afectar negativamente la institución.

### **2.7.1. Medios de selección**

En la institución no existe un proceso sistemático y ordenado para seleccionar y reclutar personal docente, sin embargo si se realiza un análisis acerca de la descripción del perfil de la persona, contemplando variables duras y blandas: sexo, edad, lugar de residencia, formación, experiencia (principalmente la experiencia como docente).

Las competencias del individuo que son definidas como el conjunto de conocimientos, es decir si sabe cómo realizar el trabajo y las actividades que este requiere.

Todo el anterior análisis se logra por medio de las referencias de terceros, la hoja de vida del candidato, es importante resaltar que no se realizan con regularidad entrevistas para seleccionar al nuevo maestro o docente que se integrará a algún establecimiento del sector de Guatemala Sur.

Cuando se realizan entrevistas de selección la misma consiste en una plática informal e improvisada ya que no se cuenta con ningún instrumento para controlar el desarrollo de la entrevista.

### **2.7.2. Evaluación y control de los resultados**

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. Un sistema eficaz logra sus objetivos empleando el mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo, la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur necesita un proceso de selección eficiente y eficaz.

Cuando el proceso de selección y reclutamiento están bien estructurados, sus costos de operación, producen a largo plazo ahorro a las instituciones. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección y estos son:

- Acoplamiento del maestro al cargo y satisfacción por la realización de las actividades.
- Rapidez del nuevo maestro al integrarse y adaptarse a sus funciones
- Mejoramiento del potencial humano, mediante la selección sistemática de mejores candidatos.
- Mejoramiento en las relaciones humanas, por la elevación de la moral y
- Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo.

## **2.8. Análisis del proceso de contratación**

La contratación del candidato idóneo para el puesto se realiza con apego a los acuerdos del ministerio de educación, para garantizar los intereses y derechos del maestro; así como, los de la institución.

El proceso de contratación se lleva a cabo entre el maestro y la unidad de reclutamiento y selección de personal, se especifica el tiempo o duración del contrato, el cual es firmado por el maestro y el Director Departamental, se especifica también el salario y prestaciones, por último el tiempo para tramitar el primer pago.

### **2.8.1. Beneficios**

El proceso de contratación de personal docente en la institución es bastante simple, sin embargo; se establecen las cláusulas legales y administrativas, así como la duración del contrato que generalmente es de un año, todo esto es importante para generar un sentimiento de pertenencia y aceptación de los nuevos maestros que se integran a la Dirección Departamental.

### **2.9. Análisis de puestos actuales**

El análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización. Dicha información se registra en lo que se denomina descripciones y especificaciones del puesto.

La descripción del puesto consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman el mismo y la periodicidad de la ejecución, básicamente es hacer un inventario de las responsabilidades que lo comprenden, mientras que la especificación del puesto presenta las tareas o atribuciones de manera impersonal, suministra la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

En la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, no se hace un análisis ni descripción de cada uno de los puestos bajo los que se contrata al personal docente; técnico auxiliar I (preprimaria y primaria) y técnico auxiliar II (básico y diversificado) en donde se cuentan con distintas carreras por lo que la especialidad del maestro debe ser específica (matemática, física, contabilidad, etc.).

## **2.10. Análisis del mercado de trabajo**

El mercado de trabajo es aquel en donde los individuos intercambian servicios de trabajo, los que compran servicios son las empresas o empleadores de la economía. Estos configuran la demanda de trabajo. Los que venden servicios son los trabajadores y ellos conforman la oferta de trabajo. La interacción de demanda y oferta de trabajo determina los salarios que se pagan.

El mercado laboral guatemalteco es un campo en donde las variables son tan diversas que resulta un poco dificultoso plantear un esquema general. Para empezar, la población guatemalteca difiere radicalmente entre ladinos e indígenas y un porcentaje de extranjeros de diversas nacionalidades.

Agreguemos a esto los diferentes niveles educativos, socioculturales y religiosos y veremos que entre esta gran gama de combinaciones, resulta que se tendrá que elegir a la persona más idónea para ocupar un puesto dentro de la institución.

### **2.10.1. Oferta**

Guatemala refleja un mercado de trabajo con muchos desempleados, trabajadores que dejan o pierden el trabajo. La oferta de trabajo es bastante grande lo cual ocasiona un mercado de trabajo secundario, en donde los puestos son malos, los salarios son bajos y la rotación es alta.

En la actualidad, la publicación de un anuncio para seleccionar personal docente podría atraer un promedio de 50 candidatos, entre los cuales se pueden seleccionar entre 2 o 3 según la necesidad de la Institución, factor que denota el alto índice de desempleo que existe en Guatemala.

En el año 2010 se graduaron en los establecimientos públicos y privados del sector de Guatemala Sur 12 278 nuevos profesionales del nivel medio de los cuales un 30% se integran al magisterio dando un total de 3,684 nuevos maestros.

Tabla VI. **Graduandos 2010 DIEDUC Guatemala Sur**

Municipio o zona de Guatemala	Total
Zona 11	967
Zona 12	5 413
Zona 21	335
Amatitlán	1 509
San Miguel Petapa	727
Villa Nueva	3 327
Total	12 278

Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

### **2.10.2. Demanda**

La demanda se mide con el empleo permanente, no siempre fácil de precisar, pero se proponen cifras bajo referencias que ayudan a estimar una tendencia de la misma.

Muchas empresas que operan en Guatemala se ocupan en la actualidad en tratar de funcionar con el mínimo de personal necesario para reducir costos y mantenerse en el mercado con precios más bajos.

En la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur se recontratan un promedio de 1254 maestros que han venido trabajando desde años anteriores y la acción se denomina renovación de contrato.

Una vez realizada la recontratación de maestros empiezan las nuevas contrataciones que se dan principalmente por la rescisión del contrato de maestros que han incurrido en los siguientes puntos:

- Por faltas al servicio
- Por renunciaciones, las cuales se dan por que los maestros son beneficiados con una plaza presupuestada en el renglón 011 o por motivos personales.
- Por muerte o por abandono de labores

En el año 2010 la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur contrató 117 maestros nuevos maestros como se detalla en la tabla VII.

Tabla VII. **Nuevas contrataciones año 2010**

Zonas o municipios	Técnicos auxiliares I		Técnicos auxiliares II		Cantidad de maestros
	Preprimaria	Primaria	Básico	Diversificado	
Zona 11	0	2	0	0	2
Zona 12	2	4	14	4	24
Zona 21	2	7	2	3	14
San Miguel Petapa	0	6	7	1	14
Villa Nueva	4	15	19	5	43
Amatitlán	1	2	15	2	20
Total	9	36	57	15	117

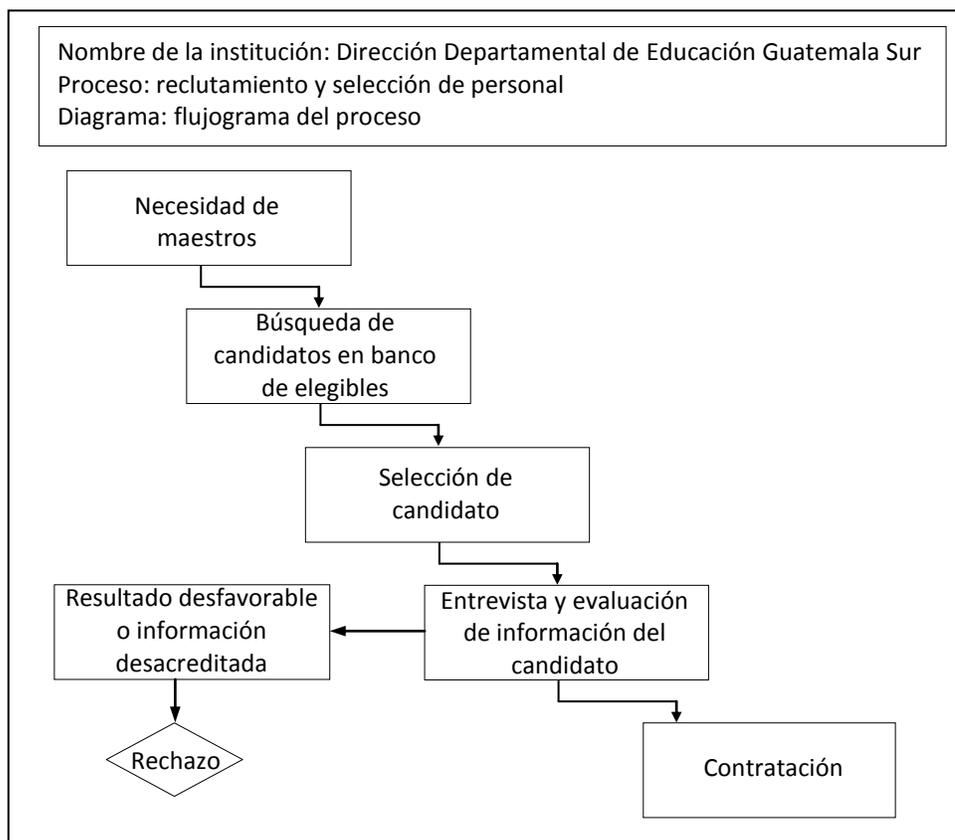
Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

## 2.11. Flujograma del sistema de reclutamiento

Después de realizar el análisis de la situación actual en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, se puede sintetizar por medio de un flujograma de actividades, que nos muestra cada paso del proceso desde su inicio hasta la contratación del nuevo empleado o rechazo del aspirante.

En este flujograma se visualiza de una manera sencilla el proceso que en la actualidad la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur aplica para reclutar personal docente.

Figura 6. **Flujograma del sistema de reclutamiento actual**



Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

## **2.12. Evaluación y promoción**

En la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur no se promueven a los maestros que se encuentran contratados bajo el renglón presupuestario 021 ya que los puestos asignados en la contratación son técnico auxiliar I y técnico auxiliar II y no existen más puestos por lo que no se pueden promover maestros a un puesto superior.

En lo que se refiere a la evaluación, en el año 2,009 se realizó la última evaluación del desempeño a los técnicos auxiliares I, esta se realizó en el mes de octubre y el fin de la evaluación fue la recontractación del año 2010, sin embargo no se analizaron ni calificaron las evaluaciones.

No existe ningún instrumento para la evaluación de los técnicos auxiliares II razón por la cual no se ha realizado ninguna evaluación del trabajo desempeñado por los maestros del nivel medio.

## **2.13. Orientación**

La inducción del personal docente de nuevo ingreso es realizada por los directores de los distintos establecimientos a los cuales son asignados. La inducción no se realiza formalmente y se toman unos pocos minutos para realizar esta tarea.

El departamento de reclutamiento y selección de personal no informa todo lo relacionado a la institución; misión, visión, historia, estructura organizacional, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna.

No existe un programa de inducción en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur para los docentes de nuevo ingreso y tampoco en los establecimientos a los cuales son asignados.

#### **2.14. Capacitación**

La capacitación para todo el personal docente está a cargo de la unidad de formación docente y se imparten diversas capacitaciones relacionadas con el currículum nacional base (CNB), formación de directores, como dar correctamente una clase magistral, etc. la solicitud la realizan los directores de los establecimientos o supervisores del sector directamente a la unidad.

La unidad de formación docente se encarga de toda la logística para poder impartir las capacitaciones solicitadas por los maestros, sin embargo no se tiene un programa de capacitación continua y se imparten capacitaciones únicamente a los maestros que las solicitan ya que el número de personas que pertenecen a esta unidad es muy pequeño en relación al número de establecimientos que tiene a su cargo la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

#### **2.15. Marco legal del análisis**

- Acuerdo Gubernativo No. 287-2004 de fecha 16 de septiembre de 2004, el cual en su artículo 1 literalmente dice: “El Ministerio de Educación establecerá un procedimiento técnico, objetivo y transparente de reclutamiento, selección y contratación temporal de personal cargado al renglón de gastos cero veintiuno conforme las necesidades del servicio y la disponibilidad presupuestaria, el cual deberá hacerse público a nivel nacional”.

- Acuerdo Ministerial No. 1083-2004 de fecha 17 de septiembre de 2004, el cual en su artículo 1 literalmente dice: “Procedimiento. Se establece el procedimiento para reclutamiento, selección y contratación temporal de personal bajo el renglón presupuestario 021 para los niveles de educación preprimaria y primaria. El procedimiento está compuesto por las cuatro fases siguientes: a) Diagnóstico de necesidades de enseñanza, b) Reclutamiento, c) Selección y d) Contratación temporal de personal. Dicho procedimiento se iniciará cada vez que lo disponga el Despacho Ministerial por medio de resolución”.
- Acuerdo Ministerial No. 772-2005 de fecha 02 de junio de 2005, el cual en su artículo 2 literalmente dice: “establecer la evaluación del desempeño. Es el procedimiento para evaluar el recurso humano, donde por medio del cual se aprecia el desenvolvimiento que haya tenido el individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de alguna persona”.

#### **2.15.1. Objetivos**

- Establecer los lineamientos que sirvan de guía en el procedimiento para la contratación temporal de técnicos auxiliares con funciones de docencia en los niveles de preprimaria, primaria, básico y diversificado bajo el renglón presupuestario 021.
- Brindar igual oportunidad a todas aquellas personas que deseen aplicar a un puesto por contrato bajo el renglón presupuestario 021.

- Facilitar en un 100%, a las Direcciones Departamentales de Educación, la asignación, elaboración e impresión de contratos del personal que laborará bajo el renglón presupuestario 021.
- Acreditar el pago a todo el personal, que laborará bajo el renglón presupuestario 021 mensualmente y sin retraso alguno.

### **2.15.2. Condiciones y reglas de trabajo**

Se establecen para que los maestros tengan conocimiento de las normas establecidas por la institución al momento de iniciar su relación laboral, a la vez que sepan cuáles son sus derechos y obligaciones.

Para el establecimiento y determinación de las condiciones y reglas de trabajo dentro de la institución, se propone el uso de un reglamento interno de trabajo.

El reglamento interno de trabajo el cual es un instrumento básico para la relación entre patrono y trabajador dando a conocer los derechos y obligaciones que deberán cumplir ambos, dentro de la institución.

Las condiciones y reglas de trabajo para el personal contratado bajo el renglón presupuestario 021 se establecen en las cláusulas tercera, octava y novena del contrato individual, dichas condiciones y reglas rigen tanto a la institución como al técnico auxiliar con funciones de docencia ya que en primera instancia el docente firma el contrato, luego lo firma el Director Departamental y se por último se valida mediante un acuerdo ministerial que firma el Ministro de Educación.

Cláusula tercera, octava y novena copiadas literalmente:

- “TERCERA. OBJETO DEL CONTRATO. Por el presente contrato, El Técnico Auxiliar se compromete a prestar sus SERVICIOS PERSONALES DE CARÁCTER TEMPORAL al Estado, por medio del Ministerio de Educación, en el centro educativo que se le asigne, desempeñando bajo su responsabilidad las actividades educativas que se le encomienden. La Dirección Departamental a través de la Unidad de Desarrollo Administrativo que corresponda vigilará el correcto cumplimiento de este contrato”.
- “OCTAVA. PROHIBICIONES. El Técnico Auxiliar tiene prohibido: a) Ceder los derechos provenientes del presente contrato, b) Proporcionar información a terceros sobre los asuntos que sean de su conocimiento como resultado de los servicios que preste, c) Desempeñar cualquier otra función ajena a la que establece la cláusula tercera del presente contrato (actividades administrativas y/o operativas), d) Ninguna autoridad administrativa local deberá utilizar los servicios del “Técnico Auxiliar” con otro propósito que no sea el establecido en este instrumento legal. El incumplimiento a esta norma dará por terminado inmediatamente el presente contrato”.
- “NOVENA. EVALUACIONES Y FINIQUITO. El Técnico Auxiliar será sujeto de un proceso de evaluación de desempeño en función de los servicios técnicos, conforme el presente contrato, la misma será efectuada por el Ministerio de Educación en la fecha que convenga al servicio. El finiquito que se otorgue deberá ser recíproco entre las partes”.

## **2.16. Diagnóstico general**

La institución cuenta con un departamento de recursos humanos estructurado en diferentes unidades, una de ellas es la unidad de reclutamiento y selección de personal que tiene a su cargo la contratación de técnicos auxiliares con funciones de docencia cargados al renglón presupuestario 021 (maestros por contrato), por lo tanto esta unidad es la encargada de mejorar el proceso de planeación, obtención, incorporación y desarrollo de los maestros, identificar al maestro correcto, mejorar la calidad de vida laboral, alcanzar la mayor eficiencia en los maestros y conseguir la correcta comunicación entre los maestros y la institución.

Las fuentes aplicadas en el proceso de reclutamiento y las técnicas de selección de personal deben estar claramente definidas, sin embargo en la institución se realiza en base a la experiencia de personas que han tenido a su cargo dicho proceso, no existe un procedimiento documentado para que los resultados sean adecuados, colocando a la persona indicada en el puesto indicado.

Es necesario diseñar un proceso eficiente de reclutamiento, selección y contratación de personal docente y las técnicas que permitan determinar la idoneidad de las personas que optan al cargo de docentes del Ministerio de Educación; tomando en cuenta los conocimientos intelectuales, técnicos y operacionales debido al tipo de funciones y responsabilidades que este cargo encierra.

### **3. PROPUESTA PARA EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

Para la implementación del sistema se determinarán los factores del reclutamiento y selección del personal docente a través de la planeación y la integración de los recursos. Se definen las políticas necesarias para el buen funcionamiento del sistema así como la descripción de los puestos.

#### **3.1. Factores del reclutamiento y selección de personal**

Por medio de la selección de personal la institución puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan tienen mayor posibilidad de ser contratados para realizar eficazmente el trabajo que se les asigne.

Este proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos para ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para el mismo.

Por tal razón, se propone que dicho proceso tome en cuenta las habilidades, intereses, aptitudes y la personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

Las etapas del proceso de reclutamiento y selección varían de acuerdo al tamaño de la institución, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

Los tres principios fundamentales de un de un programa de reclutamiento y selección de personal son:

- Colocación
  - Inducción
  - Profesionalismo
- 
- Colocación: tarea primordial que trata de incrementar los recursos humanos de la institución, por medio del descubrimiento de habilidades y actitudes que puedan aprovechar los candidatos en beneficio propio y de la institución, en tal sentido se evaluará a cada candidato para detectar el área en que puede desarrollarse con mejores resultados.
  - Inducción: el seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo; ya que los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la institución a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella.
  - Profesionalismo: la decisión de aceptar o rechazar a un candidato afecta su vida futura; si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto, pueden minar su salud mental, la de su familia y afectar negativamente a la institución.

### **3.1.1. Planeación**

La Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur debe identificar sus necesidades de personal docente a corto y largo plazo.

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Además la planeación determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, la unidad de reclutamiento y selección de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal docente adecuado en el momento adecuado. Las ventajas que la institución puede obtener con la planeación de recursos humanos son:

- Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización del recurso humano.
- Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de recursos humanos con los objetivos globales de la institución.
- Disminuye la rotación de personal
- Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros puestos.

### **3.1.2. Integración de recursos**

Al cumplir las demandas de las necesidades de los recursos queda establecido que el estudio sistemático de las labores pueden conducir a considerables mejoras en la efectividad y en la eficiencia.

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal es evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente.

### **3.1.3. Ambiente de reclutamiento**

Para el proceso el reclutamiento de personal se propone considerar su entorno. Los límites de ese entorno se originan en la institución, el reclutador y el medio externo. Los elementos del entorno de reclutamiento que deben considerarse son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la institución
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

### **3.1.4. Políticas**

Las políticas proporcionan la calidad del servicio en todas las acciones del sistema institucional, desarrollando un sistema de gestión descentralizado y desconcentrado logramos alcanzar las metas y el bienestar para los trabajadores haciendo que se cumplan la visión y la misión de la institución. Esta política está diseñada para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución a través de la unidad de reclutamiento y selección de personal; y con esto mantener y mejorar la imagen de la institución.

Procedimiento:

- La recopilación de currículos y expedientes que se hará a través de las siguientes fuentes:
  - Propia: a través del banco de elegibles
  - Externa: a través de la recepción de nuevos currículos y expedientes
- El proceso de selección o reclutamiento será de acuerdo a los siguientes pasos:
  - Paso 1: análisis de currículos y expedientes

La unidad de reclutamiento y selección de personal analizará los currículos de acuerdo a la especialidad solicitada o requerida en el establecimiento educativo.

- Paso 2: entrevista de preselección y análisis de competencias

Una vez filtrado los currículos y expedientes según las necesidades solicitadas, se realizará una entrevista de pre-selección a aquellos que consideren posibles candidatos, en la que realizará un análisis de competencia (AC) que considera los comportamientos observables, evaluables y susceptibles de desarrollo, casualmente relacionados con un desempeño exitoso en un entorno correcto que contendrá una calificación de los siguientes conceptos:

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Conocimiento de la visión y misión del ministerio

- ✓ Desarrollo profesional
- ✓ Cooperación
- ✓ Flexibilidad
- Paso 3: pruebas profesionales o examen de conocimientos generales.

Al término de la entrevista de pre-selección si el resultado proporciona una buena calificación se procederá a aplicar pruebas profesionales o exámenes de conocimientos para su posterior revisión.

- Paso 4: entrevista de selección

Una vez superado el proceso de pre selección y conocimientos generales y seleccionando al personal más idóneo se coordinara una entrevista final de selección en la cual se decide la contratación

- Paso 5: contratación

Si el docente ha concluido satisfactoriamente todo el proceso, se procede con su contratación.

- Paso 6: inducción

Proceso que brinda todos los elementos necesarios para que el nuevo docente pueda integrarse al establecimiento educativo y desarrollar su trabajo de manera eficiente.

### **3.2. Análisis y descripción de puestos**

El análisis detalla las funciones o tareas, la forma de ejecución de los métodos y la aplicación de las mismas, así como los objetivos del puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto, las atribuciones y responsabilidades que comprende.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto enumera las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la institución.

Se debe tomar en cuenta que la descripción de puestos está orientada al contenido del cargo, en tanto el análisis estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. El análisis y la descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos.

Los principales objetivos de esta propuesta son:

- Determinar el perfil del ocupante del puesto
- Aplicar las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor y del empleado para el desempeño de sus funciones.

### **3.2.1. Especificación**

La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto.

Estos requisitos incluyen factores como:

- Formación académica
- Experiencia
- Capacitación
- Habilidad

Dichos requisitos ayudan a enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

### **3.2.2. Descripción**

La descripción de puestos está relacionada con las obligaciones, ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una institución a otra; se propone que la descripción llene como mínimo las siguientes características:

- Nombre del puesto
- Identificación
- Obligaciones

La descripción de puestos es valiosa para los empleados y para la institución.

Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren.

Desde el punto de vista de la institución, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Asimismo, establecen el derecho a los directivos de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

### **3.2.3. Requerimiento**

Generalmente, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad se deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que experimentan las personas excesivamente calificadas en puestos que representan mínimos desafíos a su capacidad profesional.

El requerimiento conduce a la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?, por lo antes expuesto, se propone determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades que conlleva el puesto.

Se debe tomar en cuenta que a los puestos de docentes bajo el renglón presupuestario 021 pueden aplicar desde una maestra de educación preprimaria hasta un profesor de enseñanza media con una especialidad o un licenciado con alguna especialidad.

Como única alternativa para obtener candidatos adecuados, es esencial responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

#### **3.2.4. Identificación**

Previo a obtener información específica, se debe identificar los distintos puestos que existen en los establecimientos educativos. Se debe utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de reportes de los supervisores de los diferentes municipios.

Se debe tener acceso a los registros anteriores para identificar el porcentaje de crecimiento de las necesidades docentes para lograr identificar las necesidades futuras.

### **3.3. Estándares de desempeño**

El establecimiento de estándares de desempeño dentro de la institución ayudará a determinar qué se espera de los colaboradores en un período de tiempo determinado.

Determinando los estándares de desempeño de cada puesto dentro de la organización, se podrá llevar a cabo una adecuada y objetiva evaluación del desempeño, detectando áreas de capacitación para los colaboradores.

La evaluación del desempeño debe realizarse antes del cierre de labores de cada ciclo escolar, regularmente en cada establecimiento se realiza el acta de cierre de labores el último día hábil de octubre, por lo que la evaluación del desempeño debe realizarse entre la tercer y cuarta semana de octubre.

El director de cada establecimiento debe ser el encargado de evaluar el desempeño de cada uno de los docentes con contrato 021 a su cargo, los directores que estén contratados bajo el renglón 021 deberán ser evaluados por el supervisor correspondiente al sector.

Estas evaluaciones deben ser procesadas y en base a los resultados la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur a través de la unidad de reclutamiento y selección de personal deberá considerar la recontractación de los maestros para el siguiente ciclo escolar.

El ministerio de educación cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño de los docentes contratados bajo el renglón 021 sin embargo solo evalúa a los técnicos auxiliares I (preprimaria y primaria) y la última evaluación se realizó en el año 2009 pero las evaluaciones no fueron procesadas por lo que no repercutieron en la recontractación de los maestros.

En la figura 7 se presenta el instrumento que el Ministerio de Educación utiliza para evaluar a los maestros que trabajan por contrato por lo que se sugiere evaluar el desempeño de cada docente año con año mediante la aplicación del presente instrumento y procesar los resultados para considerar la recontractación de los docentes.



Continuación de la figura 7.

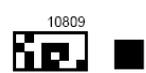
<b>7</b>	<p>Marque las fortalezas que ha mostrado el colaborador durante su período de contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> <b>Comunicación Efectiva:</b> Se refiere a la habilidad de lograr que la persona, que recibe la comunicación, comprenda con exactitud lo que se está informando.</li> <li><input type="radio"/> <b>Trabajo en Equipo:</b> Disponibilidad de la persona, para formar parte de un grupo y que éste logre las metas propuestas.</li> <li><input type="radio"/> <b>Orientado al Logro:</b> Es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en el plazo anteriormente señalado.</li> <li><input type="radio"/> <b>Orientación a la Satisfacción del Cliente:</b> Atender a los clientes por iniciativa propia, resuelve sus dudas, y su trato es correcto y amable.</li> <li><input type="radio"/> <b>Respeto:</b> Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo.</li> </ul>				
<b>8</b>	<p>Marque las debilidades que ha mostrado el colaborador durante su período de contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> <b>Desorganizado:</b> Persona que no realiza sus actividades en forma eficaz, con un aprovechamiento óptimo de recursos y ante la improvisación sobre la marcha, no realiza las modificaciones necesarias.</li> <li><input type="radio"/> <b>Impuntual:</b> Persona que no termina la tarea requerida antes o en el plazo establecido.</li> <li><input type="radio"/> <b>Impulsivo:</b> Persona que se deja llevar por sus emociones o impulsos sin pensar en las consecuencias de sus actos.</li> <li><input type="radio"/> <b>Irrespetuoso:</b> Persona que no sabe valorar los intereses y necesidades de otro individuo.</li> <li><input type="radio"/> <b>Dificultad para comunicarse:</b> Persona que no logra que las personas que reciben la comunicación, comprendan con exactitud lo que está informando.</li> </ul>				
<b>9</b>	<p>Establezca un compromiso de mejora continua sobre las debilidades encontradas en conjunto con el colaborador (a):</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>				
<b>10</b>	<p>Observaciones</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 60px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>				
<p>"Declaramos que toda la información consignada en este instrumento es veraz y puede ser verificada en cualquier momento y que las respuestas asignadas en la parte correspondiente al criterio de evaluador, fueron consensuadas por ambas partes y que el criterio válido a tomar en cuenta es el de la Autoridad Superior que evaluó"</p>					

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma y sello de la Autoridad Superior que evalúa

Número de Boleta 

2	5	5	8	3
---	---	---	---	---

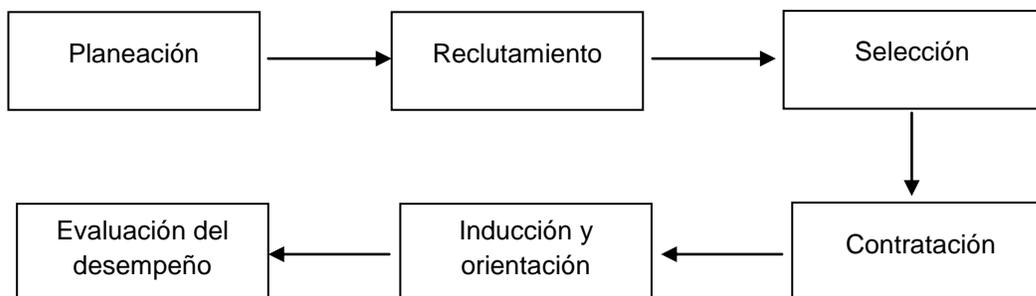


### 3.4. Proceso de dotación de personal

A continuación se describe el proceso de dotación de personal propuesto para la institución en estudio, el cual está integrado por los siguientes pasos:

- Planeación
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción y orientación
- Evaluación del desempeño

Figura 8. **Flujograma del proceso de dotación de personal**



Fuente: elaboración propia.

#### 3.4.1. Planeación de recursos humanos

Planeación de recursos humanos es identificar los pasos, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. Es la definición del perfil, la identificación de los canales de búsqueda, planificar las entrevistas y evaluaciones (cuántas y de qué tipo), como se hará la presentación de los candidatos elegidos, etc.

Para la institución en estudio, la planeación de recursos humanos estará a cargo de la unidad de reclutamiento y selección de personal, quien será la responsable de suministrar docentes calificados, según sea el perfil del puesto a ocupar.

La planeación del recurso humano debe tomar en cuenta lo siguiente para seleccionar al mejor candidato:

- El perfil
- El canal
- La entrevista
- Las evaluaciones

### **3.4.2. Perfiles de puestos**

El perfil es la base de todo proceso de selección, consta de dos partes: el perfil en sí mismo y el de la institución, de la unión de ambos surge el verdadero perfil requerido para el puesto a ocupar.

Los aspectos mínimos propuestos para definir un perfil para un puesto determinado en la institución en estudio, son los siguientes: descripción del puesto, nombre, dependencia, puestos a igual nivel, sector o personas a su cargo, funciones, plan de carrera, educación formal, edad, sexo, experiencia, conocimientos especiales, idiomas y personalidad.

En la actualidad la institución no cuenta con un perfil de puestos, lo que dificulta el proceso de reclutamiento, pues los perfiles que se elaboran, se basan en la necesidad inmediata de personal docente de cada establecimiento.

Los perfiles de puestos presentados, en el diseño del sistema propuesto, presentan de una manera clara y detallada todos los aspectos mínimos para cada puesto.

Figura 9. **Perfiles de puestos**

<p>Perfil del puesto</p> <p>Maestra de preprimaria</p> <p>Grados a impartir: kínder y preparatoria.</p> <p>Nivel: pre-primaria</p> <p style="text-align: center;">Requisitos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cédula docente.</li><li>• Maestra de educación preprimaria.</li><li>• Constancia de evaluación diagnóstica vigente.</li></ul>
---

<p>Perfil del puesto</p> <p>Maestro de primaria</p> <p>Grados a impartir: primero, segundo, tercero, cuarto, quinto o sexto.</p> <p>Nivel: primaria</p> <p style="text-align: center;">Requisitos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cédula docente.</li><li>• Maestro(a) de educación primaria urbana.</li><li>• Constancia de evaluación diagnóstica vigente.</li></ul> <p>*Cuando se trate de puestos bilingües</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maestro de educación primaria urbana y acreditar constancia en original de dominio oral y escrito del idioma que se trate.</li></ul>
---

Continuación de la figura 9.

Perfil del puesto

Catedrático del área de matemática

Cátedras: estadística 1 y 2, estadística aplicada, estadística aplicada a la educación, estadística comercial, estadística descriptiva, estadística escolar, estadística general, lógica matemática, matemática I, II, III, IV y V, matemática aplicada, matemática comercial, matemática financiera, matemática maya, matemática técnica I y II, matemática universal y maya I.

Nivel: básico y diversificado

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en matemática.
- Profesor de enseñanza media especializado en biología, química o física que haya aprobado un mínimo de 4 cursos de matemática.
- Profesor de Enseñanza media y tercer año aprobado de la carrera de ingeniería o arquitectura.

Perfil del puesto

Catedrático (a) del área de biología

Cátedras: anatomía y fisiología, biología I y II, biología y nutrición, biología general y ecosistemas de Guatemala, ciencias, ciencias de la naturaleza I y II, ciencias naturales I, II, III y IV, ecología I, ecosistemas de Guatemala, laboratorio de ciencias.

Nivel: básico y diversificado

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en biología.
- Profesor de enseñanza media especializado en matemática, física o química.

Continuación de la figura 9.

<p>Perfil del puesto</p> <p>Catedrático (a) del área de física - química</p> <p>Cátedras: elementos de físico-química, física I, II, III y IV, física y química aplicadas, físico-matemática, introducción a la física, introducción a la química, introducción a las ciencias físico-química, química I y II, química aplicada, química y biología, química elemental, química y física aplicada, química general, física general, físico-química.</p> <p>Nivel: básico y diversificado</p> <p style="text-align: center;">Requisitos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesor de enseñanza media especializado en física o química.</li><li>• Profesor de enseñanza media especializado en matemática o biología.</li><li>• Profesor de enseñanza media en pedagogía y tercer aprobado de la universidad en carrera afín al curso.</li></ul>
---

<p>Perfil del puesto</p> <p>Catedrático (a) del área de salud</p> <p>Cátedras: educación para la salud, higiene y primeros auxilios, higiene y salud industrial, higiene y seguridad en el trabajo, medicina de urgencia y puericultura, práctica de higiene dental, primeros auxilios, primeros auxilios y fisioterapia, principios de obstetricia, puericultura y medicina de urgencia, salud y nutrición, seguridad y prevención de accidentes, *quinesiología.</p> <p>Nivel: básico y diversificado</p> <p style="text-align: center;">Requisitos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesor de enseñanza media en pedagogía, ciencias naturales, química y enfermero titulado, fisioterapeuta o bachiller en ciencias de la salud.</li><li>• Enfermero titulado o fisioterapeuta y maestro de educación primaria urbana.</li><li>• Maestro de educación física.</li></ul> <p>Para la cátedra de Quinesiología:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Terapeuta ocupacional o fisioterapeuta</li><li>• Maestro de educación física.</li></ul>
--

Continuación de la figura 9.

Perfil del puesto

Catedrático (a) del área de computación

Cátedras: computación, introducción a las ciencias de la computación, introducción al procesamiento de datos, práctica supervisada, práctica de taller (área de computación), práctica supervisada en español y principios de computación, programación I, II, III y IV (área tecnológica), programación comercial I y II, tecnología (área de computación), tecnología vocacional (área de computación).

Nivel: básico y diversificado

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media en computación o profesor de enseñanza media especializado en matemática y computación.
- Profesor de enseñanza media y bachiller en computación o técnico en computación (egresado de una institución reconocida).
- Tercer año aprobado de Ingeniería en sistemas y Profesor de enseñanza media.

Perfil del puesto

Catedrático (a) del área industrial

Cátedras: artes industriales I, II y III.

Nivel: básico

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media en artes industriales.
- Profesor de enseñanza media y bachiller industrial y perito en la especialidad respectiva.
- Bachiller industrial y perito en la especialidad respectiva.

## Continuación figura 9.

### Perfil del puesto

Catedrático (a) del área industrial

Cátedras: alfarería, artesanías I y II, carpintería I y II, electricidad, estructuras metálicas, herrería, hojalatería, imprenta I y II y III, mecánica I, II y III, orientación industrial, plomería, talabartería, zapatería.

Nivel: básico con orientación ocupacional

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media y bachiller industrial y perito en la especialidad respectiva.
- Bachiller industrial y perito en la especialidad respectiva.

### Perfil del puesto

Catedrático (a) del área industrial

Cátedras: artesanías, economía industrial, mecánica de banco, mecánica general I y II, organización de talleres, organización y administración de taller, práctica de taller I, II y III, práctica industrial supervisada, práctica supervisada, taller I, II y III, tecnología I, II y III, tecnología específica, tecnología vocacional I, II y III.

Nivel: diversificado

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media y bachiller industrial y perito en la especialidad respectiva.
- Tres años aprobados en ingeniería eléctrica, mecánica o industrial y perito en la especialidad respectiva.
- Bachiller industrial y perito en la especialidad respectiva.

Continuación de la figura 9.

Perfil del puesto

Catedrático (a) del área industrial

Cátedras: albañilería, carpintería de construcción, dibujo técnico I, II y III, dibujo técnico básico, diseño, técnicas de construcción.

Nivel: diversificado

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media y bachiller en construcción.
- Tres años aprobados en ingeniería civil o arquitectura y maestro de educación primaria urbana.
- Bachiller en construcción.

Perfil del puesto

Catedrático (a) del área de mercadotecnia

Cátedras: administración, distribución y promoción de ventas, comunicación, dibujo publicitario, dirección de ventas, distribución y comercialización, fotografía y publicidad, lenguaje y comunicación, mercadeo de productos, mercadotecnia I, II y III, psicología aplicada a la comunicación, planificación de las comunicaciones, práctica supervisada, promoción y ventas, publicidad I, II y III, seminario sobre problemas mercadológicos y publicitarios, teoría de las comunicaciones masivas, teoría de la investigación de mercados.

Nivel: diversificado

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media en pedagogía y técnicas en gerencia o 4 años aprobados en administración de empresas.
- Profesor de enseñanza media en pedagogía y bachiller o perito en mercadotecnia.

## Continuación de la figura 9.

### Perfil del puesto

Catedrático (a) del área de artes plásticas

Cátedras: arte, arte aplicado, arte y apreciación estética, arte maya, artes plásticas, artes plásticas I, II y III, artes plásticas universal y maya I, cerámica I, II y III, didáctica de artes plásticas y artes populares, fundamentos de arte aplicado, historia del arte I y II, historia del arte guatemalteco.

Nivel: básico.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en artes plásticas e historia del arte.

### Perfil del puesto

Catedrático del área de filosofía

Cátedras: filosofía, filosofía de la educación, filosofía de la educación intercultural, filosofía de la educación guatemalteca y universal, filosofía y sus problemas, introducción a la filosofía, introducción a la filosofía maya-occidental, lógica y teoría del conocimiento, moral y ética profesional, moral y ética profesional maya-occidental, \*filosofía de la educación para el hogar.

Nivel: diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en filosofía.
- Profesor de enseñanza media en pedagogía.

Para la cátedra de filosofía de la educación para el hogar:

- Profesor de enseñanza media especializado en filosofía o pedagogía y maestra de educación para el hogar.

## Continuación de la figura 9.

### Perfil del puesto

Catedrático del área de teología

Cátedras: biblia, dogmática, doctrina social de la iglesia, historia de la iglesia, introducción a la filosofía, liturgia.

Nivel: diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en filosofía.
- Profesor de enseñanza media en pedagogía y ciencias de la educación y bachiller en filosofía y teología.

### Perfil del puesto

Catedrático (a) del área de estudios sociales

Cátedras: antropología, antropología cultura maya, antropología cultura y gramática maya, cultura guatemalteca, cultura maya I, II y III, desarrollo de la comunidad, desarrollo nacional I y II, desarrollo socioeconómico de Guatemala, diseño y evaluación de proyectos comunales, educación para la vida ciudadana I y II, estudios sociales I, II, III y IV, estudios socioeconómicos de centro América, estudios socioeconómicos de Guatemala, metodología participativa, mujer y desarrollo, organización y desarrollo de la comunidad, práctica de mejoramiento comunal, seminario sobre temas socioeconómicos de Guatemala, sociología, sociología rural.

Nivel: diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en historia y ciencias sociales y título a nivel medio en la carrera en se impartirá el curso.
- Profesor de enseñanza media en pedagogía y título del nivel medio en la carrera en que se impartirá el curso.

## Continuación de la figura 9.

### Perfil del puesto

#### Catedrático (a) del área de lengua española

Cátedras: comunicación, comunicación I y II, comunicación oral y escrita, idioma castellano como segunda lengua, idioma español I, II y III, lengua y comunicación, literatura, literatura Española, literatura Guatemalteca, literatura Hispanoamericana, literatura universal, técnicas de comunicación.

Nivel: diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en lengua y literatura.

### Perfil del puesto

#### Catedrático (a) del área de derecho

Cátedras: administración y legislación escolar, derecho laboral y derecho mercantil, derecho mercantil Guatemalteco, derecho mercantil y nociones de derecho laboral, fundamentos de derecho, introducción al derecho laboral, introducción al estudio del derecho laboral Guatemalteco y mercantil Guatemalteco, legislación (área de la mujer), legislación administrativa, legislación administrativa escolar, legislación fiscal y aduanal, legislación turística y hotelera, procedimientos jurídico-notariales, teoría del derecho administrativo.

Nivel: diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en ciencias económico contable y tercer año aprobado en licenciatura en ciencias jurídicas y sociales.
- Profesor de enseñanza media y tercer año aprobado en licenciatura en ciencias jurídicas y sociales.
- Profesor de enseñanza media en pedagogía y perito contador.

## Continuación de la figura 9.

### Perfil del puesto

#### Catedrático (a) del área de administración

Cátedras: administración I, II y III, administración de empresas, administración pública I y II, administración turística y hotelera I y II, elementos de administración, gerencia y administración de personal, organización administrativa del gobierno, organización de empresas, organización industrial, técnicas de conducción turística, técnicas de fundamento hotelero, teoría y práctica de planificación.

Nivel: diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media y tres años aprobados de administración de empresas o pensum cerrado en gerencia.
- Profesor de enseñanza media especializado en ciencias económico contable y perito en administración o bachiller en turismo y hotelería, según la carrera.

### Perfil del puesto

#### Catedrático (a) del área económico contable

Cátedras: auditoría, cálculo mercantil y financiero, comercio exterior, comercio interno y externo, contabilidad I, II y III, contabilidad agropecuaria contabilidad aplicada, contabilidad bancaria, contabilidad de costos, contabilidad de sociedades, contabilidad general, contabilidad gubernamental integrada, economía I y II, economía pública, geografía económica, hacienda pública y presupuesto nacional I, integración económica de Centro América, práctica de contabilidad, práctica supervisada, presupuesto, presupuesto nacional II, sistema de compras y suministros..

Nivel: diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media en ciencias económico contables.
- Profesor de enseñanza media en pedagogía y perito contador.

## Continuación de la figura 9.

### Perfil del puesto

#### Catedrático (a) del área de música

Cátedras: apreciación musical I, II y III, armonía general I y II, danzas, rondas y juegos educativos, dirección coral, educación del ritmo auditivo, entonación, teoría y dictado musical I, II, III y IV, formación musical I, II y III, impostación de la voz, teatro y danza, música universal y maya, piano I, II, III y IV, teatro infantil.

Nivel: básico y diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en educación musical.
- Profesor de enseñanza media y maestro de educación musical o bachiller en arte.
- Maestro de educación musical.

### Perfil del puesto

#### Catedrático (a) del área de hogar

Cátedras: belleza, cerería, cocina y repostería, conservación de alimentos, corte y confección, costura industrial, decoración, dietética, economía doméstica y administración del hogar,\*educación para el hogar I, II y III (básico), educación para la vida familiar I, II y III, manualidades, nutrición I y II, panadería, pequeñas industrias I y II, preparación de alimentos I, II y III, tecnología de artesanías II, tecnología para la confección de ropa I, II y III, tejeduría, textiles I, II y III.

Nivel: básico y diversificado.

#### Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media y maestra de educación para el hogar (diversificado).
- Maestra de educación para el hogar (básico).
- Maestro de educación musical.

Continuación de la figura 9.

Perfil del puesto

Catedrático del área de secretariado

Cátedras: archivo y catalogación, caligrafía, comunicación comercial (correspondencia), correspondencia mercantil, mecanografía I y II, mecanografía básica (orientación comercial), organización y fundamentos de oficinas, organización y práctica de oficina, orientación comercial, ortografía, redacción y correspondencia I y II, taquigrafía I y II, técnicas modernas de archivo.

Nivel: diversificado.

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media en ciencias comerciales y secretariales.
- Profesor de enseñanza media en pedagogía y secretaria bilingüe o comercial.

Perfil del puesto

Catedrático (a) del área de idioma extranjero

Cátedras: conversación en inglés, idioma extranjero I, II y III, inglés I, II, III y IV, inglés avanzado I, II y III, inglés comercial I, II y III, inglés ocupacional I, II y III, inglés técnico I y II, literatura contemporánea inglesa, práctica supervisada en inglés, traducción y ortografía en inglés.

Nivel: básico y diversificado.

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en inglés.

Perfil del puesto

Catedrático (a) del área de lenguas indígenas

Cátedras: cultura maya I, ejercitación práctica de la lectura, idioma maya I y II, fundamentos de educación bilingüe, lengua indígena I, II y III, lengua y literatura maya I y II, lingüística maya I y II.

Nivel: básico y diversificado.

Requisitos mínimos:

- Profesor de enseñanza media especializado en lengua y literatura y maestro de educación primaria rural (bilingüe).
- Profesor de enseñanza media en pedagogía que domine el idioma a impartir.

## Continuación de la figura 9.

<p>Perfil del puesto</p> <p>Catedrático (a) del área de pedagogía</p> <p>Cátedras: andrología, auxiliar seminario, didáctica de la educación estética, didáctica de la educación física, didáctica de la educación parvularia, didáctica de la educación matemática, didáctica de las ciencias naturales, didáctica de los estudios sociales, didáctica del idioma castellano como segunda lengua, didáctica del idioma español, didáctica del idioma maya, didáctica del lenguaje, didáctica especial I y II, didáctica general, evaluación del aprendizaje, evaluación educativa, educación escolar, historia de la educación, temario, organización escolar I y II; pedagogía I y II, pedagogía general, pensamiento pedagógico contemporáneo, planeamiento didáctico, práctica docente, práctica docente dirigida, práctica docente integral, práctica supervisada, seminario y técnicas de investigación, técnicas audiovisuales, técnicas de interacción en el aula, técnicas de investigación educativa I y II tecnología educativa I y II</p> <p>Nivel: básico y diversificado.</p> <p style="text-align: center;">Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesor de enseñanza media en pedagogía y título de nivel medio en la carrera en que se impartirá el curso.</li></ul>
--

<p>Perfil del puesto</p> <p>Catedrático (a) del área de psicología</p> <p>Cátedras: estudios psicobiológicos, ética profesional y relaciones humanas, guía y cuidado del niño, inducción a la psicología, lenguaje infantil, moral, ética profesional y relaciones humanas, orientación escolar, problemas psicológicos del aprendizaje, psicología aplicada a la empresa, psicología aplicada a la empresa, psicología del niño y del adolescente, psicología general, psicología industrial, psicología y psicopatología del niño, psicopedagogía, puericultura y estimación, relaciones humanas y ética profesional, relaciones humanas y laborales, relaciones industriales, relaciones públicas y ética profesional, relaciones públicas y labores.</p> <p>Nivel: básico y diversificado.</p> <p style="text-align: center;">Requisitos mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesor de enseñanza media en psicología o pedagogía.</li><li>• Maestro de educación primaria urbana.</li></ul>
--

Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

### **3.5. Características del nuevo proceso de reclutamiento**

La propuesta de reclutamiento está orientada a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes en los diferentes establecimientos educativos.

Para que este sistema propuesto sea eficaz, se debe recibir la cantidad de solicitudes que sean suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consistirá en analizar los requerimientos de cada puesto y necesidades de docentes futuras dentro de la institución.

En la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur las necesidades docentes se dan casi siempre por el crecimiento de la población estudiantil, rara vez se da por alguna renuncia, rescisión de contrato o abandono de labores; cualquiera que sea la razón de la necesidad, se debe cubrir lo más pronto posible ya que de esto depende que los alumnos no se atrasen en relación a otros y esto repercute en la promoción al grado inmediato superior, así que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible.

La persona encargada del proceso de reclutamiento, se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el director del establecimiento que solicitó el nuevo docente.

### **3.5.1. Fuentes de reclutamiento**

Al realizar un proceso de reclutamiento siempre se intenta abarcar todo el recurso humano disponible, sin embargo es difícil hacerlo sin tener una dirección precisa de qué es lo que realmente se necesita.

Los objetivos principales al tener bien establecidas las fuentes de reclutamiento se basan en elevar el rendimiento de este proceso, aumentando la proporción de candidatos. La Institución debe tener un reclutamiento eficiente y eficaz, para lograrlo se debe de identificar y ubicar mejor las fuentes según los perfiles, para ello es necesario realizar una investigación externa e interna.

La investigación externa corresponde a una investigación del mercado laboral, oferta y demanda tratando de segmentarlo para facilitar su análisis, claro que la segmentación se realiza de acuerdo a los intereses de la Institución.

La investigación interna, en este caso corresponde a las necesidades docentes de la Institución y las políticas que pretende adoptar con el nuevo proceso de reclutamiento, con respecto a su personal.

Se deben determinar las directrices de reclutamiento, con sus propósitos y objetivos, organizar el proceso y delegar autoridad y responsabilidades, utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos, y por último evaluar el nuevo programa en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

### **3.5.2. Clases de reclutamiento**

La Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur ha manejado una política de reclutamiento completamente externo con candidatos reales o potenciales, disponibles o maestros de establecimientos privados que tengan el tiempo requerido (aplican en jornada contraria); como se había mencionado con anterioridad no se puede aplicar el reclutamiento interno ya que los trabajadores de la institución no pueden aplicar a un contrato 021 con funciones de docencia; por tal motivo la propuesta es mejorar el proceso del reclutamiento externo; a través de un proceso documentado y especificando cada uno de los pasos en cada etapa.

Ventajas del reclutamiento externo:

El reclutamiento externo tiene muchos beneficios si se realiza de forma sistemática y ordenada cumpliendo con los objetivos de la institución:

- Atrae nuevas experiencias a la institución, y con ello una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la institución, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existe en la institución.
- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otros establecimientos o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo:

- Generalmente es tardado
- Es costoso y exige inversiones como gastos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales, material de oficina, formularios, etc.
- Los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la institución no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Por lo general, afecta la política salarial de la institución al actuar sobre el régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### **3.6. Características del nuevo proceso de selección**

El sistema propuesto de selección tiene como objetivo específico escoger y clasificar entre los candidatos reclutados, los más adecuados para satisfacer las necesidades docentes de la institución, tratando de aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, contribuyendo con el crecimiento y los propósitos de la misma.

Este nuevo sistema es un proceso completo ya que para escoger al personal docente idóneo para una vacante, tomará como base los parámetros del perfil del puesto o cargo en particular.

Se debe de tomar en cuenta que dependiendo de que tan bien se lleve a cabo y se cumplan los lineamientos descritos, el funcionamiento y el crecimiento de la institución mejorarán en relación al manejo del personal docente, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales para la institución: la adecuación del docente al puesto, y eficiencia del docente en el mismo.

La selección básicamente, en un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá, y de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por empleo.

### **3.6.1. Modelos de selección**

Actualmente la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur selecciona al nuevo personal, a través de la unidad de reclutamiento y selección de personal utilizan un modelo de selección, el cual es conocido como colocación ya que este no se contempla el aspecto rechazo, dado que para una vacante solo existe una persona propuesta o recomendada para la misma.

En este modelo hay solo un candidato, lo que ocurre la mayoría de veces cuando solo existe un referido, para una vacante que debe ser cubierta por él.

Con el nuevo sistema, esto cambia radicalmente, con un enfoque más amplio y situacional existirán varios candidatos que pueden aspirar a cubrir los puestos vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el puesto exige.

El modelo de clasificación parte del concepto de candidato multifacético, es decir, la institución no debe considerar que el aspirante posea sólo características para un puesto en específico, sino que puede ser colocado en el puesto más adecuado y apegado a sus características.

### **3.6.2. Técnicas de selección**

El proceso de selección es un sistema de comparación y de toma de decisiones, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un criterio determinado, esto se logra a través de las alternativas de información con que contamos.

En el área de reclutamiento y selección de personal se realizó un análisis de cada uno de los puestos a los que pueden aplicar docentes con cargo al renglón presupuestario 021, donde podemos saber cuáles son los requisitos que debe cumplir el aspirante para optar al puesto, habilidades, conocimientos, experiencia, etc. (ver figura 9).

En consecuencia, el proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

Se deberá realizar un análisis de la solicitud de empleado, se propone un modelo de dicha solicitud en el capítulo cuatro, el análisis consiste en la verificación de los datos consignados, que se elaborará de acuerdo a las especificaciones del puesto.

A partir de la información del puesto vacante (especialidad) la unidad de reclutamiento podrá saber con exactitud cuáles son las habilidades que debe poseer el docente, por ejemplo liderazgo, excelente presentación, capacidad de trabajar bajo presión y la experiencia son aspectos muy importantes. Tomando en cuenta dichos factores el aspirante al puesto podrá desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base a toda esta información se establecen las técnicas de selección más adecuadas las cuales van desde la entrevista hasta las diferentes pruebas que se deben realizar, las cuales se detallan a continuación.

#### **3.6.2.1. Entrevista de selección**

La entrevista personal es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato. La entrevista de selección deberá ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

A pesar que la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal, la entrevista contempla cinco elementos importantes y deben tomarse en cuenta para que tenga éxito: la fuente o candidato, el transmisor, el canal que son las palabras y gestos, el instrumento utilizado y el destino.

La entrevista en el sistema propuesto se enfoca en temas específicos que nos permiten obtener la información para conocer al candidato, se deben tomar en cuenta los factores que proporcionen datos relevantes.

El primero es el factor intelectual, las preguntas deben de enfocarse sobre el grado de escolaridad del aspirante, las tareas que la persona ha realizado, qué sueldo espera recibir, cuál fue su último trabajo, por qué cambio de trabajo, objetivos que desea alcanzar dentro de la institución y personales.

El segundo factor es el de motivación, para conocer que le disgusta o le gusta a la persona, las preguntas que deben de realizarse están enfocadas sobre qué le gusta o disgusta de su último trabajo, cómo fueron sus relaciones con sus superiores, cómo evaluaría a la empresa en donde estuvo, a qué asociaciones profesionales pertenece, qué lo motiva a trabajar.

El tercer y último enfoque es de personalidad, el cual busca patrones desfavorables del comportamiento, como agresividad, inquietud, compulsiva, etc., puede juzgarse a la persona como agradable, tímida o sociable durante la entrevista, pero para ello deben de realizarse preguntas como:

- ¿Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?
- Describa a su familia
- ¿Trabajaría mejor solo o en equipo?
- ¿Qué tan agresivo es?
- ¿Cuáles cree que son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué le gustaría decirme de usted mismo?

Todas estas preguntas proporcionarán las respuestas que la institución debe considerar, tomando en cuenta que siempre una entrevista cuenta con cierto grado de subjetividad.

### **3.6.2.1.1. Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista ha sido, y es la técnica de selección de personal por excelencia y se define como una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado) en la que se produce un intercambio de información, opiniones, actitudes, etc.

El objetivo del entrevistador es la evaluación del candidato con relación al puesto mientras que para el entrevistado es evaluar el puesto en función de sus intereses personales.

Para realizar una entrevista, en el área de reclutamiento y selección de personal el entrevistador se basará en el seguimiento de cinco etapas las cuales son:

- Preparación de la entrevista: se prepara y se planifica con anticipación, donde el grado de preparación varía según el puesto y características del mismo, debe basarse en una guía propuesta que le servirá al entrevistador como base para el desarrollo de la entrevista, tomando en cuenta que las preguntas que se realicen pueden variar dependiendo del puesto o vacante que debe ser ocupado.

Las preguntas que el entrevistador desarrollará son abiertas, por lo que el problema de la subjetividad debe de tomarse en cuenta, para solucionarlo la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur deberá exigir que se tomen criterios basados en los requisitos que una persona aspirante al puesto deba tener para cada cargo en particular, tales como: formación y experiencia, conocimientos específicos, aptitudes, etc.

Al iniciar la entrevista se solicitará la siguiente información al candidato:

- Información como la que se encuentra en la propuesta de solicitud de empleo, así también, el grado de interés en el trabajo al que aspira.
  - Situación de trabajo actual, si esta empleado o no y por qué quiere obtener el trabajo, cuando puede empezar a trabajar.
  - Experiencia laboral y salario que desea percibir
  - Antecedentes académicos
  - Actividades fuera del trabajo
  - Preguntas específicas que considere importantes el entrevistador
- Ambiente: el ambiente será de tipo físico, el cual consiste en que el lugar debe de ser confortable y solo para ese fin, tratando de causar en el candidato una impresión agradable.

La atmósfera deberá ser tranquila y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido, solo estará el entrevistado y entrevistador. El propósito de la entrevista debe de ser determinado con anticipación, con un estudio previo de la información relacionada con el candidato, para no causar la impresión que su solicitud de empleo no fue leída con detenimiento.

- Desarrollo de la entrevista: debe realizarse una entrevista estructurada con las bases mencionadas anteriormente, la propuesta de una entrevista de este tipo es más eficaz en la selección de personal.

El desarrollo de la entrevista no debe limitarse a ser un mero interrogatorio sobre los aspectos que deseamos considerar, debe existir una flexibilidad, posibilitando que se lleve a cabo en un ambiente de naturalidad ya que la entrevista es una muestra de la conducta del sujeto y ésta debe de reflejarse lo más consistentemente posible.

De este modo, un enfoque semiestructurado puede ser el más adecuado, ya que permite, aun teniendo identificados los temas que se van a tratar, una cierta flexibilidad, recurriendo a diversas técnicas de entrevista y comunicación.

- Terminación de la entrevista: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y agradecer a los candidatos el tiempo dedicado e informarles de los pasos que seguirá posteriormente el proceso de selección.
- Evaluación del candidato: en el momento en que el entrevistador se marcha, la persona encargada de haber realizado la entrevista debe iniciar la tarea de evaluación de candidato, dado que los detalles están todavía en su memoria y deben de realizarse al finalizar escribiendo todos los detalles importantes.

Ésta es la etapa clave y más delicada, en la que se tienen que analizar de forma objetiva los datos recogidos durante la entrevista, para poder pronosticar la adecuación al puesto del entrevistado.

### **3.6.2.2. Pruebas de conocimientos**

Estas pruebas tienen como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio o la práctica.

Las pruebas que se proponen son pruebas de inteligencia donde se evaluarán diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica el grado de importancia de cada uno de estos factores varía según la especialidad del puesto, este tipo de pruebas no miden solo una característica sino una gran diversidad, para evaluarlas se utiliza el Índice de Inteligencia (IQ) que es literalmente un cociente.

Este tipo de pruebas se realizarán por medio de preguntas y respuestas escritas, evalúan el área de conocimientos específicos, indagando conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo cuando lo requiera el puesto (instructor de metales, instructor de mecánica automotriz, maestras de educación para el hogar, etc.). La elaboración se realizará mediante pruebas objetivas, las cuales poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en forma y en su contenido.

Este tipo de evaluación cubre un área muy amplia de conocimientos, es fácil y rápida de analizar los resultados, y la calificación es más objetiva, donde se pueden realizar comparaciones más sencillas. Se debe de tomar en cuenta que este tipo de evaluación permite al candidato acertar al azar, y minimiza la libertad de expansión y su elaboración debe de ser muy bien estructurada.

### **3.6.2.3. Pruebas psicométricas**

Después de haber realizado las pruebas de conocimientos con éxito, los candidatos deberán realizar pruebas psicométricas que le permitirá a la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur realizar un análisis objetivo de las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano.

Estas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizando cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomando como patrón la comparación.

La validación de estos criterios será a través de una persona experta, un psicólogo que realice y evalúe dichas pruebas, como propuesta para el análisis de estas evaluaciones se presenta la validación predicativa, que es una de las más confiables, se basa en comparar los porcentajes de los resultados en cada área evaluada, ponderando el grado de importancia de cada una de ellas dependiendo del trabajo que deba desempeñarse, para mayor facilidad pueden presentarse por medio de gráficas de expectativas, buscando siempre destacar la capacidad general de aprender y resolver problemas.

### **3.6.2.4. Pruebas de personalidad**

Esta prueba consiste en analizar los diversos rasgos determinados por el carácter y por el temperamento. El tipo de evaluación es proyectivo, a la persona se le somete a la prueba, donde se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ella.

La prueba debe ser analizada y evaluada por un psicólogo experto, dado que dichas pruebas son difíciles de evaluar, se propone usar las evaluaciones de inventarios de personalidad, que miden los rasgos de la personalidad como la estabilidad emocional frente a la melancolía y la cordialidad frente a una actitud excesivamente crítica.

El objetivo de estas evaluaciones es determinar rasgos o aspectos de la personalidad como extroversión, estabilidad emocional, rectitud y apertura a la experiencia.

#### **3.6.2.5. Técnicas de simulación**

El aspirante o candidato deberá ser sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento que generalmente está relacionado con el futuro papel que desempeñará en la institución; esta tipo de prueba debe realizarse únicamente a los maestros que apliquen a establecimientos que se encuentren ubicados en áreas de alto impacto o rojas que tiene a su cargo la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur tales como asentamientos, colonias con alto grado de violencia, sectores apartados, etc.

### **3.7. Características del nuevo proceso de contratación**

Una vez que se haya realizado el proceso de reclutamiento y selección exitosamente, con información obtenida en cada una de las diversas fases de los anteriores procesos, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Hecho esto, se presenta a la coordinación de reclutamiento y selección de personal para su consideración y decisión final.

De este modo se deberá contratar al candidato que cumpla con los requerimientos para desempeñar el puesto vacante.

Con la selección del candidato para el puesto prácticamente se cierra el proceso de contratación. Se le informará de la decisión sobre su aceptación definitiva comunicándose con la persona lo antes posible enviándole una oferta de empleo.

Si no se selecciona se les comunicará por medio de correo electrónico agradeciendo el interés de formar parte del grupo de docentes de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur dejando la puerta abierta para futuras vacantes.

Los registros de los demás postulantes serán archivados para que puedan ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

### **3.8. Inducción y orientación**

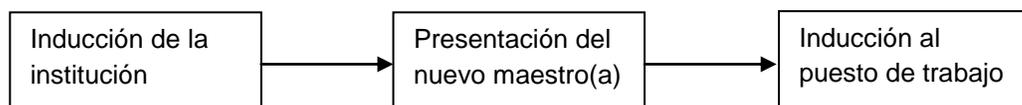
En la tabla VII se presenta el procedimiento detallado para la inducción y orientación propuestos para la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur; es indispensable que se involucren todas las partes que tienen que ver con la contratación del maestro estos son: en primer lugar el maestro de nuevo ingreso, el analista del departamento de recursos humanos y el director del establecimiento al cual se asigna al nuevo maestro, involucrando a todas estas personas se minimiza el tiempo de adaptación del nuevo maestro al puesto de trabajo y se maximiza la eficiencia en el desarrollo de las actividades propias del puesto.

Tabla VIII. **Procedimiento de inducción y orientación**

No.	Responsable	Acción
1	Asistente de recursos humanos	Recibir a los maestros(s) de nuevo ingreso para iniciar la inducción a la institución la cual consiste en: indicar la misión, visión y valores de la empresa, indicarle cuales son las prestaciones, el horario de trabajo, el organigrama de la organización, indicar los valores éticos y profesionales que todo empleado debe tener, indicar quienes son las autoridades y los canales de comunicación existentes.
2	Asistente de recursos humanos y director del establecimiento	Presentar al maestro(a) de nuevo ingreso al director del establecimiento y este en su momento deberá de mostrarle las instalaciones de la escuela o instituto.
3	Director del establecimiento	Presentar al maestro(a) de nuevo ingreso al supervisor educativo del sector y cuando la situación lo permita al maestro(a) que deja el puesto vacante e iniciar la inducción al puesto de trabajo.
4	Maestro(a) que deja el puesto vacante o director del establecimiento	Proporcionar la adecuada inducción al puesto de trabajo, entregar zonas de los cursos, exámenes de unidad cuando sea necesario y pendientes.

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Flujograma del procedimiento de inducción y orientación**



Fuente: elaboración propia.

### **3.9. Integración del recurso humano**

Integrar al recurso humano (nuevos docentes) a la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur es de vital importancia para generar en ellos un sentimiento de pertenencia y aceptación, para ello se requieren de procedimientos administrativos definidos.

Para lograr la integración del recurso humano es necesario en primer lugar desarrollarlo profesionalmente y posterior a esto evaluar la forma en que ha ido evolucionando dentro de la institución.

#### **3.9.1. Desarrollo**

Con la implementación de este sistema se busca estimular a los maestros para que se desarrollen profesionalmente de acuerdo al área de trabajo asignada. Es conveniente ofrecer cursos como los que actualmente brinda el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) o INTECAP, los cuales vienen a beneficiar no sólo en conocimientos a los maestros sino también al desarrollo de la institución.

#### **3.9.2. Evaluación**

El sistema de evaluación es una herramienta útil y necesaria ya que evaluando constantemente el desempeño de los docentes dentro de cada establecimiento se puede definir la permanencia, recontractación o retiro del personal. Esto además motiva a los docentes a esforzarse en la realización de sus actividades.

El rendimiento en la práctica laboral lo determinará la unidad de reclutamiento y contratación de personal con la información que le proporcione el director de cada establecimiento, realizando una supervisión constante de cada docente a su cargo. Con esta propuesta se busca lo siguiente:

- Mejorar el desempeño: mediante la retroalimentación del sistema se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada docente.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente indica la necesidad de volver a capacitar al empleado.
- Errores en el diseño de puestos: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción de puestos.

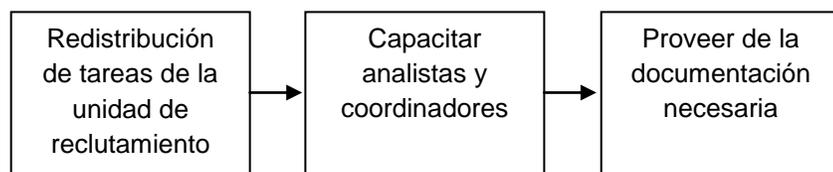
### **3.10. Lineamientos para la aplicación del sistema**

Es primordial establecer lineamientos que permitan regular el proceso que se debe seguir, la aplicación del sistema debe seguir cuatro lineamientos fundamentales los cuales son:

- Redistribución de las funciones de cada analista de la unidad de reclutamiento y selección de personal para poder cumplir con la política propuesta y con esto darle un nuevo giro al sistema de reclutamiento y selección de personal docente implementando el propuesto, las funciones de dichos analistas deben girar en torno a la implementación y aplicación del sistema.

- La redistribución de tareas debe ser realizada por el coordinador del departamento de recursos humanos juntamente con el coordinador de la unidad de reclutamiento y selección de personal.
- El coordinador de la unidad y el de recursos humanos en primer lugar debe capacitar al personal de la unidad de reclutamiento y selección de personal y luego brindarles los insumos y la documentación necesaria que regule cada etapa de la contratación de personal docente.
- Es indispensable contar con la aprobación del director departamental de educación ya que sin esta aprobación es imposible realizar una redistribución de tareas o funciones.

Figura 11. **Aplicación del sistema**



Fuente: elaboración propia.



## **4. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA**

Se determina el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal docente a través de entrevistas y pruebas, definiendo las fuentes necesarias para la identificación de los candidatos y los métodos específicos para elegir al candidato idóneo para el puesto de docente del Ministerio de Educación.

### **4.1. Reclutamiento de personal**

Para lograr los objetivos de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, el reclutamiento debe identificar suficientes candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se deben realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas.

Los sistemas de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la institución, el mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar o época.

Existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento, por tal razón en la implementación se deben analizar los elementos del entorno de reclutamiento como:

- Disponibilidad interna y externa de personal
- Políticas de la institución

- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la institución.

#### **4.1.1. Fuentes externas**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento, los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, las alternativas del mercado de trabajo, son elementos de primera importancia en este aspecto. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades, por categorías o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados de otras instituciones u organizaciones, por estas razones se propone que sean implementadas las siguientes técnicas de reclutamiento externo:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la institución
- Carteles o avisos en la entrada de la institución
- Contactos con asociados gremiales
- Contactos con universidades, escuelas y directorios académicos
- Avisos en diarios y revistas o agencias de reclutamiento

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el departamento de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por área, dependiendo de los cargos existentes. Es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la organización tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque en ese momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida ya que esto garantiza que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad.

Además, la institución debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y si es posible mantener contactos eventuales con ellos para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo.

- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la institución: también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La institución que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que el candidato llega a través del empleado. El empleado que presenta al candidato se vuelve co-responsable ante la institución por la admisión del candidato.

Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

- Carteles o avisos en la entrada de la institución: es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la institución, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, entre otros. En este caso el vehículo es estático ya que el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa.
- Contactos con asociados gremiales: aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
- Contactos con universidades, escuelas y directorios académicos: muchas instituciones desarrollan programas de reclutamiento enviando material de comunicación a universidades, escuelas y directorios académicos, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la institución.

Aunque no existan puestos vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos y así poder contar con una base de datos actualizada en relación a la demanda laboral.

- Anuncios en directorios, revistas, agencias de reclutamiento: el anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para identificar candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, proporciona el medio de comunicación y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto, los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la institución puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

#### **4.1.1.1. Método**

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos disponibles o empleados que se encuentran laborando en alguna dependencia pública o privada.

Las ventajas del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la institución, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras instituciones o empresas, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el costo del proceso.

Implementar un programa de reclutamiento externo es de gran beneficio para la institución dada las siguientes razones:

- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por otras empresas o por los propios candidatos; esto no debe limitar a la institución a realizar estas inversiones una vez el candidato sea contratado. Muchas instituciones prefieren pagar salarios más elevados para personal más capacitado a fin de evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo y con esto obtener resultados de desempeño a corto plazo.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la institución, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga una capacidad para desempeñar el puesto igual o mayor que la existente.
- La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la institución y casi siempre una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la institución.
- Con el reclutamiento externo, la institución actualiza a los candidatos con respecto a las tenencias del ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras instituciones.

Se propone usar técnicas de reclutamiento para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto a las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

## **4.2. Proceso de selección**

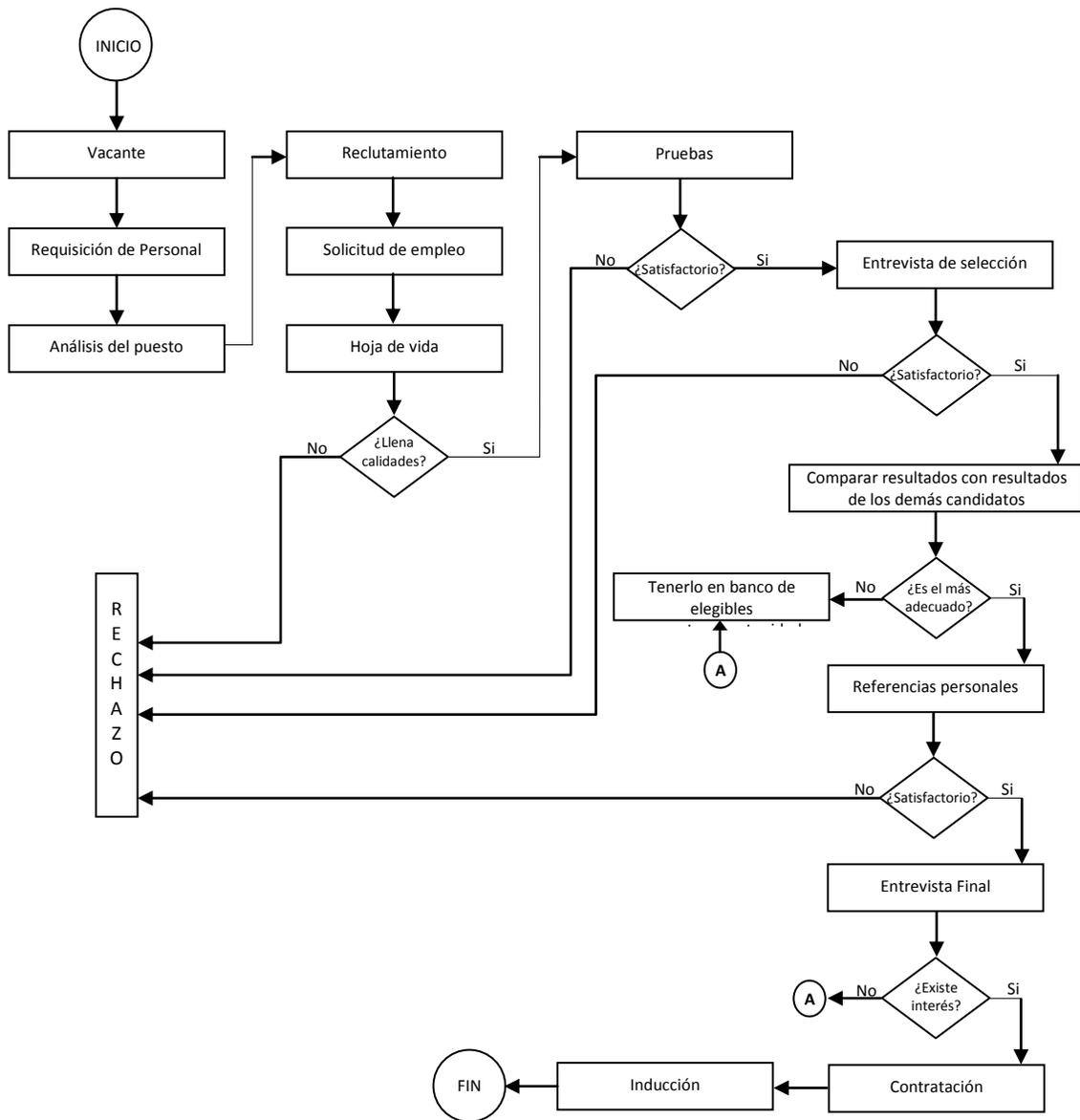
El mercado laboral requiere personas dinámicas, con liderazgo y capacidades de aprendizaje, creativas y capaces de proponer soluciones a los desafíos organizacionales. El proceso de selección de personal permite encontrar al individuo adecuado para el cargo adecuado, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, comprenden tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

Se deben implementar los siguientes pasos para el proceso de reclutamiento y selección de personal (ver listado y figura 12):

- Solicitud de empleo
- Hoja de vida
- Perfil del puesto
- Pruebas
- Entrevista de selección
- Toma de decisión y resultados
- Referencias personales y laborales
- Verificación de datos
- Entrevista final
- Contratación
- Inducción

Figura 12. **Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal docente propuesto**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.1. Solicitud de empleo**

Las formas de solicitud del empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Es común que cada institución elabore su propia solicitud de empleo. (Ver modelo de solicitud de empleo en anexo B).

En una solicitud de empleo normalmente se le solicitan al candidato que escriba varios datos entre ellos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados.

Para la implementación de este proyecto, la solicitud debe proporcionar los siguientes datos:

- Datos personales: al confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, entre otros, el solicitante deposita un alto grado de confianza en la honestidad y la preparación ética del reclutador. El deber ético de mantener privada la información recibida es evidente.

El lugar de nacimiento del solicitante debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante proviene de un país extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación. La religión y la raza son factores que han dejado de jugar un papel en el proceso moderno de reclutamiento. La discriminación en contra de las personas de sexo femenino constituye una práctica inadecuada.

- Empleo solicitado: la solicitud de empleo Incluye el tipo de empleo que solicita, el puesto específico que solicita, la jornada de trabajo, la disposición de aceptar otra posición y pretensión salarial.
- Nivel académico: se debe identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de funciones técnicas.
- Antecedentes laborales: solicitar a los candidatos que proporcionen información sobre sus empleos anteriores permite saber si es una persona estable o si por el contrario cambia de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral y proporciona datos esenciales sobre la responsabilidad y experiencias del candidato.
- Pertenencia a instituciones y pasatiempos: el hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental, estas circunstancias muestran además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.
- Referencias: las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato, no es recomendable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades y parientes. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo empleo porque considera injusta la actitud de su antiguo empleador. Es posible que este último se encuentre predispuesto contra su ex subordinado.

- Autenticidad: se debe solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la firma debe aparecer una leyenda que advierta al solicitante que cualquier inexactitud o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo; esta cláusula tiene vigencia definida y el reclutador dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia dicha cláusula, una vez transcurrido el período la anulación del contrato conlleva riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

#### **4.2.2. Hoja de vida**

El currículum vitae u hoja de vida describe la trayectoria de una persona, sus estudios, conocimientos, experiencia laboral y todos los datos que ayudan a comprender su trayectoria profesional, es el reflejo de su evolución en el transcurso de los años; le sirve al entrevistador como guía para diferenciar a un buen candidato y como clave para elaborar preguntas durante la entrevista.

Es responsabilidad del departamento de reclutamiento y selección de personal de la institución recibir el currículum de los candidatos para analizarlos detenidamente y determinar que candidatos continuarán con el proceso de selección.

Al momento de analizar un currículum vitae se debe tomar en cuenta la presentación, el contenido y la forma de expresar las aptitudes y logros ya que es en realidad lo que determina si vale la pena o no mantener una entrevista ya que reúne información de orden personal y laboral del candidato al puesto y presenta a la institución información que pueda ser comparada con la de otros candidatos.

Verificar y confrontar la concordancia entre el perfil requerido para el puesto de trabajo y el ofrecido por el candidato al mismo posibilita el acceso a la entrevista.

#### **4.2.3. Perfil del puesto**

Luego de clasificar a los candidatos que continuarán con el proceso de selección es indispensable consultar el perfil del puesto (ver perfiles en figura 9) ya que éste permite establecer la comparación de las características que poseen las personas con las cualidades que se requieren para ocupar con éxito la vacante.

Para poder comparar las características del candidato contra las cualidades del perfil del puesto es necesario que el director del establecimiento llene el formato de requisición de personal que se propone a continuación (ver tabla IX) y que sea trasladado a la unidad de reclutamiento y selección de personal específicamente con el analista que tiene el sector, municipio o zona del departamento de Guatemala a donde pertenece el establecimiento que tiene la necesidad del docente.

A continuación se presenta el formato de requerimiento de personal que brinda información importante acerca de tres aspectos fundamentales los cuales son:

- Descripción del puesto
- Perfil del candidato
- Condiciones de trabajo

Tabla IX. **Formato de requerimiento de personal**

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL DOCENTE</b>	
<b><u>Descripción del puesto:</u></b>	
Nivel a impartir:	<input type="checkbox"/> Preprimaria <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Diversificado
Grado(s) a impartir:	<input type="text"/>
Especialidad:	<input type="text"/>
Funciones y tareas:	1. <input type="text"/>
	2. <input type="text"/>
	3. <input type="text"/>
<b><u>Perfil del candidato:</u></b>	
Edad:	<input type="text"/> Residencia: <input type="text"/>
Escolaridad requerida:	<input type="text"/>
Especialidad requerida:	<input type="text"/>
Experiencia:	<input type="text"/>
<b><u>Condiciones de trabajo:</u></b>	
Nombre del establecimiento:	<input type="text"/>
Dirección del establecimiento:	<input type="text"/>
Jornada laboral:	<input type="text"/> Horario: <input type="text"/>
Observaciones:	1. <input type="text"/>
	2. <input type="text"/>
	3. <input type="text"/>
Nombre, sello y firma del solicitante:	<input type="text"/>

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.4. Pruebas**

Para medir la capacidad de un solicitante pueden emplearse diversas pruebas, estas pueden revelar conocimientos, capacidades, destrezas, habilidades, actitudes, sinceridad y personalidad. En todas las pruebas debe mantenerse la integridad de las preguntas. Los candidatos no deben llevarse el material escrito o los borradores de papel al salir del lugar del examen dónde posiblemente puedan compartirlos con otros postulantes en el futuro.

El modo en que se aplican las pruebas pueden ser: escritas, orales y prácticas. Las pruebas escritas permiten examinar al solicitante sobre muchos temas en un plazo breve. Pueden usarse varios formatos: selección múltiple, respuestas breves, llenado de espacios en blanco, respuestas largas o ensayos. Las preguntas que requieren respuestas largas son más fáciles de preparar, también pueden administrarse pruebas que requieran interacción con la computadora para los candidatos a maestros de computación para el nivel medio (básico y diversificado).

Es necesario establecer cuál va a ser el alcance de las pruebas. Las pruebas de selección que miden las destrezas, habilidades y conocimientos específicos son las más útiles. Por el contrario, las pruebas para medir la inteligencia y la personalidad rinden una utilidad limitada. Las pruebas de inteligencia pueden indicar la rapidez de análisis, pero no demuestra fehacientemente sus conocimientos prácticos.

La aportación práctica de la administración de recursos humanos es la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento y reducción de los conflictos laborales.

Este tipo de pruebas las debe realizar una persona calificada y por lo general son muy costosas; actualmente la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur no cuenta con presupuesto para adquirir las pruebas y para contratar a un profesional que se encargue directamente de pasar las pruebas a los candidatos e interpretar los resultados, por lo que la etapa de pruebas se deberá implementar a largo plazo.

A continuación se describen algunas pruebas que pueden utilizarse para medir conocimientos habilidades y destrezas de los candidatos para poder seleccionar al candidato ideal para trabajar en la institución.

#### **4.2.4.1. Psicométricas**

Estas pruebas permiten conocer de forma rápida y sencilla características como inteligencia, conocimientos, habilidades, comportamiento, valores, adaptabilidad, vocación, personalidad y responsabilidad entre otras.

Las Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur debe sentirse totalmente segura con respecto a la persona o candidato antes de dar el salto y hacerle una oferta.

Estas pruebas en su mayoría tratan de medir la destreza que tiene el candidato para resolver problemas y determinan si este tiene el potencial de supervisar a otros.

El proceso inicial de contratación como tal supone un gran gasto para la institución por lo que debe considerarse que vale la pena poner en práctica medidas capaces de garantizar que el docente escogido es el indicado.

Las pruebas psicométricas son parte del proceso de selección y no un sustituto a la entrevista. De hecho, resultan tanto más eficaces cuando son combinadas con una entrevista.

Preguntas que pueden aparecer en una prueba Psicométrica:

- ¿Cómo es de importante para usted la necesidad de triunfar?
  - Bastante importante
  - Muy importante
  - No es algo en lo que piense demasiado
  
- ¿Le entusiasma el tener que trabajar con miras a un plazo determinado?
  - No, pero el trabajar con miras a un plazo es un mal necesario que la mayoría de nosotros tiene que soportar.
  - No, para mí el trabajar con miras a un plazo supone, en gran medida, una preocupación y prefiero marcarme mi propio ritmo.
  - Sí, creo que trabajo bien bajo presión
  
- Está sentado en el coche en medio de un atasco. ¿Cuál de los siguientes sentimientos es probable que sienta con mayor intensidad?
  - Enfado
  - Frustración
  - Aburrimiento
  
- Lea las siguientes afirmaciones y ordénelas del 1 al 4, siendo 1 aquella que dice más de usted, y 4 la que menos.

- Trato de emplear el lenguaje corporal adecuado cada vez que pido algo.
- Cuando pregunto algo, necesito dejar claros mis requerimientos y me mantengo firme al respecto.
- Si se espera al momento adecuado para preguntar, se puede estar esperando eternamente.
- Creo que está bien esperar al momento adecuado antes de preguntar.
- Para cada uno de las siguientes afirmaciones, escoja un sólo número del 1 al 4 (puntuación de 1 para la afirmación que dice menos sobre usted, 4 para la que más, etc.).
  - Puedo ser implacable a la hora de conseguir lo que quiero. 4 3 2 1
  - Me resulta sencillo centrar mi atención en un tema durante largos periodos de tiempo. 4 3 2 1
  - La perfección es un ideal imposible. 4 3 2 1
  - Estaría dispuesto a abandonar mi afición preferida, a pesar de lo mucho que me gusta, si con ello alcanzase el éxito en la carrera profesional que he escogido. 4 3 2 1

Las pruebas psicométricas pueden ser tan variadas que, realmente, resulta difícil hablar de rasgos comunes a todas ellas.

#### **4.2.4.2. Psicológicas**

Este tipo de prueba se emplea con el propósito de medir una variable específica del comportamiento, permitiendo conocer la descripción del candidato en este caso, la predicción de su desempeño y el seguimiento de resultados.

Las pruebas psicológicas ayudarán al proceso de selección para integrar el recurso humano al establecimiento educativo y en esta se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran las pruebas de:

- **Personalidad:** estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. La personalidad es factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo, esta es una opinión bastante generalizada que para ciertos cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo.

La persona encargada de realizar la entrevista debe saber que una de sus obligaciones primordiales es averiguar qué clase de individuo es en realidad el solicitante. En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación.

También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas:

Los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa mucho, padezco frecuentes dolores de cabeza, me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración con un sí, no, siempre, algunas veces o nunca. Las respuestas se califican con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como: dominio o sociabilidad.

- **Inteligencia:** implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos, conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás.

El hecho que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta obtenida en tales pruebas no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

- Interés: las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos.

En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente.

- Rendimiento: la prueba de rendimiento tiene por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. Se utilizan principalmente para la aceptación de candidatos para puestos en que hacen falta trabajadores con experiencia.
- Aptitud: una prueba de aptitud mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

Las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos.

Estas características fundamentales se llaman aptitudes. Con esta prueba la persona tiene que demostrar rapidez, exactitud, capacidad motora y la destreza.

#### **4.2.4.3. De honradez**

Estas pruebas permiten analizar la integridad de los candidatos. El test de honradez más utilizado en Guatemala es el Amatai y es una herramienta diseñada para medir la honestidad de los candidatos en las siguientes áreas:

- Lealtad
- Credibilidad
- Robo
- Soborno
- Acoso sexual
- Drogas
- Respeto al orden social
- Actitud general de honestidad

Este tipo de prueba se realiza en 20 minutos y es necesaria su implementación en especial para los que apliquen para el cargo de directores de establecimientos ya que manejan valores monetarios en diferentes programas avalados por el MINEDUC, uno de estos es el programa de gratuidad, este consiste en brindar a cada estudiante un bono monetario por cumplir con la asistencia al establecimiento.

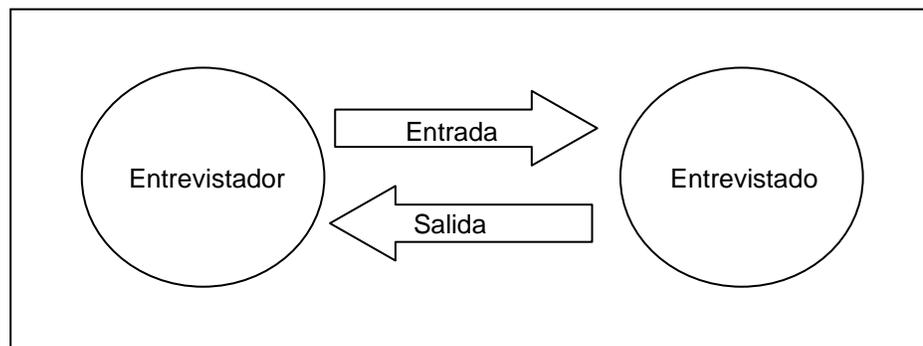
Por lo tanto se necesita contratar el personal adecuado para el cargo de director del establecimiento ya que manejará no solo recursos monetarios sino también el recurso humano.

#### 4.2.5. Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El objetivo del entrevistador debe basarse en tener la seguridad de que el candidato puede desempeñar el trabajo y en las ventajas que dicho candidato pueda tener sobre otros que han solicitado el puesto.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que las conclusiones no varíen de un entrevistador a otro. La validez puede ser cuestionable ya que no existe una norma para la validación de las conclusiones y estas varían de una institución a otra.

Figura 13. **Proceso de relación interpersonal en una entrevista**



Fuente: elaboración propia.

La entrevista constituye, la principal prueba de cualquier proceso de selección y contratación de personal ya que es el momento en que se identifica si el candidato cuenta con las herramientas necesarias para cubrir el puesto que se encuentra vacante.

La entrevista de selección puede definirse como una comunicación formal de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

La entrevista de selección se llevará a cabo con un representante de la institución que pertenece a la unidad de reclutamiento y selección de personal y un solo solicitante, el tipo de entrevista que el reclutador empleará dependerá del grado de urgencia y tipo de perfil que requiere el puesto vacante.

Las entrevistas que pueden emplearse son:

- La entrevista no estructurada: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- La entrevista estructurada: se basa en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que inicie la entrevista y los solicitantes deben responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador en este tipo de entrevista es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

- Entrevista de solución a problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado.

El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Las etapas de la entrevista se enumeran en pasos que deben seguirse para obtener una entrevista eficaz, los cuales van desde la preparación del entrevistador, la creación de un ambiente de confianza, intercambiar información y culminar en el tiempo correcto la misma, a continuación se describe cada uno de estos pasos:

- Preparación del entrevistador: el entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará al solicitante.
- Creación de un ambiente de confianza: la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la institución y dejar en los solicitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Debe iniciar con preguntas sencillas, evitar interrupciones. Alejar documentos ajenos a la entrevista y es importante que la actitud del entrevistador no trasluzca aprobación o rechazo.

- Intercambio de información: se basa en una conversación, inicia el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas de esta manera se establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. Es necesario adquirir el máximo de información durante la entrevista, es aconsejable evitar las preguntas vagas, y abiertas.
- Culminación de la entrevista: cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y termina el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle al candidato qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Es necesario tener una estructura básica para las entrevistas programadas a los candidatos a docentes en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, la guía de la entrevista ayuda a probar y a controlar la cantidad de tiempo dedicada a cada tema.

Es importante destacar que esta herramienta es funcional tanto para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección de personal; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que es útil en el análisis de procesos para la elaboración de planes de mejora.

A continuación se presenta la tabla X que contiene una guía de entrevista propuesta, la implementación de la entrevista de selección permitirá identificar a los candidatos que tengan mayor potencial para ocupar el puesto vacante y así poder seguir con el proceso de reclutamiento y selección de personal docente.

Tabla X. **Guía de entrevista**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Saludo</li><li>2. Plática informal: platicar con el entrevistado acerca de viajes, pasatiempos, lugar de residencia.</li><li>3. Preguntas de transición:<ol style="list-style-type: none"><li>a. ¿Cómo llegó a interesarse en la institución?</li><li>b. ¿Cómo se enteró de la oportunidad o puesto vacante?</li><li>c. ¿Qué sabe del puesto al cual aspira?</li></ol></li><li>4. Visión General: el entrevistador da a conocer información general sobre la institución y sobre el cargo mismo y es el momento de contestarle al solicitante las dudas que tenga acerca de la institución.</li><li>5. Experiencia de trabajo: obtener la información que fuere necesaria sobre las experiencias laborales del candidato.</li><li>6. Educación: información relacionada con estudios, capacitaciones, cursos y cualquier otro asunto que se considere de importancia.</li><li>7. Actividades e intereses: intereses y actividades ajenos al trabajo, pasatiempos y cualquier actividad comunitaria que le interesen al candidato.</li><li>8. Auto evaluación: resumen acerca de lo que fue la entrevista y los aspectos más importantes y positivos de la misma.</li><li>9. Pregunta de transición: se le pregunta al candidato ¿si hay algo más en sus antecedentes que le gustaría tratar? y si tiene alguna pregunta acerca de la institución.</li><li>10. Culminación de la entrevista: se agradece al candidato su interés por la institución.</li></ol>
--

Fuente: elaboración propia.

Para analizar el resultado de la entrevista se recomienda reunir la información obtenida en cuanto a educación, actividades e intereses del candidato y después concluir sobre la idoneidad que poseen los candidatos para el cargo o puesto vacante.

Para determinar si el candidato se ajusta o no a la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Comparar las cualidades del candidato con las características requeridas en el perfil del puesto de trabajo.
- Analizar la información obtenida durante la entrevista y comparar el resultado obtenido en las pruebas psicométricas con la imagen que aporta el candidato en persona.
- Determinar mediante las herramientas de selección utilizadas si el candidato quiere hacer el trabajo, es capaz de hacerlo y si encaja con los requerimientos de la institución.

#### **4.3. Toma de decisión y resultados**

La decisión de contratar al solicitante señala una parte final del proceso de selección. Los datos obtenidos en la fase de evaluación serán utilizados para tomar una decisión final sobre la idoneidad de los candidatos.

La unidad de reclutamiento y selección de personal se enfrenta constantemente a la toma de decisiones que en última instancia determinan el éxito o el fracaso de la institución con respecto al personal docente contratado.

Es importante saber que los candidatos no son una mercancía reemplazable, sino más bien una oportunidad de inversión ya que el capital humano representa el recurso más importante para cualquier institución.

En la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur los docentes contratados bajo el renglón presupuestario 021 pueden pasar a formar parte del personal docente permanente que es el personal conocido como presupuestado ya que cuentan con una plaza cargada al renglón presupuestario 011, por lo tanto esta decisión debe ser tomada con responsabilidad y profesionalismo por parte de la unidad de reclutamiento y selección de personal.

#### **4.4. Referencias personales y laborales**

Una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias tanto personales como laborales; se puede dar el caso en el que un candidato a los ojos del entrevistador es el ideal, luego resulta ser inadecuado por razones de inadaptación al trabajo, problemas de conocimientos o trabajo en equipo, este inconveniente se puede minimizar solicitando las respectivas referencias personales y laborales.

Las referencias laborales difieren de las personales ya que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. La institución debe comprobar al menos tres referencias laborales antes de llegar a la parte de la contratación, esta debe ser solicitada al exjefe o a la persona con la que hubiera trabajado directamente el candidato.

La comprobación de referencias laborales debe realizarse con el propósito de conocer los siguientes elementos del candidato:

- Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores
- Solvencia en las relaciones interpersonales
- Asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos

Se debe tomar en cuenta que la verificación de referencias tanto personales como laborales contribuyen a predecir el futuro de los posibles docentes en la institución.

#### **4.4.1. Verificación de datos**

Para verificar los antecedentes laborales se deben realizar las siguientes tareas:

- En primer lugar se debe tener el consentimiento por escrito del candidato a ocupar el puesto ya que de otra manera se podría considerar acoso.
- La mayor parte de las instituciones hacen la revisión vía telefónica y muy pocas las hacen por escrito.
- Para verificar las referencias se deben realizar las preguntas necesarias para definir si el candidato cumple con el perfil estipulado en el análisis de puestos.
- Es recomendable tener una guía que sirva de apoyo para verificar las referencias y asegurarse que quien realice la entrevista vía telefónica sea alguien capacitado para poder recabar información por este medio.
- Explicar con claridad los motivos de la investigación y asegurar al interlocutor que la información será manejada en forma confidencial y que se tiene la autorización de la persona para realizar dicha búsqueda.
- Evitar realizar preguntas tramposas o hipotéticas y cuestionar únicamente sobre lo estipulado en el perfil del puesto.

A continuación se presenta un formato para confirmación de referencias que sirve de guía para la persona que verificará dichas referencias.

Tabla XI. **Formato de confirmación de referencias**

<b>FORMATO DE CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS</b>	
Puesto:	_____
Nombre del candidato:	_____
Fecha:	_____
<b>Instrucciones:</b> Contacte a la persona que el candidato señaló como su referencias, lea el guión incluido y con la información que le proporcionen conteste el formulario que se presenta.	
<p>Muy buenas tardes mi nombre es: _____, trabajo en el departamento de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, el(la) maestro(a): _____, nos ha proporcionado el número de su empresa como una referencia laboral por esa razón deseo comunicarme con el Lic.(a.): _____, sería usted tan amable de comunicarme con él o en su caso con el Gerente de Recursos Humanos. Gracias.</p>	
<p>Buenas tardes Lic.(a.) _____, mi nombre es: _____, y el motivo de mi llamada es solicitarle referencias sobre el(la) maestro(a): _____, quien está aplicando en nuestra institución para ocupar el puesto de: _____, nos proporcionó sus datos como referencia laboral ¿Podría usted contestarme algunas preguntas?.....Gracias.</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué puesto ocupó en la empresa?</li><li>• ¿Cuál fue el periodo en el que laboró con ustedes?</li><li>• ¿Qué actividades desempeñaba?</li><li>• ¿Cuál fue el desempeño de: _____, en el trabajo?</li></ul>	
<b>RESUMEN:</b>	
Nombre de la empresa en la que laboró:	_____
Teléfono de contacto:	_____
Persona que proporcionó información:	_____
Puesto:	_____
Periodo:	_____
Actividades que desempeño:	_____
Evaluación:	_____

Fuente: elaboración propia.

#### **4.5. Entrevista final**

Muchas veces aún después de seguir los pasos anteriores en el proceso de selección de personal, es posible que no se haya podido tomar una decisión. Una entrevista final con dos o tres candidatos finales, puede ayudar a tomar una decisión. Si no se está satisfecho con ninguno de los candidatos, es preferible comenzar el proceso de nuevo.

La adopción de un proceso de selección detallado permite tomar una decisión basada en datos objetivos, sin depender sólo de la intuición.

Ha llegado el momento de comunicarle al candidato que, ha sido seleccionado para formar parte del equipo docente de la institución y hacerle la oferta de trabajo.

Si la oferta se hace verbalmente es necesario realizar una carta u oficio de confirmación el cual evitará malos entendidos. No se recomienda presionar a ninguna persona para que comience de inmediato su trabajo, algunos candidatos deben comunicar a su antiguo patrono con quince días de anticipación que dejaran de trabajar para ellos, otros pueden necesitar un período de descanso antes de iniciar el nuevo empleo.

#### **4.6. Contratación**

Una vez que la institución ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles.

El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo una vez que se ha contratado al candidato. Para mantener y maximizar los recursos humanos que tan cuidadosamente han sido seleccionados, la institución debe prestar atención especial a la socialización.

La socialización implica orientar a los nuevos docentes en la institución y el establecimiento en el cual trabajará. Es importante que el nuevo docente se familiarice con las políticas, los procedimientos y las expectativas de rendimiento de la institución.

La socialización puede marcar la diferencia entre un nuevo docente que se siente extraño en la institución y el establecimiento o uno que se siente como miembro del equipo.

#### **4.7. Inducción**

Dado que la institución ha terminado con el proceso de selección y ha encontrado a la persona ideal para ocupar la vacante es hora de entregarle al nuevo docente de la institución un documento en donde se especifique cuál es su posición dentro del establecimiento educativo y cuáles son las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir, esto se hace con el propósito de orientar de mejor manera al nuevo docente para que se desempeñe con éxito dentro del establecimiento.

A continuación en la tabla XII se presenta un formato de descripción de puesto de trabajo para que la unidad de reclutamiento y selección de personal lo utilice lo entregue a los nuevos docentes que se contraten bajo el renglón presupuestario 021 y estos puedan tener claro sus principales atribuciones.

Tabla XII. **Formato de descripción de puesto de trabajo**

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b> <b>DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION</b> <b>GUATEMALA SUR</b>	
<b><u>1. Descripción del puesto</u></b>	
Nombre del puesto:	<input type="text"/>
Número de contrato:	<input type="text"/>
Código de empleado:	<input type="text"/>
Establecimiento asignado:	<input type="text"/>
Dirección: <input type="text"/>	Jornada: <input type="text"/>
<b><u>2. Función Principal</u></b>	
<input type="text"/>	
<b><u>3. Funciones Específicas</u></b>	
<input type="text"/>	

Fuente: elaboración propia.



## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA**

Se establece el plan de evaluación y la metodología necesaria para darle seguimiento y mejorar continuamente el sistema de reclutamiento y selección y contratación del personal docente a través de auditorías de personal, capacitaciones y políticas de motivación.

### **5.1. Perspectiva institucional para los empleados**

El campo de la administración de recursos humanos, enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo, el objetivo es lograr las metas con la máxima eficacia y lograr los objetivos institucionales en un marco de acciones responsables y éticas.

El sistema de recursos humanos existe para ayudar a los todos los empleados y en la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur, tanto al personal interno o administrativo como también a todo el personal docente.

### **5.2. Auditoria de personal**

Para el seguimiento de la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal docente en la institución es necesario realizar una auditoría de la administración de personal, este sistema evaluará las actividades de administración de personal con el objeto de mejorarlas, proporcionando información y retroalimentación sobre las funciones de recursos humanos respecto a la manera en que los coordinadores cumplen con sus responsabilidades.

La auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias institucionales.

Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad o toda la institución.

Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- Identifica las contribuciones del departamento de recursos humanos en cuanto a la administración de personal.
- Mejora la imagen profesional del departamento
- Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento
- Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento
- Alienta la uniformidad de políticas y prácticas
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales
- Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.

### **5.3. Mejora continua**

Para poder mejorar un proceso es necesario tener indicadores que muestren cuantitativamente los resultados después de la implementación del proceso en la institución, esta información debe compararse objetivamente con el proceso anterior.

Para poder implementar el concepto de mejora continua en un proceso es necesario el uso de las siguientes herramientas:

- Diagramas de flujo del proceso: estos representan el trabajo realizado y la secuencia de cómo se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- Diagrama de causa y efecto: este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- Análisis de Pareto: ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La mejora continua inicia con el análisis de las prácticas y actividades actuales existentes dentro de la institución esto con el objetivo de entender los procesos y actividades, para después identificar un punto de referencia con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

### **5.3.1. Verificación**

En la verificación se debe realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a las políticas internas, de igual manera los objetivos e informar sobre los resultados.

### **5.3.2. Actuación**

Se deben tomar acciones para mejorar continuamente la práctica del proceso, institucionalizar la mejora continua, comunicar la mejorara a todos los integrantes del departamento y con esto identificar nuevos proyectos.

## **5.4. Seguimiento**

El seguimiento de la implementación del sistema de reclutamiento y selección de personal docente en la institución permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y la solución de los problemas que se encuentren en el desarrollo.

### **5.4.1. Capacitación**

Se debe dar seguimiento a los planes de capacitación considerando que los empleados son el recurso más valioso y se debe invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

La capacitación contribuye aumentando la capacidad de los empleados y crea un entorno en el que se logra la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Para el seguimiento de este sistema se debe considerar lo siguiente:

- Ampliar las responsabilidades del personal docente mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los docentes en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño en la aplicación del sistema.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Utilizar la interacción diaria con el personal docente y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.

#### **5.4.2. Políticas de motivación**

La motivación es de suma importancia porque a través de ella el equipo de trabajo está estimulado a vencer principalmente el problema de la resistencia al cambio que representa el principal problema en la administración pública.

Para que los empleados cumplan con su trabajo, sin sentirse presionados y trabajen libremente y contentos. Se propone implementar las siguientes técnicas de motivación:

- Hacer interesante el trabajo: se debe hacer un análisis minucioso de los cargos que existen en la institución e identificar las tareas rutinarias ya que esto ocasiona apatía aburrimiento.

- Relacionar las recompensas con el rendimiento: implementar políticas de recompensas que sean vinculadas con el rendimiento. Estas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas: lo más importante es contemplar las recompensas con las que se dispone. La asignación de determinado proyecto o la confianza en el uso de una nueva máquina o herramienta, como una recompensa, hace que el empleado lo valore.
- Tratar a los empleados como personas: todos los trabajadores deben ser tratados con respeto, a todas las personas les gusta ser tratadas como individuos y por sus nombres.
- Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: se debe orientar al trabajador, para que en determinada situación sepa lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

## **5.5. Evaluación y control**

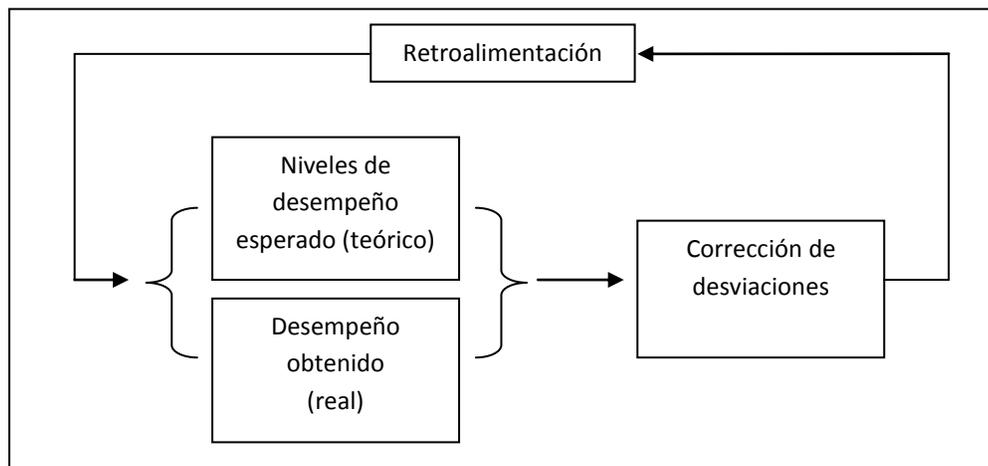
Corresponde al departamento de recursos humanos de la institución desarrollar el proceso de evaluación y control utilizando diferentes herramientas y técnicas que dependen del puesto a evaluar.

Este proceso valora el rendimiento laboral del trabajador sobre las tareas y su comportamiento dentro de la institución.

Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos siguientes:

- Mantener niveles de eficiencia en los diferentes establecimientos a los cuales se asignen nuevos docentes.
- Establecer estrategias de mejora continua, cuando se obtiene un resultado negativo.
- Permitir mediciones del rendimiento del docente y de su potencial laboral
- Dar oportunidades de desarrollo, de crecimiento y condiciones de participación a todos los docentes de la institución, considerando tanto los objetivos institucionales como los individuales.

Figura 14. **Diagrama de un sistema de control**



Fuente: elaboración propia.



## CONCLUSIONES

1. El no contar con un proceso definido de dotación de personal provocó que las contrataciones se llevaran a cabo en forma empírica dando como resultado un proceso sin inducción ni orientación, el cual es necesario en todo puesto de trabajo.
2. Al definir claramente el uso de los formatos de solicitud de empleo, requerimiento de personal docente, confirmación de referencias y descripción del puesto de trabajo así como la interpretación correcta de los resultados de las pruebas psicométricas, psicológicas y de honradez, la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal establece el perfil del candidato e identifica al idóneo para continuar con el proceso de selección y contratación para el puesto vacante; minimizando significativamente el tiempo de búsqueda de candidatos y se logrando una selección más eficiente y acertada.
3. El diseño propuesto para la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur se basa en diez pasos fundamentales que rigen el sistema de reclutamiento, selección y contratación de docentes cargados al renglón presupuestario 021, estos son: solicitud de empleo, hoja de vida, perfil del puesto, pruebas, entrevista de selección, toma de decisión y resultados, referencias personales y laborales, entrevista final, contratación y por último la inducción.

4. Con un proceso sistemático y ordenado de reclutamiento, selección contratación de personal puede tenerse la certeza que el capital humano que adquiere la institución es el adecuado para optimizar el desempeño de las funciones del personal docente.
5. Para la aplicación del sistema diseñado, fue necesario establecer herramientas básicas, tales como: la documentación del sistema, formatos, pruebas, normas y políticas referentes a la aplicación del proceso de dotación de personal que representan las herramientas del sistema de selección y reclutamiento las cuales se adaptan a las necesidades de cada establecimiento educativo.
6. Con la implementación del sistema de reclutamiento de personal docente se optimiza el proceso de selección y contratación a través de una base de datos abastecida; lo cual permite que al haber escasez del recurso humano se pueda disponer de la misma, si por el contrario hay abundancia en la oferta del recurso humano, la aplicación del sistema dará como resultado la obtención del candidato idóneo.
7. Con el diseño del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal docente, para la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur fue posible establecer estándares de desempeño definiendo el perfil de cada uno de los puestos dentro de la institución, de tal forma que estos puedan ser mejorados obteniendo mejores condiciones laborales para los docentes a través de las evaluaciones de desempeño.

## RECOMENDACIONES

1. La coordinación del Departamento de Recursos Humanos debe velar por la adecuada aplicación del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal docente propuesto.
2. La Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal del Departamento de Recursos Humanos debe ser la encargada de aplicar un proceso adecuado de inducción y orientación a los nuevos docentes contratados bajo el renglón presupuestario 021 con apego a los objetivos institucionales.
3. Para el proceso de inducción y orientación se propone la distribución del CD denominado inducción y orientación del personal 021, el cual brindará al docente de nuevo ingreso una serie de conocimientos sobre la institución (misión, visión , valores, historia y objetivos) y sobre las funciones y actividades relacionadas con su puesto de trabajo; así como derechos, obligaciones y prohibiciones que tiene como personal docente del Ministerio de Educación contratado bajo el renglón presupuestario 021.
4. Evaluar el sistema cada año, previo a que la Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur inicie las recontrataciones y las nuevas contrataciones, el departamento de recursos humanos, deberá realizar dicha evaluación y deberá realizar los cambios necesarios para que se el sistema se ajuste a las necesidades actuales.

5. Incluir en los perfiles de cada puesto la experiencia laboral del docente en el área específica y no solo darle importancia a los créditos académicos, los coordinadores del Departamento de Recursos Humanos y de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal deben actualizar dichos perfiles, encontrando un balance entre estos dos aspectos fundamentales la experiencia y los créditos académicos.
  
6. La Dirección debe ser la encargada de realizar todas las acciones necesarias para la implementación del sistema y debe mantener informado a todos los empleados de la Unidad de Reclutamiento y Selección de Personal de dichas acciones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHÁVEZ TAKS, Amanda Abedyna. *Diseño de un sistema para el manejo de Recursos Humanos, desde la perspectiva del Reclutamiento, Selección, Contratación y Desempeño, en el proceso de dotación de personal*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. 152 p.
2. CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de recursos humanos*. 3a ed. Colombia: McGraw-Hill, 1992. 475 p.
3. \_\_\_\_\_. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. México: McGraw-Hill, 2000. 699 p.
4. GALINDO FLORES, Leopoldo Estuardo. *Diseño de un sistema de Reclutamiento y Selección de personal para la empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 1991. 141 p.
5. GÓMEZ MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B. ; CARDY, Robert L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3a ed. Madrid: Pearson Educacion, 2001. 728 p.

6. MARROQUÍN BOJÓRQUES , Selvin Oswaldo. *Incremento de la Productividad laboral de la empresa de servicios de Selección y Reclutamiento de personal, Sin Límites, S.A.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 199 p.
7. MORALES DE THOMPSON, Gloria Eugenia. *Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal para la empresa TRANSLINE TRANSERCO.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 91 p.
8. MUÑOZ PINEDA, Irma Elizabeth. *Aplicación de la Ingeniería Industrial al Reclutamiento y Selección de Personal en una Institución de formación.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2007. 79 p.
9. O'BRIEN, James. *Sistema de información gerencial.* 4a ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2000. 688 p.
10. SWAN, William. *Cómo escoger el personal adecuado.* Colombia: NORMA, 1997. 244 p.

# ANEXO A

## Instructivo para llenar la boleta de evaluación de desempeño

 <b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN GUATEMALA</b>	<b>INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR LA BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> REGLON PRESUPUESTARIO -021 DIGEEX-
--	---

A continuación encontrará una serie de criterios que le servirán para completar la boleta de evaluación del desempeño.

<b>0</b>	Esta boleta será procesada digitalmente	   
	Forma correcta	- No lo doble - Escribir siempre con letras de molde a mano - No salirse de los espacios asignados para cada carácter. - En espacios en blanco escribir centrado sin tocar los bordes - Respetar la forma de escribir los números - Utilizar siempre tinta color negro
	Forma incorrecta	- Colocar números fuera de las casillas. - Tachar algún dato incorrecto.

<b>1</b>	<b>Datos del Establecimiento donde labora (aplica NUFED)</b>	Le aparecerá el código y nombre del establecimiento donde labora el colaborador a evaluar. (Esta información no se puede modificar)
<b>2</b>	<b>Datos Generales del Evaluado</b>	Le aparecerá impreso el nombre y los apellidos del colaborador así como el número de cédula, municipio donde fue extendida y su respectivo código. (Esta información no se puede modificar)
<b>3</b>	<b>Datos laborales</b>	- Debe colocar en las casillas correspondientes, la cantidad de personas que atiende. - Debe colocar el programa en que labora el colaborador. - Le aparecerá el número de contrato del colaborador que está evaluando y el periodo de vigencia. (Esta información no se puede modificar)
<b>4</b>	<b>Datos de la Autoridad Superior que Evalúa</b>	Escribir el nombre y los apellidos de la persona que está evaluando, así como el número de cédula y el Municipio donde fue extendida.

<b>5</b>	<b>Instrucciones:</b> A. La escala de calificación que debe utilizar es la siguiente.													
	<table border="1"> <tr> <th colspan="4">Escala de Calificación</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">Nunca</td> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">Generalmente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">Pocas veces</td> <td style="text-align: center;">D</td> <td style="text-align: center;">Siempre</td> </tr> </table>		Escala de Calificación				A	Nunca	C	Generalmente	B	Pocas veces	D	Siempre
	Escala de Calificación													
A	Nunca	C	Generalmente											
B	Pocas veces	D	Siempre											
B. Lea atentamente cada una de las oraciones que se le presentan y seleccione la que considere apropiada para evaluar al Colaborador.														

1. Planificación de los aprendizajes		A	B	C	D
1.1	Elabora su plan anual de trabajo, basándose en el Currículo Nacional Base.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2	Dosifica la planificación anual en forma diaria, semanal, mensual, bimensual o por unidad didáctica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3	Dosifica los aprendizajes de acuerdo con los lineamientos del Currículo Nacional Base.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4	Planifica sus actividades de acuerdo con las particularidades y necesidades de los niños y las niñas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>6</b>	<b>A continuación se detalla el significado de cada uno de los factores a evaluar.</b>
<b>Planificación de los Aprendizajes:</b>	
1.1 La planificación anual deberá de basarse en los aspectos metodológicos, curriculares y/o los planes educativos del programa de educación extraescolar que ejecuta (NUFED, PEAC, DERFAM/CEMUCAF, CENTRO PEDAGÓGICO). 1.2 La dosificación de la planificación anual deberá hacerse en forma bimestral como lo plantea el artículo 10 Registro de Evaluación Escolar (aplica para el NUFED), sin embargo también puede dividirse en otras etapas de acuerdo a los lineamientos metodológicos, pedagógicos y andragógicos establecidos por el programa, con el fin de mejorar la misma, (PEAC, CEMUCAF, CENTRO PEDAGÓGICO). 1.3 La Medición de sus actividades las realiza de acuerdo a los aspectos metodológicos del programa de educación extraescolar que ejecuta (NUFED, PEAC, DERFAM/CEMUCAF, CENTRO PEDAGÓGICO). 1.4 La planificación de actividades se refiere al hecho que el técnico, antes de iniciar el desarrollo de un tema de su labor educativa, debe de realizar una evaluación diagnóstica para saber qué grado de conocimientos y habilidades poseen las personas que atienden	
<b>Metodología:</b>	
2.1 Algunos ejemplos de estrategias de aprendizaje son las siguientes: diálogo de saberes, relaciones interculturales, mediación pedagógica, aprender a aprender, acciones reflexivas, entre otras. 2.2 El trabajo cooperativo, son grupos que se relacionan y colaboran entre sí, intercambian roles, producen cambios positivos en el centro educativo y son responsables del trabajo asignado. 2.3 El Aprendizaje Significativo es una estrategia para el trabajo diario del técnico, para que las personas que atiende puedan aprender en forma permanente. Los pasos del aprendizaje significativo son: Conocimientos previos lo cual significa que se deben iniciar las actividades de aprendizaje y ocupacionales, partiendo de experiencias de los participantes, y sobre esta base generar nuevos conocimientos mediante la reflexión y la conceptualización, vinculando lo que ya sabían con lo que van a aprender; la ejercitación significa actuar por medio de una práctica renovada, esto requiere provocar actividades que permita la fijación. 2.4 Aplica los lineamientos curriculares aprendidos en jornadas de capacitaciones y/o de manera autodidacta, con el objetivo de mejorar la actividad educativa de los programas de educación extraescolar. 2.5 En el desarrollo del proceso educativo, el técnico utiliza la planificación elaborada para el efecto, como guía para el aprendizaje y adquisición de tecnología. 2.6 La retroalimentación consiste en el apoyo que el técnico le brinda a los educandos que se encuentran en un nivel de bajo rendimiento, para ello les asigna otras actividades de apoyo complementarias.	

## Continuación anexo A

<b>6</b>	<p><b>Evaluación:</b></p> <p>3.1 La evaluación formativa o de proceso requiere de una labor constante ya que se desarrolla antes, durante y después del proceso educativo.</p> <p>3.2 Algunas técnicas de evaluación, entre otras, que sugiere el Currículo Nacional Base son las siguientes: a) Registro de observaciones; b) Listas de cotejo; c) Registros individuales del trabajo realizado; d) Escalas de valoración; e) Representaciones escritas o gráficas; f) Análisis de casos; g) El diálogo; h) La entrevista; i) La discusión; j) La crítica; k) Preguntas abiertas y cerradas; l) Resolución de problemas; m) Ensayos; n) Informes orales y escritos; o) Uso del anecdotario; p) Uso del portafolio; q) Experimentos y proyectos; r) pruebas de ejecución y libre ejecución.</p> <p>3.3 Uno de los propósitos de la Evaluación de Proceso o Formativa es proporcionar información a las y los Técnicos para que reformulen sus métodos de trabajo lo cual incidirá en mejora en los aprendizajes de las y los estudiantes</p>
	<p><b>Responsabilidad vinculada con la labor educativa:</b></p> <p>4.1 Significa que el técnico invita periódicamente a los padres de familia, la comunidad o demás personas corresponsables del centro educativo, para informarles acerca del grado de avance del programa; debe entenderse que se refiere tanto a los aprendizajes y/o actividades ocupacionales adquiridas así como otras actividades evaluadas.</p> <p>4.2 Presenta informes periódicos de los resultados o avances de las metas programadas a la dirección/coordinación del centro educativo. Realiza reportes en forma verbal y/o escrita de los resultados de las evaluaciones de los educandos a la Dirección del establecimiento, padres y autoridades respectivas.</p> <p>4.3 Asiste al establecimiento o centro educativo o lugar de trabajo, respetando el horario establecido de ingreso y egreso</p> <p>4.4 Cumple con la asistencia diaria exigida durante el año escolar (o periodo de tiempo fijado en el contrato de trabajo).</p> <p>4.5 El técnico escucha y sigue las instrucciones laborales de la autoridad educativa inmediata; demuestra buenas y adecuadas relaciones humanas con respecto a sus educandos, compañeros y autoridades</p> <p>4.6 El técnico participa de manera responsable y comprometida en las capacitaciones de inducción, actualización y mejoramiento educativo, impartidas por la Coordinación Departamental de Educación Extraescolar, la Coordinación Nacional del programa en el que labora e instituciones relacionadas del Ministerio de Educación.</p>
	<p><b>Actitudes en la labor educativa:</b></p> <p>5.1 Manifiesta buen trato con las personas que atiende, mostrando respeto, afecto, cordialidad y amabilidad</p> <p>5.2 Manifiesta con sus compañeros (as) de trabajo, respeto, cordialidad, solidaridad y compañerismo, entre otras</p> <p>5.3 Manifiesta actitudes de respeto a las autoridades educativas inmediatas de la comunidad a la que pertenece el centro educativo y a las del Ministerio de Educación.</p> <p>5.4 Manifiesta a los padres de familia, actitudes de respeto, cordialidad, atención, entre otras</p> <p>5.5 Demuestra dinamismo, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo en el programa en el que labora.</p> <p>5.6 Se comunica, preferentemente, con las personas que atiende, en el idioma materno de ellas.</p>
	<p><b>Material y Recursos Educativos:</b></p> <p>6.1 Detecta necesidades de materiales y recursos educativos y gestiona ante diferentes instituciones su adquisición, y de esa manera mejorar la calidad educativa de su programa respectivo.</p> <p>6.2 Aprovecha de manera creativa y utiliza de manera adecuada los diferentes recursos de la comunidad con fines educativos.</p>
	<p><b>Ambiente propicio para el aprendizaje y/o área ocupacional:</b></p> <p>7.1 Para el desarrollo de un ambiente democrático y participativo es necesario que el técnico y las personas que atienden establezcan normas de convivencia y que éstas se respeten en todo momento.</p> <p>7.2 En el desarrollo de la actividad educativa, se manifiesta un ambiente ordenado, limpio y agradable.</p>
<b>7 y 8</b>	<p>Seleccione las fortalezas y las debilidades que considera que el colaborador posee. Tome nota del significado de cada una de ellas.</p>
<b>9</b>	<p>Al finalizar la evaluación, debe reunirse con el colaborador y mostrarle los resultados obtenidos y juntos establecen un compromiso de mejora</p>
<b>10</b>	<p><b>Observaciones:</b> Se da una sugerencia sobre la contratación del colaborador y se pueden dar otras observaciones si lo cree necesario.</p>

Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

## ANEXO B

### Modelo de solicitud de empleo



## SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente y llene los espacios correspondientes. Escriba con bolígrafo y con letra de molde de preferencia. Según el caso, coloque una "X" en el espacio apropiado. No deje casillas en blanco; en su lugar, escriba "NO" o "NO TENGO". Toda la información proporcionada será **ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL**. Dar respuestas inexactas será motivo suficiente para suspender el trámite de esta solicitud.

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1er. Apellido

2do. Apellido

Apellido de Casada

1er. Nombre

2do. Nombre

3er. Nombre

Dirección de Residencia Actual: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Teléfono Residencia: \_\_\_\_\_ Teléfono Celular: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Cédula de Vecindad: No. de Orden \_\_\_\_\_ Registro \_\_\_\_\_ Extendida en \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_

Sexo: F  M  No. Afiliación IGSS: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

No. Licencia de Conducir: \_\_\_\_\_ Tipo: \_\_\_\_\_

#### II. INFORMACIÓN FAMILIAR

Nombre del Cónyuge: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Trabaja: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Nombres y edades de los hijos:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Nombre del padre (del solicitante): \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Nombre de la madre (del solicitante): \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

## Continuación anexo B

### III. PREPARACIÓN ACADÉMICA

Nivel	Establecimiento	Fecha Inicio	Fecha Final	Título Obtenido
PRIMARIA				
BÁSICO				
DIVERSIFICADO				
UNIVERSITARIO				
MAESTRIAS				
DOCTORADO				

Otros: \_\_\_\_\_

No. De colegiado: \_\_\_\_\_ Activo  Inactivo

### IV. HISTORIAL LABORAL

Detalle sus relaciones laborales durante los últimos 5 años, comenzando por la más reciente:

Nombre de la Empresa o Institución: \_\_\_\_\_

Actividad principal de la Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Principales atribuciones: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Fecha de egreso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Sueldo inicial: Q. \_\_\_\_\_ Sueldo Final: Q. \_\_\_\_\_

Motivo de su retiro: (especificar) \_\_\_\_\_

Detalle sus relaciones laborales durante los últimos 5 años, comenzando por la más reciente:

Nombre de la Empresa o Institución: \_\_\_\_\_

Actividad principal de la Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Principales atribuciones: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Fecha de egreso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Sueldo inicial: Q. \_\_\_\_\_ Sueldo Final: Q. \_\_\_\_\_

Motivo de su retiro: (especificar) \_\_\_\_\_

## Continuación anexo B

Detalle sus relaciones laborales durante los últimos 5 años, comenzando por la más reciente:

Nombre de la Empresa o Institución: \_\_\_\_\_

Actividad principal de la Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Principales atribuciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Fecha de egreso: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Sueldo inicial: Q. \_\_\_\_\_ Sueldo Final: Q. \_\_\_\_\_

Motivo de su retiro: (especificar) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Si ha laborado en una institución del Estado en los últimos 20 años, favor indicar en cual \_\_\_\_\_

Bajo que Renglón Presupuestario \_\_\_\_\_

### V. CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO

Detalle los cursos, seminarios u otros recibidos durante los últimos 5 años, (empiece por el más actual):

Nombre del Curso	Institución	Duración	Fecha
1.			
2.			
3.			
4.			

\_\_\_\_\_

### VI. CONDICIÓN FÍSICA

¿Ha estado hospitalizado por alguna razón en los últimos 2 años? Si  No  Causa: \_\_\_\_\_

¿Cada cuánto tiempo visita al médico? \_\_\_\_\_ ¿Padece de alguna enfermedad actualmente? \_\_\_\_\_

¿Se encuentra bajo tratamiento médico? Si  No  Tipo de sangre: RH/ \_\_\_\_\_ ¿Usa anteojos? Si  No

Es alérgico a: Antibióticos Si  No  ¿Cuál?: \_\_\_\_\_ Medicinas  Animales  Otros: (especifique) \_\_\_\_\_

¿Consume bebidas alcohólicas? Si  No  ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_ ¿Fuma? Si  No

\_\_\_\_\_

### VII. SITUACIÓN FINANCIERA

Vivienda: Propia  Alquilada  Familiar  Otro (especifique) \_\_\_\_\_

Automóvil: Tipo \_\_\_\_\_ Marca \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ ¿Pagándolo? Si  No

Cuentas Bancarias: Monetario: Banco \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

Ahorro: Banco \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

Tarjeta de Crédito: 1) Nombre \_\_\_\_\_ 2) Nombre \_\_\_\_\_

¿Pago de pensión alimenticia? Si  No  Monto Q. \_\_\_\_\_

Ingresos mensuales del cónyuge: Q. \_\_\_\_\_ Otros ingresos: Q. \_\_\_\_\_ Fuente de otros ingresos: Q. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Continuación anexo B

### VIII. MEMBRESÍAS Y ACTIVIDADES

Asociaciones, organizaciones o grupos a los que pertenece:

1) Nombre: \_\_\_\_\_ Tipo de organización: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

2) Nombre: \_\_\_\_\_ Tipo de organización: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Deportes o pasatiempos que practica \_\_\_\_\_

### IX. REFERENCIAS

FAMILIARES:

Nombre	Ocupación	Teléfono

PERSONALES:

Nombre	Ocupación	Teléfono

### X. INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_

Fecha en que puede empezar a laborar: \_\_\_\_\_ Pretensión Salarial Mínima: Q. \_\_\_\_\_

¿Tiene amigos o familiares que laboren en esta institución? Si  No  Nombre: \_\_\_\_\_

Unidad y puesto donde labora: \_\_\_\_\_

¿Tiene impedimento legal para laborar en la Administración Pública? SI  NO

**Declaro bajo juramento de ley** que los datos consignados en esta solicitud son verdaderos y completos, así mismo autorizo al Ministerio de Educación para que verifique la información que he proporcionado en las distintas entidades del estado e iniciativa privada de cualquier sistema de información a que tengan acceso, autorizando a estas últimas para que suministren al Ministerio de Educación a título oneroso y a costa del Ministerio, reportes que contengan información de mi persona, a la vez manifiesto disponibilidad para ingresar al proceso de selección y estoy consciente de que participo en un proceso en el que puedo o no ser seleccionado para laborar en la MINEDUC y que mi participación no obliga a este Ministerio a otorgarme un contrato, por lo que lo desligo de cualquier responsabilidad al respecto, en el caso de no ser seleccionado.

Firma del solicitante: \_\_\_\_\_ Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

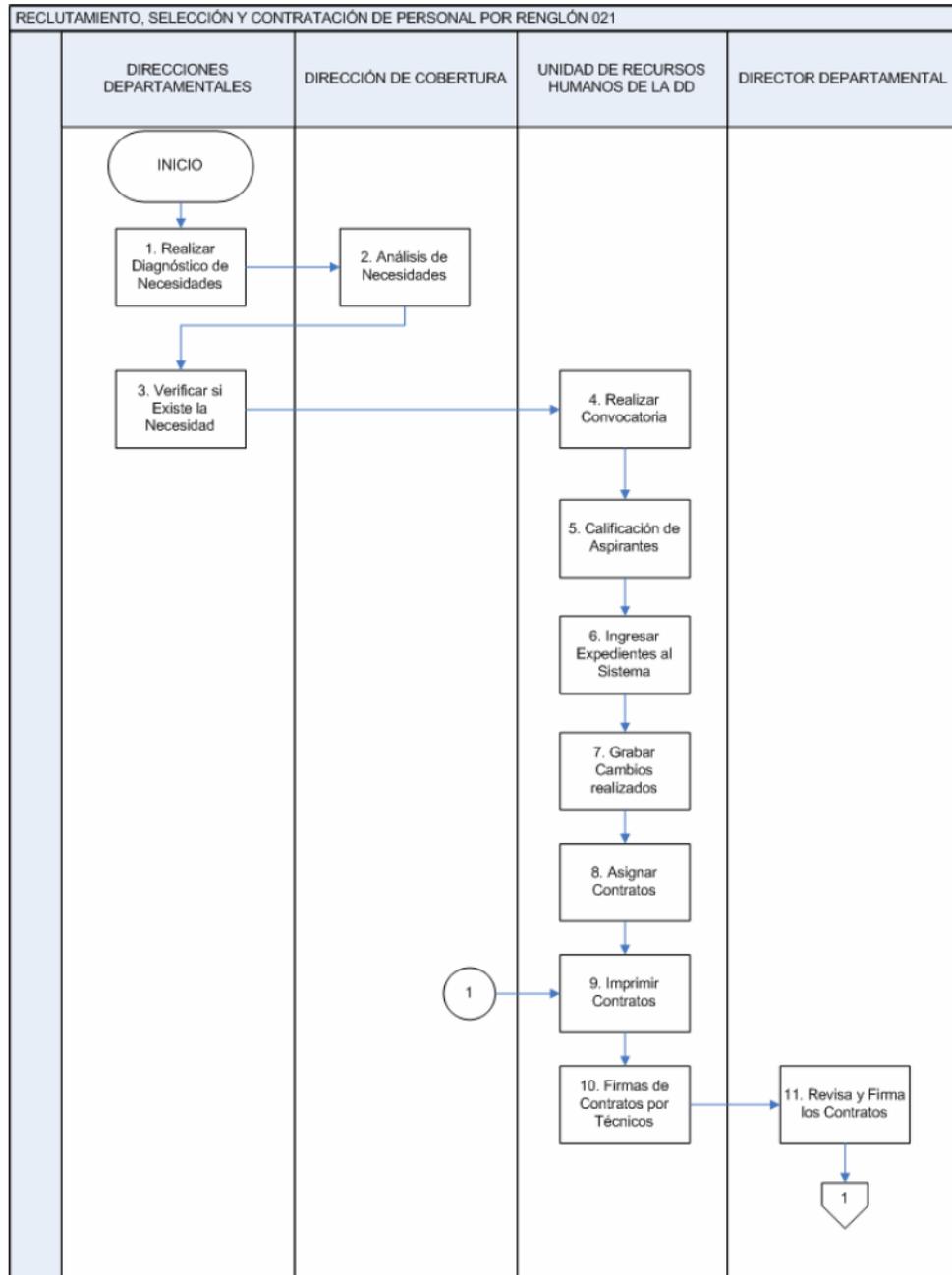
**Área para uso exclusivo de la institución:**

Nombre del evaluador:	Fecha:
Departamento / sección:	Cargo:
Observaciones:	

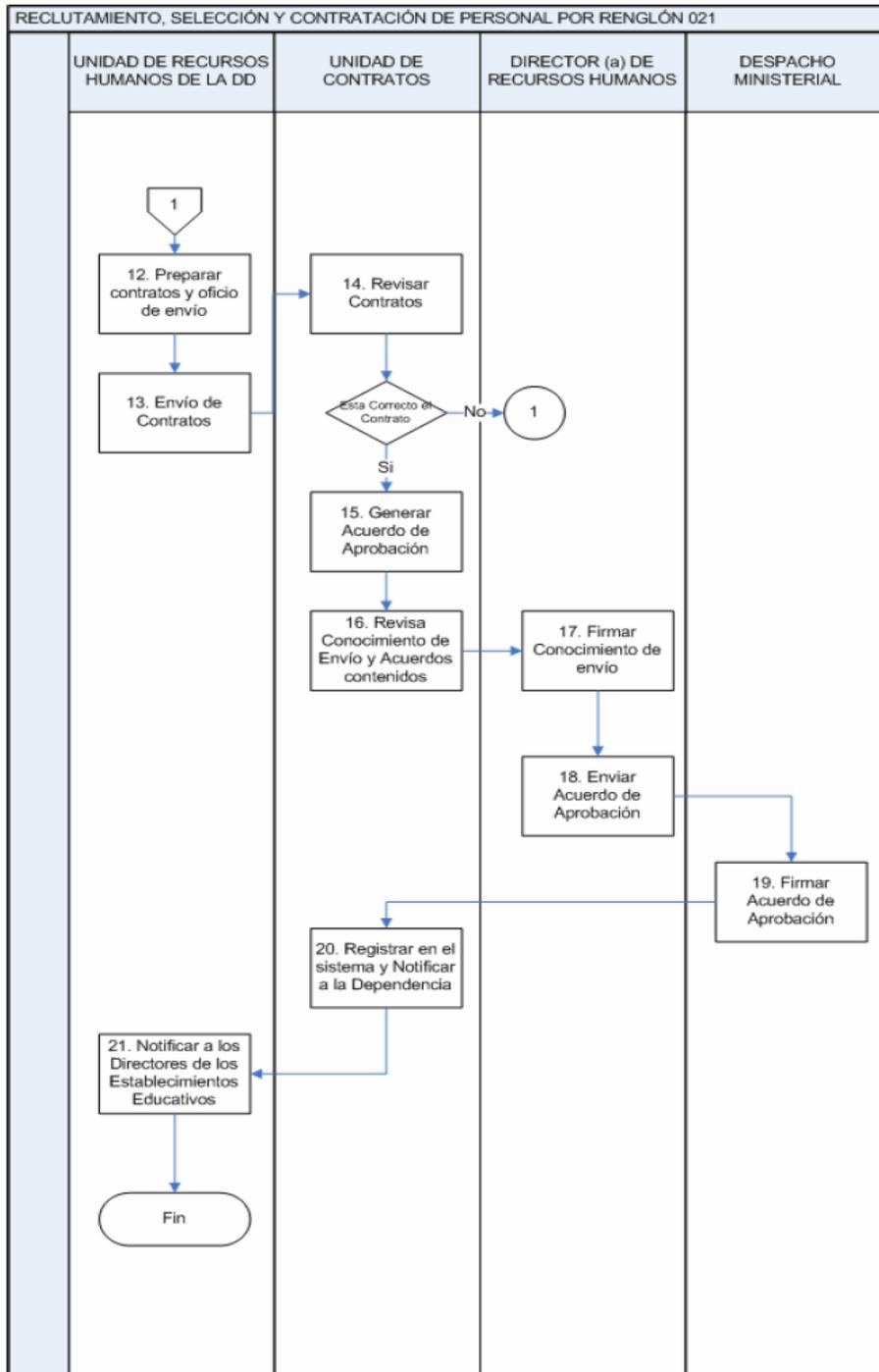
Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.

## ANEXO C

### Flujograma del sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal “teórico”



Continuación anexo C



Fuente: Dirección Departamental de Educación Guatemala Sur.