

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organización y Gestión del Talento Humano



**Inadecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una
Institución Educativa Privada**

(Sistematización de la práctica profesional dirigida)

Sheila Waleska Martínez López

Guatemala, Noviembre de 2019

**Inadecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una
Institución Educativa Privada**

(Sistematización de la práctica profesional dirigida)

Sheila Waleska Martínez López

Licda. Beatriz Monfort (Asesora)

Licda. Glendy Pérez Nisthal (Revisora)

Guatemala, Noviembre de 2019

Autoridades Universidad Panamericana

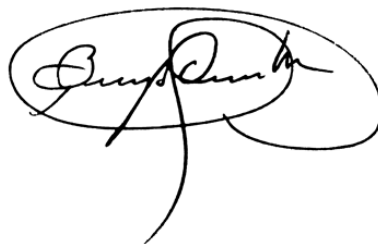
Rector	M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrectora Académica	Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrector Administrativo	M.A. César Augusto Custodio Cobar
Secretaria General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

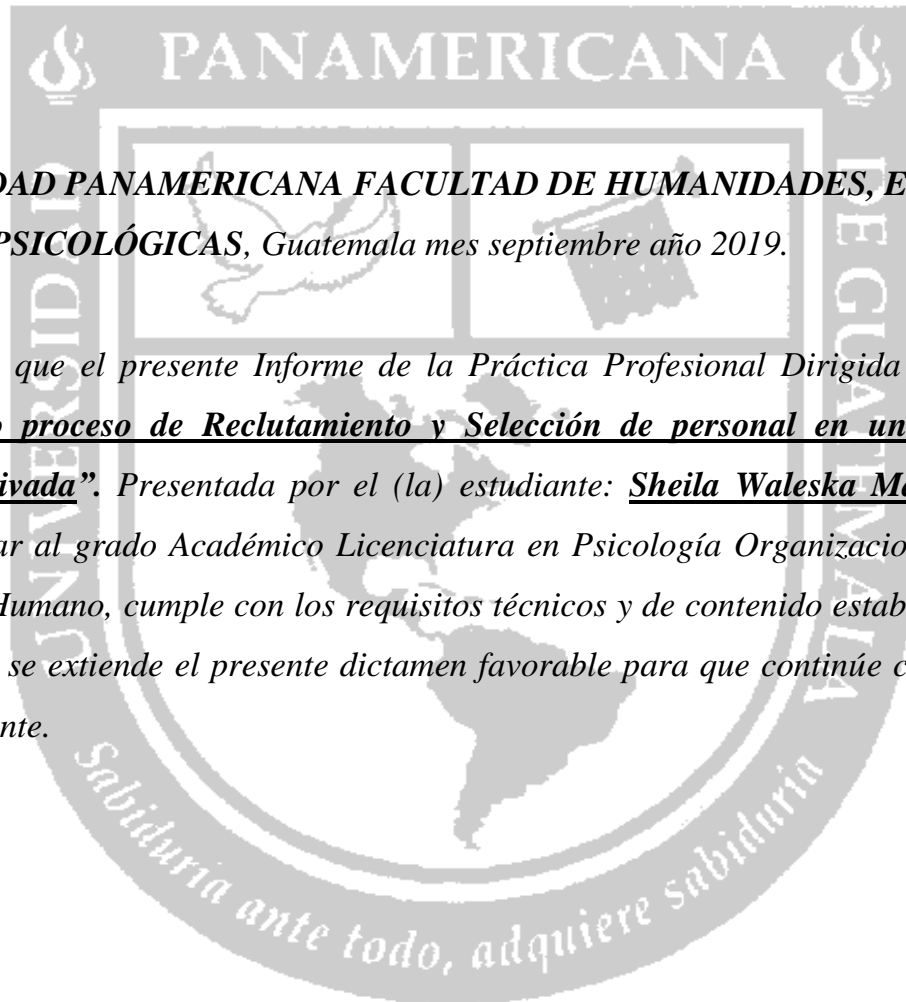
Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vice Decano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, abril de 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Inadecuado Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Institución Educativa Privada”**. Presentada por el (la) estudiante: **Sheila Waleska Martínez López** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Beatriz G. Ortiz Monfort, M.A.
Asesora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes septiembre año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una Institución educativa privada”**. Presentada por el (la) estudiante: **Sheila Waleska Martínez López** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Licda. Glendy Jeanette Pérez Nisthal
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de octubre del 2019. _____

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema **"Inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una Institución Educativa Privada"**, presentado por el (la) estudiante **Sheila Waleska Martínez López**, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



**M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades**

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco de Referencia	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción	2
1.3. Ubicación	3
1.4. Diagnóstico Organizacional	4
1.4.1. Organigrama	4
1.5. Misión	7
1.6. Visión	7
1.7. Justificación de la Investigación	8
Capítulo 2	9
Marco Teórico	9
2.1.1 Importancia de Reclutamiento	11
2.1.2 Fuentes de Reclutamiento	12
2.2 Selección de Personal	16
2.2.1 Definición	16
2.2.2 Pasos a seguir en el proceso de selección	17
2.2.3 Técnicas del proceso de selección de personal	19
2.2.4 Psicometría en el Proceso de Selección	21
2.2.5 La Entrevista	22
Capítulo 3	27
Marco Metodológico	27
3.1. Planteamiento del problema	27
3.2. Pregunta de investigación	27

3.3. Objetivos	28
3.4. Alcances y límites	28
3.4.1. Alcances	28
3.4.2. Límites	29
3.4.3 Temporalidad	29
3.4.4. Metodología (como se llevó a cabo la investigación en los Estudios de Casos)	30
Capítulo 4	31
Presentación de Resultados	31
4.1 Sistematización del Estudio de Caso	31
4.1.1 Reclutamiento de Personal	31
4.1.2 Organización	31
4.1.2 Contratación	32
4.1.3. Elementos que debe recibir el colaborador al momento de contratarlo:	33
4.1.4 Aspectos Legales	34
4.1.5 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	34
4.1.6 Sistema Disciplinario	35
4.1.7 Seguridad Industrial	36
4.2 Análisis de Resultados de los Estudios de Caso	37
Conclusiones	47
Recomendaciones	48
Referencias	49
Anexos	51
Lista de cuadros	
Cuadro No. 1 Estructura Organizacional	4
Cuadro No. 2 Pasos a seguir en el proceso de selección	17
Cuadro No. 3 Preguntas para realizar la entrevista	24
Cuadro No. 4 Cronograma de actividades del Departamento de RR HH	29

Lista de gráficas

Gráfica No. 1 Procedimiento de reclutamiento y selección en la Institución	38
Gráfica No. 2 Funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo	39
Gráfica No. 3 Medios por los que se enteró de plaza vacante	40
Gráfica No. 4 Pruebas Psicométricas	41
Gráfica No. 5 Calificación de la entrevista realizada	42
Gráfica No. 6 Proceso de reclutamiento y selección adecuado	43
Gráfica No. 7 Firma de Contrato	44

Lista de imágenes

Imagen No. 1 Ubicación de American English Academy	3
Imagen No. 2 Aspectos internos y externos	11

Lista de tablas

Tabla No. 1 Entrevista al director de la Academia American English	37
--	----

Resumen

La sistematización de la práctica se llevó a cabo en una institución educativa situada en Boca del Monte que cuenta aproximadamente con 40 colaboradores entre personal administrativos, docentes y operativos. Actualmente la institución objeto de investigación American English Academy no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, por lo tanto, no se realiza un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal y no se utiliza las fuentes adecuadas de reclutamiento.

Es por ello que esta investigación presentó como objetivo principal identificar la importancia de un eficiente proceso de Reclutamiento y selección para la contratación de personal idóneo, definir el proceso adecuado para la contratación de docentes y personal administrativo, determinar las fuentes adecuadas para reclutamiento y la importancia de la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de selección.

En el capítulo 1 se encuentra el Marco de Referencia en donde se abordan los antecedentes de la investigación, la descripción, ubicación de la organización, el diagnóstico organizacional, la misión, visión y justificación de la investigación.

El capítulo 2 incluye el Marco Teórico, que describe la importancia del reclutamiento, las fuentes, la selección del personal, pasos para el proceso de selección, técnicas del proceso de selección, psicometría y la entrevista.

El capítulo 3 aborda el Marco Metodológico, el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, los objetivos, alcances, límites y la metodología.

El capítulo 4 presenta los resultados de la investigación, la sistematización del caso, que conlleva todos los aspectos contemplados y el análisis de resultados de dicho estudio.

Introducción

El proceso de reclutamiento y selección de personal, es un conjunto de etapas cuyo fin es reclutar o posicionar a las personas con mejores cualidades en determinado puesto vacante, es decir que, si se aplica el proceso con éxito, se podrá seleccionar a las personas idóneas que mejor desempeñen dicho puesto, con lo cual se evitará alto costos a la academia y a su vez rotación de personal.

Esta investigación se realiza con el fin de conocer los pasos para realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal en un centro educativo privado, brindando las fuentes de reclutamiento pertinentes y aplicando las técnicas de selección como entrevista, aplicación de pruebas psicométricas apropiadas para tener como resultado una contratación idónea para el puesto vacante y asegurar el buen desempeño laboral.

El objetivo de este trabajo es primero, brindar una panorámica general del proceso de selección de personal, así como, de las posibles vías u opciones (internas y/o externas) que tiene una empresa para realizar dicha selección.

Posteriormente, se pretende dar a conocer las herramientas o pruebas más utilizadas en selección de personal. Se persigue contribuir a mejorar o enriquecer los procesos de selección de la Academia, así como, aumentar las posibilidades de éxito de los candidatos que se presentan.

Si los procesos de reclutamiento y selección de personal que realiza la empresa son erróneos, pueden conllevar a un fracaso de las diferentes fases sucesivas, ya que todas forman parte de una cadena, en la que el mínimo fallo en una de sus partes, puede conducir a la transmisión de esos errores a todo el proceso que lo rodea

Se hace por tanto necesario conocer los diferentes métodos a través de los cuáles se desarrollan los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos de una organización, dado que si están bien estructurados se pueden conseguir mejoras organizativas considerables.

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

Los procesos realizados en un Departamento de Recursos Humanos son claves para brindar y mantener una fuerza laboral adecuada en la organización.

El departamento de Recursos Humanos es vital para toda organización, ya sea una empresa pequeña, mediana o grande. En la mayoría de los casos las empresas pequeñas y medianas no cuentan con un departamento establecido, sino que tienen a una persona que realiza todas las actividades que les corresponden a Recursos Humanos.

El Departamento de RRHH es esencial para que los colaboradores se sientan parte importante de la organización, lo que indiscutiblemente optimizará su productividad y con ello, los resultados de la organización.

La función del Departamento de Recursos Humanos consiste en lograr los siguientes propósitos esenciales

- Definir el perfil del personal que requiere la organización
- Reclutar y contratar a las personas idóneas para cada plaza vacante
- Retener y lograr la permanencia de los mejores colaboradores en la organización
- Lograr que los colaboradores contribuyan a los objetivos de la empresa
- Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones
- Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo

Uno de los procesos más importantes de Recursos Humanos es el Reclutamiento y Selección ya que consiste en una serie de pasos lógicos por medio de los cuales se atraen candidatos para ocupar un puesto y se eligen a las personas idóneas para llenar una vacante.

Es importante realizar un correcto procedimiento de reclutamiento y selección para poder contratar a las personas idóneas en los puestos con las habilidades y competencias que se requieran, en toda grande y mediana empresa debe existir un Departamento de Recursos Humanos que es el que se encargará de la administración, reclutamiento y selección del personal.

1.2 Descripción

American English Academy es una Academia de enseñanza del idioma inglés que fue fundada en el año 2009 por el Señor Marvin Alberto Morales, que luego de haber laborado 10 años como capacitador de maestros decide realizar uno de sus grandes sueños iniciando únicamente con un salón de clases, con el tiempo su crecimiento se aceleró y se expandió remodelando y arrendando más espacios del edificio hasta abarcarlo en su totalidad.

En el año 2012, American English Academy, fue avalada por el Ministerio de Educación según la Resolución No. 159-2012/DEE-CDEE y forma parte de Corporación Educativa Las Águilas S.A. AEA, se especializa en el proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés como lengua extranjera, tomando como base los principios universales TESOL (enseñanza del idioma inglés para hablantes de otros idiomas), a través de una metodología comunicativa, dinámica, significativa y efectiva.

Esta metodología, se centra en el desarrollo de 4 destrezas más importantes

- Conversación
- Comprensión auditiva
- Comprensión lectora
- Escritura

American English Academy cuenta con un equipo de trabajo altamente calificado, entre los diplomas, certificaciones y títulos que ofrecen se encuentran

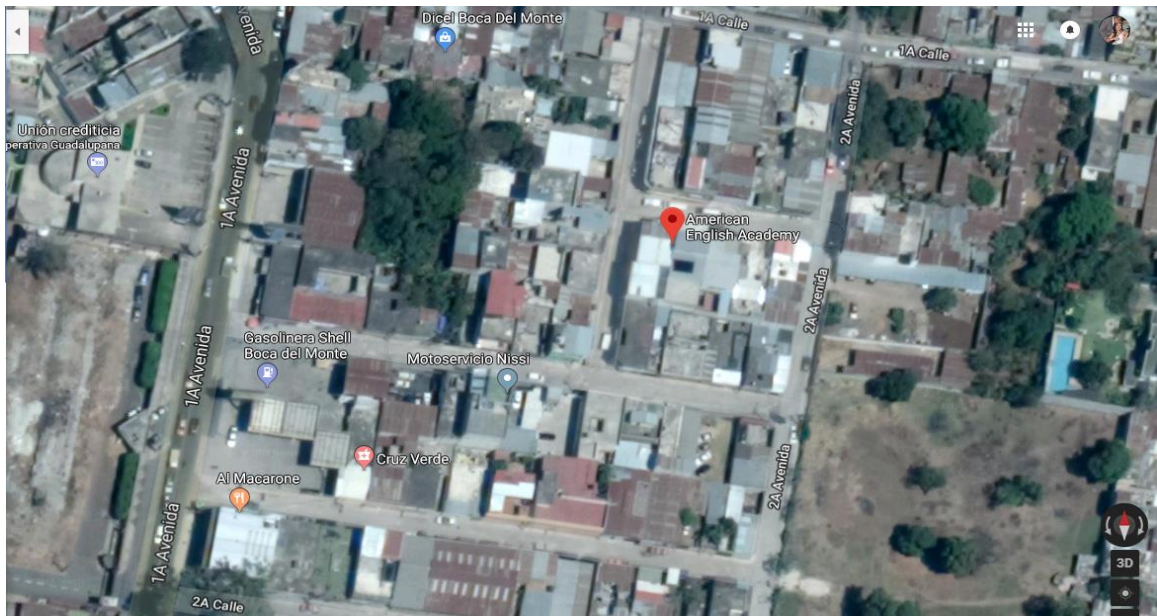
- Profesorado del Idioma Inglés

- Magisterio de Educación Primaria Bilingüe
- Teacher Training Course, TTC
- (Curso de capacitación de maestros avalado por el MINEDUC)
- TESOL Certificate (Certificación con acreditación en los Estados Unidos extendida por The School for International Training (SIT) y con reconocimiento Mundial)

1.3 Ubicación

American English Academy está ubicada en 1era. Avenida “A” 1-47 de la zona 01 de la Aldea Boca del Monte, Villa Canales.

Imagen No. 1
Ubicación de American English Academy



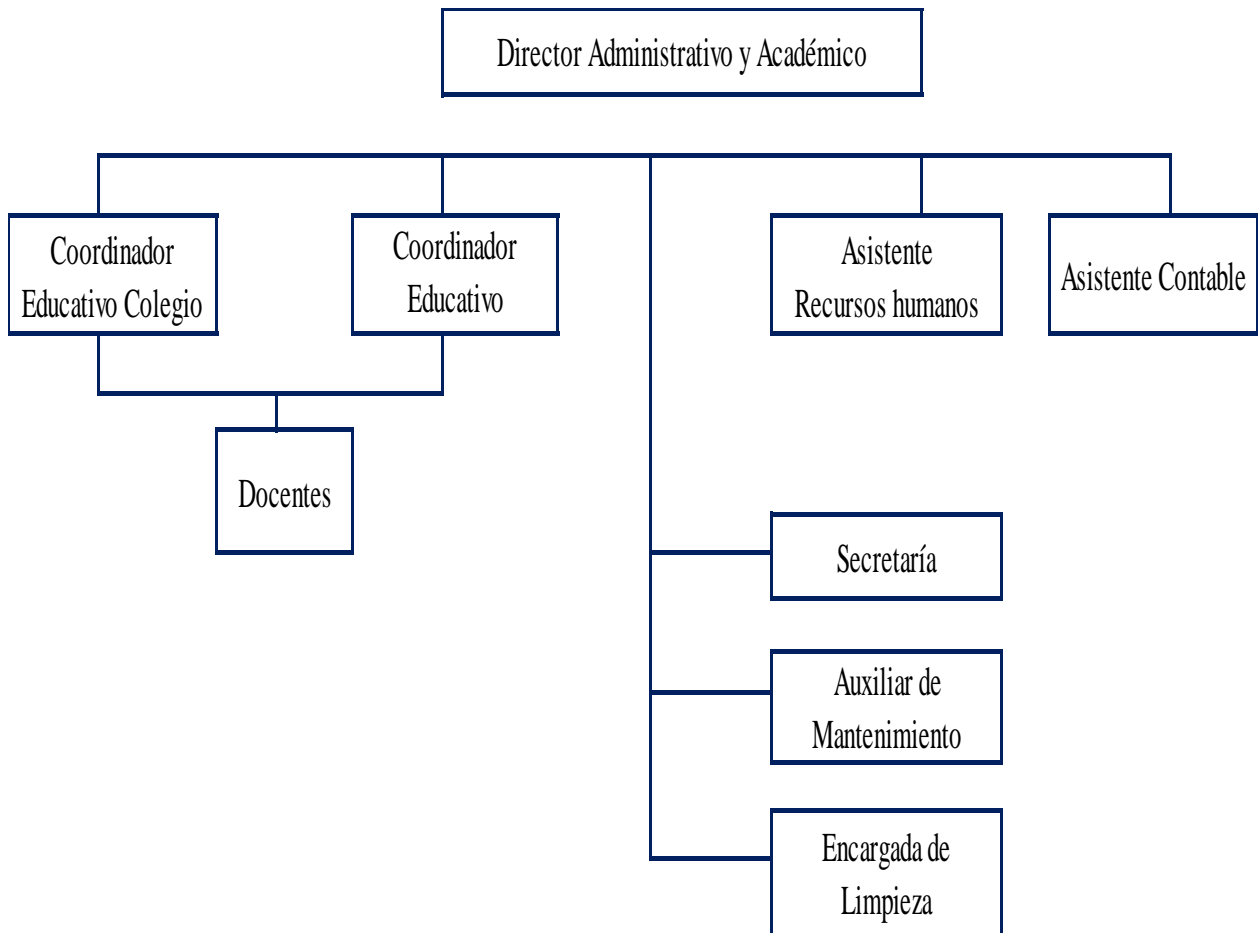
Fuente: tomado de Google Maps

1.4 Diagnóstico Organizacional

1.4.1 Organigrama

Estructura organizacional de American English Academy se detallan las funciones principales del personal que allí labora.

Cuadro No. 1
Estructura Organizacional



Fuente: elaboración propia (2018)

Funciones del Director académico

- Planifica, dirige y coordina las actividades académicas y administración de la academia
- Evalúa desempeño de personal Docente y administrativo
- Aprueba cronograma de actividades del ciclo escolar
- Vela por el cumplimiento de normas procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a matrículas, actas de asistencia entre otros
- Redacta y firma correspondencia y documentos

Funciones del Coordinador educativo

- Hace asesorías personalizadas, concertadas con los estudiantes de los grupos asignados, para orientar los procesos particulares de mejoramiento del inglés la escritura de cada estudiante y la retroalimentación constante de sus textos
- Diseña y realiza talleres dentro o fuera del aula de clase en temas específicos que resulten pertinentes para cada grupo
- Acompaña, ayuda y facilita al estudiante en su experiencia educativa
- Elabora informes periódicos sobre actividades realizadas
- Elabora normas y procedimientos académicos

Funciones del Docente

- Imparte educación de calidad a los estudiantes en idioma inglés
- Prepara contenido académico para clases, tutorías o talleres
- Orienta a los estudiantes en su proceso de aprendizaje
- Elabora exámenes y registrar notas
- Lleva a cabo las tareas asignadas por la dirección
- Planifica

Funciones del Asistente de recursos humanos

- Filtra Currículos vía telefónica y digital
- Programa entrevistas con candidatos
- Realiza informes de entrevistados
- Programa el estudio socioeconómico
- Elabora contratos laborales
- Realiza los trámites de IRTRA e IGSS
- Revisa y organizar expedientes
- Lleva el control de permisos, vacaciones y entradas-salidas
- Controla el programa de becas de inglés
- Realiza las entrevistas de contratación y finalización

Funciones del Asistente contable

- Elabora planilla
- Emite recibos y facturas
- Ingresa pagos al control
- Ingresa facturas al control
- Elabora inventario
- Emite recibos y facturas
- Ingresa pagos al sistema

Funciones de la Secretaria / Recepcionista

- Brinda información por todos los medios (llamadas, visitas, redes sociales (whatsapp, facebook y correo electrónico), las visitas incluyen tour por las instalaciones
- Programa exámenes de ubicación
- Atiende y apoya a las solicitudes de padres de familia y alumnos
- Atiende y apoya a docentes y demás personal administrativo
- Inscribe estudiantes
- Entrega libros a estudiantes

- Realiza constancias de estudios y certificaciones de cursos
- Recuerda a los estudiantes las llegadas tarde y las ausencias
- Redacta documentos varios
- Apoya en la entrega de cartas de cobro, circulares y memorándum
- Manuscibe actas

Funciones del auxiliar de mantenimiento

En este puesto el trabajador realiza funciones de pintura, carpintería, cambios de cerradura, reparación de instalaciones eléctricas, reparado y mantenimiento de escritorios, mesas, destapar lavabos, cambiar lavabos, tazas, llaves, limpieza y mantenimiento de equipos, según sea el caso.

Funciones de la encargada de limpieza

Es la encargada de realizar la limpieza diaria y programada de todo el edificio que ocupa la Academia.

1.5 Misión

Retribuir a los estudiantes que confían en nosotros su educación, a través de la contratación de un equipo de docentes competente y capacitado, enfocado en el desarrollo de las cuatro habilidades más importantes del idioma inglés que son (conversación, comprensión auditiva, comprensión lectora y escritura) y en la superación de sus expectativas utilizando tecnología y diversión.

1.6 Visión

Ser a nivel nacional la mejor Academia de Inglés, optimizar las condiciones de vida en el país a través de una educación bilingüe de alta calidad a precios accesibles para todos. “Para todos, todo lo mejor, a un precio menor”.

1.7 Justificación de la investigación

La Sistematización de la Práctica se realiza para determinar la importancia de contar con un Departamento de Recursos Humanos, sea una empresa pequeña, mediana o grande ya que de esto dependerá la manera adecuada de los procesos más importantes tal como es el de Reclutamiento y Selección de personal, para contratar el recurso humano calificado e idóneo para el buen desempeño de los puestos y mantener un banco de pruebas psicométricas y técnicas actualizado y congruente con la naturaleza de los puestos.

Además, para un buen funcionamiento de la empresa se requieren colaboradores calificados y con la actitud correcta para llevar a cabo todas las actividades requeridas con éxito, para ello, este personal debe ser adecuadamente buscado y seleccionado para que se cumplan las expectativas de la organización.

Se busca también informar acerca de las consecuencias que genera el no tener un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, de esta manera, se intenta contribuir con la institución, evitando errores.

Al no implementar de manera oportuna el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa y de continuar con la contratación de trabajadores que no son aptos para cada puesto, puede causar a la empresa una baja productividad o un mal servicio, puesto que de nada sirve desarrollar una filosofía empresarial si no tiene la estructura administrativa que la soporte.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Reclutamiento de personal

Teóricamente, Chiavenato (2007), indica que el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. En muchas organizaciones el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión en línea. Cuando existe un puesto vacante o uno es creado, se debe verificar en la base de datos de la empresa si existe algún candidato adecuado dentro de la misma y si este no es el caso se debe empezar un proceso de reclutamiento.

Chiavenato (2007) afirma:

“El proceso de reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos”. (p. 156)

Este mismo autor define que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Shamil (2010), indica que el reclutamiento es una parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa del proceso de llenar una vacante que incluye la evaluación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes. (p. 25)

Grados (2013), indica que el reclutamiento es necesario al momento de presentarse los siguientes casos: cuando un puesto es de nueva creación; cuando se tiene un puesto vacante por alguna baja o promoción; y cuando se quiere cubrir un puesto por un tiempo determinado. (p. 209)

López-Fe y Figueroa (2008), afirma que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo; este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene vacantes. (p. 34)

De acuerdo al mencionado autor el reclutamiento del personal es el primer contacto que tiene una persona con la empresa, con la aspiración de formar parte de la misma, por lo que esto añade interés a esta fase. La importancia que tiene en toda organización el reclutamiento es recolectar datos que puedan ser considerados para una futura contratación, se enfoca la búsqueda en base a lo requerido en el puesto de trabajo.

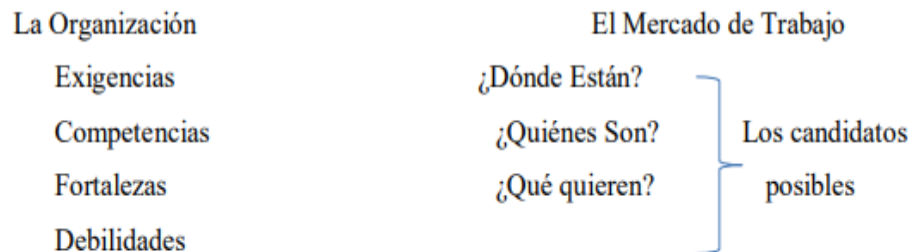
En la organización el reclutamiento es también una manera de proyectar su imagen, por lo consiguiente, tienen políticas establecidas para el reclutamiento; algunas prefieren medios discretos y formales, mientras que otras optan por la difusión de su imagen y su filosofía desde la publicación de anuncios.

Debe tomar en cuenta para el reclutamiento el puesto vacante y el perfil social que se desea que posean los candidatos, es decir el reclutamiento debe adaptarse de acuerdo a cada puesto y perfil. Debe considerarse que el éxito de un proceso de reclutamiento tendrá influencia en la efectividad

del proceso de selección y por lo mismo disminuirá índices de rotación y costos de las organizaciones.

El reclutamiento en la selección de personal abarca algunos aspectos que le afectan tanto de manera interna como proceso, como también de manera externa por medio del mercado laboral. Estos aspectos se presentan a continuación:

Imagen No. 2
Aspectos internos y externos



Fuente: tomado de López, Fe y Figueroa (2008)

2.1.1 Importancia de reclutamiento

Existen muchas razones por las cuales el reclutamiento es importante y éstas van desde lo económico hasta la satisfacción de las personas que laboran en las empresas. “El reclutamiento es importante, porque cuantos más solicitantes tenga una empresa, tanto más selectiva podrá ser en su contratación”. (Dessler, 2001 p. 134)

Woods (2002), indica que, por otro lado, lo que se invierte en el proceso de reclutamiento, no es tanto, en comparación con lo que se gasta en emplear a personas descalificadas, y si se contratan a colaboradores que brinden un servicio de baja calidad, los clientes recibirán igualmente un servicio de baja calidad. (p. 25)

Por otro lado, las empresas al utilizar buenas prácticas de reclutamiento traen consigo muchas ventajas entre las cuales se encuentran las previas al reclutamiento, como candidatos altamente calificados y las posteriores al reclutamiento, como son la satisfacción de expectativas, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, reducción de la rotación del personal, entre otras. (Moser, 2005 p. 35)

Maxwell (2004) afirma que de nada sirve tener un reclutamiento efectivo si la organización no es capaz de retener a los colaboradores con el potencial adecuado para desempeñar un cargo.

2.1.2 Fuentes de reclutamiento

Según Peña (1997), se clasifican las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías como: Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

Reclutamiento interno

La empresa busca dentro de su propia organización a los candidatos potenciales para cubrir un puesto vacante. Se consigue la ocupación de estos puestos principalmente a través de dos fuentes: las promociones y las transferencias internas.

En ambos casos la organización tiene la ventaja de saber que los empleados ya están familiarizados con el proceso de selección de la empresa y conocen la información sobre las políticas y procedimientos a seguir en la contratación.

Adecco Professional, (2012), indica que la promoción o ascenso es la fuente de reclutamiento interno más habitual, usada aproximadamente por el 54,6% de las empresas. Se utiliza en este proceso a los empleados actuales de la organización, denominándose reclutamiento vertical, a través del cual un trabajador asciende en la jerarquía de la empresa para cubrir el puesto vacante.

Esta nueva categoría produce un cambio en las condiciones de contratación iniciales del empleado, tanto profesional como económicamente. El principal problema es que, debido a este movimiento interno, se genera un nuevo puesto de trabajo a cubrir.

De la Calle & Ortiz (2004), indican que la transferencia de personal es un movimiento horizontal dentro de la organización que no implica más responsabilidad. Es decir, aunque se trate de un puesto de trabajo diferente, se mantiene el mismo nivel jerárquico.

Dos son los canales que se pueden utilizar en la búsqueda interna, por un lado, se puede acudir a la publicidad interna, que consiste en dar a conocer el puesto vacante a todos los empleados de la empresa, indicando en la misma los procedimientos a seguir para poder participar. (Sastre, 2003 p. 45)

Ventajas del reclutamiento interno

- Tanto candidato como organización poseen conocimientos uno del otro
- Se reduce el margen de error y hay una mayor fiabilidad y validez
- Empleados más seguros y comprometidos a largo plazo
- Aumento de la motivación
- Se aprovechan las inversiones en formación realizadas con anterioridad
- Se desarrolla un grado de competencia interna y un afán de superación
- Menores costes que el reclutamiento externo y evita gastos en publicidad

Desventajas del reclutamiento interno

- Dificultad de encontrar en la propia empresa un empleado con el perfil requerido
- Se generan luchas internas, falta de cooperación y conflictos internos
- Se evita que personas con un punto de vista diferente al de la organización se unan a ella
- Pérdida de autoridad por parte del empleado ascendido al guardar relación con subalternos
- Imposibilidad de regreso al puesto de origen, por lo que si no funciona en su nuevo puesto lo más probable es que sea despedida

- Se produce el denominado “Principio de Peter”, en el que la persona ascendida en lugar de mostrar su competencia acaba demostrando su incompetencia
- El nuevo candidato alberga la posibilidad de igualar a su antecesor en el corto plazo

2.1.3 Reclutamiento externo

Chiavenato (2006), indica que el reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento, el reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Este autor define las principales técnicas de reclutamiento externo como los archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento, este es un sistema de menor costo y, cuando funciona, es uno de los más breves.

Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa es también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo la presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas, son destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable de la misma. Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre empresas

llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.

Innovaciones en el reclutamiento externo

Según Rojas (2010), en la actualidad los medios de reclutamiento de la web, se presentan como una opción viable para las organizaciones, ya que no les genera mayores gastos, y es una herramienta bastante útil, ya que permite revisar las papelerías de una manera digital y evita que las organizaciones acumulen papelerías de candidatos que no aplican en el proceso.

El internet está en un proceso de cambio constante, por lo que estos cambios han afectado a modelos ortodoxos arraigados en la cultura, la tendencia es que estos cambios se filtren, en todo lo que se hace, uno de los principales cambios que se ha desarrollado en la actualidad, es el de la búsqueda de personas a través de las redes sociales, a esto se le denomina el reclutamiento 2.0.

Esta metodología inició en Estados Unidos y está posicionándose con mucha fuerza en los países latinos. Actualmente el reclutamiento 2.0 se ha posicionado en Guatemala, algunas empresas que utilizan esta técnica de reclutamiento colocan links de páginas privadas en las que los candidatos realizan las pruebas psicométricas y técnicas a distancia, estos resultados solamente pueden ser verificados por la empresa que se encuentra suscrita a este servicio; estos links son enviados por medio de mensajes directos en la página Twitter, o mensajes en la página social de Facebook.

De la Calle (2004), presenta las ventajas del reclutamiento externo

- Atrae a empleados con nuevas ideas y puntos de vista distintos a los existentes
- Se aprovechan las inversiones en formación realizadas por otras empresas
- Aumenta la competencia interna de la organización
- Se consiguen formas alternativas de resolver problemas organizativos

Desventajas del reclutamiento externo

- La duración y coste del reclutamiento suelen ser altos

- Menor seguridad en la elección que el reclutamiento interno
- Genera frustración en la empresa al comprobar que sus carreras profesionales se ven detenidas
- Afecta a la política salarial de la empresa, produciendo diferencias significativas y agravios comparativos

Como se observa el reclutamiento externo puede traer a la empresa ideas totalmente nuevas o una forma diferente de realizar el trabajo, aprovechando la organización los conocimientos que les han impartido otras empresas, además, activa al personal interno al aumentar la competencia por cada puesto, generando también una mayor frustración en el empleado al no conseguir la vacante y unos costes más elevados por parte de la empresa al buscar el capital humano fuera de la organización.

2.2 Selección de personal

2.2.1 Definición

Chiavenato (2006), define que la selección de personal es el proceso de elección de una persona adecuada para el cargo idóneo o en otras palabras elegir entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la organización.

La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto. La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que, por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto.

2.2.2 Pasos a seguir en el proceso de selección

Cuadro No. 2
Pasos a seguir en el proceso de selección

Paso de Selección	Definición
Necesidad de cubrir una plaza	Se genera al momento que se da de baja a un colaborador, se genera una plaza nueva o se descongela.
Solicitud de Personal	Esta se evidencia por medio de la requisición de personal, generalmente la realiza el jefe del departamento al cual pertenece la plaza vacante
Revisión del Descriptor del Puesto	El Gestor de Talento revisa el descriptor de puesto para que se determine la modalidad del proceso
Recolección de información sobre el perfil requerido	Se obtiene por medio del descriptor de puesto
Análisis sobre eventuales de candidatos externos	Se analiza si se tienen candidatos para tomar en cuenta en proceso
Decisión si se realiza reclutamiento interno o externo	Se toma en base al tipo de puesto que genere la vacante y se toma en cuenta el mercado laboral.
Definir fuentes de Reclutamiento	Se define según el tipo de puesto vacante y se plantea una estrategia para saber qué tipo de personal atraer.
Recepción de papelería de candidatos	Se recibe toda la papelería de los candidatos y se realiza un primer filtro para ver si cumplen o no el perfil.
Entrevistas	Lo ideal son dos entrevistas una por parte de Recursos Humanos y la otra por parte del jefe inmediato
Evaluaciones Específicas y Psicológicas	Se aplican evaluaciones técnicas para conocer conocimientos, competencias, habilidades, como pruebas psicométricas donde se pretende conocer

	personalidad, valores, inteligencia.
Formación de Candidatos	Se califican las pruebas, se analizan resultados de entrevistas y se forman a los primeros 3 candidatos.
Realización de informes sobre finalistas	Se realizan informes con los resultados de las pruebas y entrevistas de los finalistas del proceso de selección.
Selección de Finalistas a cliente Interno	El jefe inmediato basándose en los informes recibidos por parte de Recursos Humanos, toma la decisión del mejor candidato para la plaza vacante.
Negociación	El departamento de Recursos Humanos realiza negociación entre el candidato seleccionado y la empresa para ver si el candidato está de acuerdo con las condiciones del puesto
Oferta de Trabajo	Se presenta al candidato una oferta de trabajo donde se determina, horario laboral, salario a devengar y otras condiciones que se consideren prudentes colocar.
Comunicación del proceso a postulantes que quedan fuera de la selección	Se les comunica a los candidatos que no sobresalieron en el proceso, por correo o vía telefónica para que estos conozcan que el proceso ha finalizado y que en dicha oportunidad sus resultados no fueron satisfactorios, se les agradece por participar.
Proceso de Admisión	En este proceso se explica al colaborador sus funciones, se hace entrega de equipo y todos los implementos necesarios para la realización de sus labores.
Inducción	Se le capacita sobre aspectos principales de la empresa (misión, visión, objetivos, metas, valores,) de su puesto de trabajo y del departamento al que pertenece

Fuente: elaboración propia (2018)

2.2.3 Técnicas del proceso de selección de personal

Ventura (2012), indica que, dentro de la selección de personal, ya sea en una empresa grande, pequeña o mediana, de una manera universal por su funcionalidad y validez; el proceso de selección utiliza las técnicas que se describirán a continuación:

Pruebas psicotécnicas: Comúnmente se les da la denominación de test, existen muchos tipos entre estos, de personalidad, de inteligencia, y para evaluar las diversas aptitudes como son, razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros.

Pruebas profesionales de habilidades: Estas pruebas se relacionan con el puesto de trabajo que se tiene vacante, el objetivo de la aplicación de las mismas es medir el nivel de capacidad profesional del candidato para el puesto de trabajo determinado. Estas pruebas básicamente son ejercicios prácticos, en los que se simulan actividades concretas que la persona debería realizar en caso de ser contratada por la empresa.

Pruebas situacionales: En estas pruebas se debe evaluar como principal aspecto la conducta de los candidatos que se someten a supuestas experiencias que están relacionadas con el perfil del puesto vacante, para realizar este tipo de pruebas se debe tener un número considerable de candidatos, aproximadamente se puede realizar desde 6 a 15 candidatos, en la que se someten a la misma prueba y se evalúa el candidato que reacciona de la mejor manera ante una misma situación, las más frecuentes son la interacción grupal, el método in basker y el role playing.

Interacción grupal: Esta consiste en que los candidatos se reúnan en torno a una mesa redonda, o un ambiente que sea propicio para el dialogo, posteriormente se les plantea a los candidatos un tema relacionado al puesto de trabajo en el que ellos deban debatir y discutir abiertamente sobre el tema, mientras un examinador o varios examinadores evalúan y estudian a cada uno de los candidatos.

Método in Basket: Consiste en un ejercicio individual que simula el puesto de trabajo que ocuparía el candidato en caso de ser aceptado. Normalmente se realiza con la entrega de tareas que debe realizar, pidiéndole que ordene y seleccione las acciones se debe prestar atención a su importancia.

Role playing: Esta prueba consiste en asignar un rol a cada candidato, para que éste lo desempeñe, exponga y defienda ante el grupo de los otros candidatos, estos roles deben estar relacionados con el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Este método es sumamente efectivo en el caso de selecciones múltiples en las que se tienen varios puestos vacantes, ya que se observa la aptitud de cada candidato para el puesto.

Verificación de referencias laborales y personales: Esta verificación se realiza en el proceso de selección, con el fin de asegurar que la contratación que está a punto de realizarse tenga un resultado exitoso.

Generalmente se realiza por medio de una llamada telefónica, primero se llama a las últimas tres empresas en las que el candidato ha laborado, en estas llamadas se solicitan datos estrictamente relacionados al comportamiento del candidato dentro de la empresa, se verifica el salario como también el crecimiento profesional y el motivo de salida del candidato.

Posteriormente se procede a investigar las referencias personales, estas también se realizan regularmente por medio de una llamada telefónica a las personas que han extendido cartas de recomendación, o las personas que el candidato ha colocado en su hoja de vida, estas tienen el fin de averiguar datos familiares, socioeconómicos, y de actitud del candidato.

La entrevista de personal es en la que se fundamenta en un 50% la decisión de contratar, por lo mismo se considera a pesar de ser la última prueba del proceso de selección, la más importante, entre sus finalidades está el constatar y ampliar información sobre el curriculum vitae, obtener información sobre la personalidad del postulante y sus motivaciones, determinar si es adecuado

para la empresa y para el puesto de trabajo, como también esta entrevista es un encuentro clave en el que se le debe informar al candidato sobre las condiciones de trabajo

2.2.4 Psicometría en el proceso de selección

Castillo (2006), indica que la psicometría en el proceso de selección ocupa un lugar muy importante, para explicar de una mejor manera, da una definición de las pruebas en el proceso de selección. (p. 120)

Las pruebas o test de selección son un conjunto estandarizado especialmente para medir las aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, estas se establecen en medidas y perfiles que brindan las pruebas psicométricas, pueden ser escritas, manipulación, verbales o numéricas.

En el mercado existen diversas pruebas para medir diferentes rasgos, sin embargo, nadie puede decir si alguna prueba determinada funciona o no en una situación dada, a menos que realice un estudio imparcial de investigación y base sus conclusiones en la ponderación cuidadosa de todas las evidencias, la mayoría de las pruebas se pueden clasificar en, pruebas de inteligencia y psicológicas.

Castillo (2006), detalla las pruebas de inteligencia así

Pruebas de inteligencia: Estas pruebas miden principalmente la capacidad de los candidatos para razonar lógicamente ante diferentes modalidades de pensamiento lógico, a diferencia de las pruebas de desempeño que miden algunos rasgos intelectuales específicos, las pruebas de inteligencia permiten medir la capacidad intelectual en términos amplios.

Estas pruebas normalmente son consideradas como predictivas del desempeño, ya que se considera que de acuerdo al razonamiento lógico se puede predecir el desempeño eficaz en el

puesto de trabajo. Sin embargo, en sus inicios estas pruebas se fueron útiles únicamente para obtener un dato numérico de la capacidad intelectual de las personas.

Pruebas psicológicas o de personalidad: Estas pruebas miden rasgos característicos del comportamiento de un individuo, estas pruebas se seleccionan e acuerdo a los rasgos que a la empresa le interesa conocer del candidato, esto basándose en el perfil del puesto y en la requisición del personal, entre los principales rasgos que estas pruebas tienen la capacidad de medir se pueden mencionar las siguientes, temperamento, motivaciones, preferencias vocacionales, hábitos y actitudes.

Anteriormente las empresas consideraban estas pruebas innecesarias, debido a que se creía que las pruebas de inteligencia miden lo que una persona puede lograr y se les daba mayor importancia a las pruebas de inteligencia. En la actualidad estas pruebas de personalidad han tomado mayor importancia, debido a que se ha comprobado que la inteligencia de un individuo no es un arma de trabajo si no se combina con la personalidad adecuada para cada puesto.

Hitt (2006), indica que se considera que una personalidad adecuada indicará un desempeño eficaz, estas pruebas son utilizadas de la misma manera, para conocer si el candidato es capaz de adaptarse al ambiente laboral, como también a las políticas, cultura y normalidades de la organización.

Las pruebas psicométricas ayudan a las empresas a obtener resultados visibles de cómo es un candidato y si este es apto para ocupar el puesto que se ofrece, sin embargo, señala que a cada individuo se le debería aplicar las pruebas psicométricas que tengan relación con su puesto de trabajo.

2.2.5 La Entrevista

Llanos (2005), indica que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un

objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

El autor menciona que la entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos; fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y el entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación, durante la entrevista el lenguaje debe ser acorde con el nivel escolar y cultural del candidato.

Utilizar un lenguaje de alto nivel con alguien que no lo entienda puede causar angustia y retraimiento; en cambio, el mismo tipo de lenguaje verbalizado hacia una persona preparada con estudios de posgrado y poseedora de una amplia cultura puede conducirlo a una actitud defensiva o a percibir la situación como un desafío.

Hacer uso de un lenguaje relajado con un joven puede despertar sentimientos de desvaloración hacia el entrevistador y, por tanto, la pérdida de respeto hacia su figura, pero un lenguaje formal puede retraerlo y ser contraproducente, en general, el lenguaje que se utilice deberá ser sencillo, claro y directo en cuanto a las peticiones que plantee el entrevistador, sin olvidar que el respeto y la sencillez.

Concluye que, a partir de la entrevista con el aspirante al puesto, se obtiene información referente a su estilo de vida, por sus respuestas se analizan aspectos como la comunicación no verbal, actitudes, tono de voz, titubeos, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, gesticulación tono e intención de la voz, cambios de rubor, omisiones, olvidos, silencios; por ello, se ha definido la entrevista como una técnica que permite conocer los conflictos, síntomas y dificultades que aquejan al individuo.

Preguntas en la entrevista

Se presenta una clasificación de las preguntas en las entrevistas de trabajo

Cuadro No. 3

Preguntas para realizar la entrevista

Tipo de Pregunta	Importancia	Ejemplo
Abierta	Otorga Facilidad y responsabilidad al candidato.	¿Podría hablarme sobre su experiencia en la empresa X?
Facilitadora	Alienta el flujo de la conversación del candidato.	¿Me imagino que usted se sintió como sí.?
Aclaratoria	Alienta la claridad y profundización.	¿Podría hablarme un poco más al respecto?
Confrontadora	Desafía las inconsistencias y las contradicciones.	Usted dijo anteriormente que...
Directa	Logrado el Rapport, el candidato asume la responsabilidad de la conversación.	¿Qué le dijo a su padre en el momento que criticó la decisión que usted tomó?

Fuente: tomado de Llanos (2005)

Entrevista por competencias

Alles Marta (1999), afirma que la entrevista por competencias tiene el propósito fundamental de evaluar el conjunto de capacidades que posee una persona, para determinar si ésta es competente en su desempeño presente o futuro. Su aplicación ha sido orientada básicamente hacia los procesos de selección y evaluación de personal.

Como principales objetivos del modelo de entrevista por competencias laborales, podemos mencionar los siguientes: Incorporar nuevos criterios en el proceso de selección de Personal, donde las capacidades conductuales compartan protagonismo con las capacidades cognoscitivas o teóricas, logrando de esta manera identificar el talento de los candidatos desde perspectivas más completas.

Elevar los indicadores del proceso de Selección mejorando los tiempos de respuesta y la efectividad en la contratación del personal, por medio de una nueva metodología de entrevistas por competencias laborales.

Ventajas y beneficios de su utilización

En cuanto a las ventajas del modelo por competencias laborales, se puede mencionar que éste hace más efectivo el análisis, determinación, focalización, cumplimiento y facilitación de las competencias incidentes en las estrategias corporativas.

Asimismo, esta técnica ayuda en la mejora continua de los procesos de RRHH (Selección, Evaluación, Capacitación, Desarrollo, Compensación, entre otros) modernizándolos, unificándolos y facilitando la comprensión de estrategias de las diferentes áreas de toda la organización.

El modelo por competencias también establece las bases de modelos más complejos de gestión, por ejemplo, la gestión del talento, planes de sucesión, mapas de recorrido profesional, entre otros que se ambicione desarrollar en el futuro. Este modelo es de gran beneficio tanto para la empresa como para el personal, ya que genera empleabilidad, valor agregado y desarrollo a los colaboradores, a través de la capacitación personalizada, integral y moderna.

Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Es algo fundamental en la personalidad del individuo y puede predecir su comportamiento.

Se dice competencias en plural porque la técnica de entrevistar por competencias puede ser aplicada en los primeros pasos de la selección, es decir en la primera o segunda entrevista, realizadas en una consultoría o en el departamento de recursos humanos, o puede ser aplicada por la línea que necesita cubrir la posición o el mismo futuro jefe del evaluado, en cualquiera de estas situaciones, la técnica de entrevista es la misma: sólo requiere entrenamiento.

Alles (2002), establece lineamientos claros sobre cómo según su criterio y experiencia están distribuidas las competencias en una empresa:

- a. Competencias Cardinales: son las generales para cualquier persona dentro de la empresa
- b. Competencias Ejecutivas: Incluye las competencias para los niveles ejecutivos o número uno en la empresa o en área de trabajo
- c. Competencias Gerenciales: Es para el nivel gerencial e intermedio como los analistas, jefes de área, etc.
- d. Competencias iniciales: Abarca las competencias esenciales que todas las personas necesitan como mínimo para desempeñar un trabajo

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Planteamiento del problema

Es importante tener un panorama sobre la situación del Centro Educativo American English Academy respecto a la necesidad del reclutamiento, selección y contratación de personal docente-administrativo, actualmente en el área de Recursos Humanos se puede evidenciar que el proceso se basa en lineamientos tradicionales y el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y, por ende, no se está alcanzando el propósito de la empresa.

El proceso de reclutamiento y selección, permite ubicar y desarrollar las habilidades del colaborador en el puesto de trabajo, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la institución, de esta manera contribuirán con los propósitos y logrará mayor productividad, esto dependerá de que cada puesto esté ocupado por la persona mejor calificada

Es quizás, lo fundamental de todo el proceso de investigación, porque en ausencia de una problemática no hay verdadera búsqueda de conocimientos, no hay creación, no hay, en verdad, auténtica necesidad de investigar, de obtener nuevo conocimiento y plantear soluciones.

3.2. Pregunta de investigación

¿Cómo se debe realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección para docentes y personal administrativo en un centro educativo privado?

3.3. Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Identificar la importancia de un eficiente proceso de Reclutamiento y Selección para la contratación de personal idóneo.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Definir el proceso adecuado de reclutamiento y selección de docentes y personal administrativo
- Determinar las fuentes adecuadas para reclutamiento
- Importancia de la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de Selección

3.4. Alcances y límites

3.4.1. Alcances

Las fases que se trabajaron en la implementación del departamento de Recursos Humanos fueron:
Organización: En American English Academy no poseían estructura organizacional, visión, misión por lo que en la práctica realizada se dejó creada en conjunto con el Director Académico.

Reclutamiento y Selección: En la Academia cuentan con un proceso de selección y reclutamiento inadecuado y no estaba por escrito en un Manual por lo que se creó un Manual de Reclutamiento y selección del proceso correcto para reclutar y seleccionar.

Sistema Disciplinario: No contaban con Sistema Disciplinario por lo que se solicitó al Ministerio de Trabajo y se trabajó según se solicitaba se envió ya por segunda vez para revisión y quedó pendiente de aprobación por el Ministerio de Trabajo. Diagnóstico de Necesidades de

Capacitación: se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación para el personal administrativo y docente.

3.4.2. Límites

Las áreas de Aspectos legales y de Seguridad industrial de la Academia no se abordaron ya que indican que son áreas que ellos trabajaran en otro momento, sin embargo, se dejó un instructivo y pasos para que más adelante los puedan implementar.

3.4.3 Temporalidad

A continuación, se detalle el tiempo que se le brindó a cada fase del Departamento de Recursos Humanos que abarco de febrero a octubre del año 2018.

Cuadro No. 4
Cronograma de actividades del Departamento de RR HH

Fase	Fecha	
	Inicio	Fin
Diagnostico Organizacional	01/02/2018	24/02/2018
Organización	25/02/2018	24/03/2018
Reclutamiento y Selección	25/03/2018	28/04/2018
Contratación	29/04/2018	26/05/2018
Aspectos legales	27/05/2018	07/07/2018
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	08/07/2018	04/08/2018
Sistema Disciplinario	05/08/2018	01/09/2018
Seguridad Industrial	02/09/2018	06/10/2018

Fuente: elaboración propia (2018)

3.4.4. Metodología (Estudio de casos)

La Investigación realizada en American English Academy fue de tipo Cualitativa descriptiva ya que se describen las condiciones actuales en el Depto. de Recursos Humanos utilizando los métodos de recolección de datos para la interpretación y análisis adecuado en las distintas fases.

3.4.1. Fuentes de Recolección de datos

Observación

Se obtuvo acceso a toda documentación y a las funciones y actividades que realiza cada puesto de trabajo dentro de la academia para poder realizar el diagnóstico necesario y sobre ello basarse.

Entrevistas

Se realizó el método de entrevista al Director de la Academia para definir en qué áreas de Recursos Humanos se apoyarían para implementar el departamento y también se entrevistó a una persona por puesto de trabajo para realizar los descriptores de puesto según sus funciones.

Check-list

Se realizó check list para enumerar los documentos legales y documentos administrativos con que cuentan y con los que no y sobre esos trabajar

Encuestas

Se realizaron encuestas al personal administrativo y operativo para obtener información específica.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización del Estudio de Caso

4.1.1 Reclutamiento de personal

Se realizó un Manual de Reclutamiento y Selección de personal. Chiavenato (2008) indica que el manual de procedimientos de reclutamiento y selección se crea en base a los procesos descritos y establecidos según. De la misma forma, con este manual se busca proporcionar todas las herramientas necesarias para la gestión del recurso humano en la Academia American English.

En este manual se encontrará descrito el proceso que se lleva a cabo en el área de reclutamiento y selección, desde la recepción de curriculum hasta la selección y contratación del personal detallado en flujogramas para un mayor entendimiento de dichos procesos.

En la Academia actualmente no realizan pruebas psicométricas a los colaboradores, por lo que en el manual de reclutamiento que se realizó, se dejó sugerencias de pruebas psicométricas por familia de puestos.

4.1.2 Organización

Toda empresa al inicio de sus funciones debe contar con pautas que le sirvan de guía para poder alcanzar los objetivos planteados, una empresa que no cuente con una misión clara, una visión estratégica y valores bien definidos, no podrá alcanzar el éxito esperado.

Al momento de realizar el diagnóstico en la Academia se verificó que no contaban con visión, misión, valores, y tampoco Estructura Organizacional, por lo que se procedió a crearlos

conjuntamente con el director de la Academia y se le dejó por escrito sugiriéndole colocar la visión y misión en lugares visibles para sus colaboradores.

De igual manera, se le sugiere que al momento de ingresar el colaborador se le dé una inducción de los mismos para que desde el inicio sepa quiénes son y hacia dónde van y apoyen para lograrlo, también se verificó que no cuentan con descriptores y perfiles de puestos por medio de entrevistas y encuestas se realizaron en los puestos de docencia y personal administrativo.

4.1.2 Contratación

Contratar es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del colaborador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el colaborador, la duración del contrato será por tiempo indefinido o determinado, el contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el colaborador. En American English no contaban con el proceso de Contratación por lo que se realizó un flujograma y se incluyó dentro del manual de reclutamiento y selección.

Tampoco se contaba con políticas de contratación y se procedió a crearlas ya que es un documento normativo interno de las empresas que regula los procedimientos que estas deben surtir internamente para contratar.

En cuanto a los tipos de contrato, existen dos, el contrato indefinido que se utiliza para el personal docente de plan diario y personal administrativo de la Academia y contrato por Servicios Profesionales, este tipo de contrato se utiliza para personal docente de la Academia de plan sábado.

En American English una vez que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal y se ha elegido a un candidato potencial para ocupar una vacante, se inicia el proceso de contratación, en el que es necesario proporcionar una serie de documentos que permiten integrar el expediente laboral del nuevo empleado.

Cada expediente debe contener los siguientes documentos

- Contrato individual de trabajo
- Curriculum Vitae
- Hoja de datos personales
- Documento de Identificación Personal (DPI)
- Certificados de estudio
- Constancias laborales
- Antecedentes Penales y Policiacos
- Solicitud de empleo
- Estudio Socioeconómico
- Pruebas psicométricas
- Resultado de prueba poligráfica
- Informe psicológico laboral
- Cédula Docente
- Fotografías tamaño cédula
- Certificado RENAS (Registro Nacional de Agresores Sexuales)

4.1.3. Elementos que debe recibir el colaborador al momento de contratarlo

- Toma de Huella: la cual servirá para registrar el marcaje de entrada y salida de cada colaborador.
- Gafete: El colaborador debe de portar su gafete dentro de las instalaciones en su horario laboral.

- Uniforme: El uniforme se mandará a realizar a cada colaborador después de los dos meses de prueba aprobados.
- Kit de Materiales: Este kit contiene marcadores, engrapadora, lapiceros, para uso de los docentes y personal administrativos para uso de sus funciones.

4.1.4 Aspectos legales

Actualmente American English Academy cuenta con todos los aspectos legales detallados a continuación y están debidamente firmados y autorizados por las entidades correspondientes:

- Planilla IGSS
- Libro de salarios
- Pago de vacaciones
- Informe anual
- Bono 14
- Aguinaldo

4.1.5 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

En la Academia se verificó que el personal administrativo y docente no son capacitados constantemente por lo que se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), para determinar las áreas de apoyo que se requieren de manera inmediata.

El objetivo principal del diagnóstico de necesidades de capacitación es la planificación de los procesos de formación por el área de Recursos Humanos, con el fin de aprender y cubrir las necesidades reales del personal. Estos diagnósticos pueden realizarse en diversos momentos y diferentes propósitos

- Diagnóstico transversal de base - línea de base
- Detección de necesidades en forma periódica
- Detección de necesidades particulares

- Identificación del perfil real

Instrumentos para la realización del DNC

- Cotejo de perfiles requeridos versus los perfiles reales identificados, identificando brechas y las necesidades de capacitación
- Consolidación de temas de capacitación propuestos durante el DNC
- Consolidación de temas de capacitación a partir de talleres participativos

4.1.6 Sistema disciplinario

Artículo 57. C.T. Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de normas elaboradas por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivos de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

Según el artículo No. 58 del C.T indica que el patrono que tenga a su disposición 10 o más trabajadores está obligado a elaborar un Reglamento Interior de Trabajo y ponerlo en vigor y al conocimiento de cada colaborador.

Se apoyó a la Academia en solicitar al Ministerio de Trabajo el Reglamento al correo y para adecuarlo al giro de negocio, se procedió a trabajar el reglamento en conjunto con el Director para luego enviarlo a revisión y en el mes de octubre 2018 se concluyó la segunda revisión por parte del Ministerio de Trabajo para luego ser aprobado. Se sugirió que cuando ya esté autorizado le proporcionen una copia a cada colaborador.

4.1.7 Seguridad industrial

La seguridad e higiene en el trabajo, constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral, son dos actividades estrechamente relacionadas y orientadas a garantizar condiciones personales y materiales adecuadas de trabajo. Sin embargo, en algunas ocasiones las empresas no se ocupan de este tipo de situaciones, pues el interés principal es generar ganancias.

Se debe conservar en buen estado las condiciones físicas y psicológicas del empleado, esto ayudaría a mantener un ambiente agradable y con menos probabilidades de sufrir accidentes o enfermedades, y a su vez que la organización dispusiera del recurso humano en su mejor disposición para explotar sus habilidades y aptitudes laborales.

En American English no se contaba con un Plan de seguridad e higiene Laboral por lo que se creó uno con los siguientes objetivos

Generales

- Elaborar una normativa de seguridad e higiene, para ser aplicada en American English Academy ubicado en Boca del Monte
- Contribuir a la creación de un ambiente seguro e higiénico para estudiantes, docentes, personal administrativo y operativo, así como visitantes, en tanto permanezcan dentro de las instalaciones de la Academia
- Detectar las medidas preventivas y correctivas para su aplicación dentro de las instalaciones de la Academia

Específicos

- Reducir al mínimo el riesgo de la ocurrencia de accidentes
- Estar preparados para actuar adecuadamente frente a un fenómeno natural como temblores, terremotos, tormentas, entre otros
- Saber cómo actuar en caso de un incendio

- Estar preparados para dar atención de primeros auxilios
- Prevenir enfermedades o la gravedad de éstas, para gozar de un estado completo de bienestar físico, mental y social

4.2 Análisis de resultados de los Estudios de Caso

Esta sección del trabajo de investigación se centra en la presentación de los datos obtenidos por medio de los instrumentos diseñados para el estudio. Los resultados brindan información valiosa para interpretar de qué manera incide en la gestión administrativa que no se cuente con un proceso de reclutamiento y selección en American English Academy.

Entrevista realizada al Director de la Academia American English

Tabla No. 1
Entrevista al director de la Academia American English

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las fuentes que utilizan para el reclutamiento del personal?	Mantas vinílicas, volante, por redes sociales, Transdoc y el que más se toma en cuenta son los referidos
2. ¿Utilizan algún tipo de prueba psicométrica para la selección de personal?	Se utilizan únicamente test de personalidad, y en casos pruebas de conocimiento.
3. ¿Realizan Entrevistas por competencias?	No
4. ¿Cuentan con manuales de perfiles y descriptores de puestos	Al momento no se cuenta
5. ¿Utilizan reclutamiento interno y externo	Únicamente Externo
6. ¿Quiénes participan en el proceso de Reclutamiento y selección del personal	El Director de la Academia y Asistente de RH

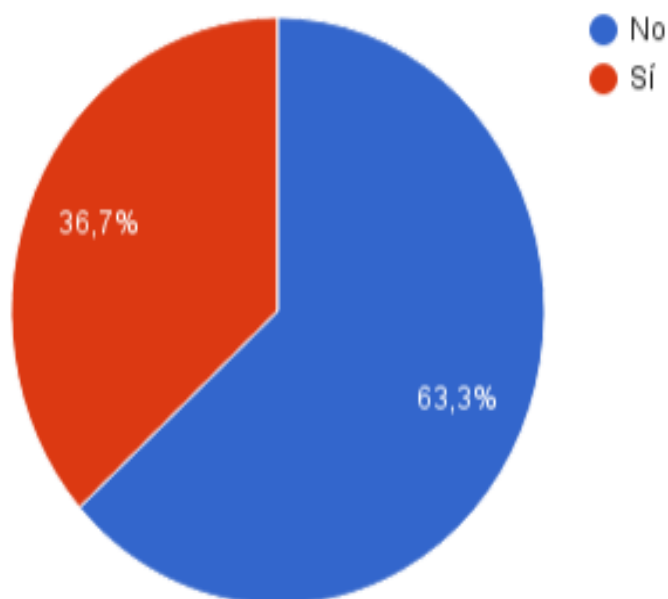
7. ¿Cuenta con solicitudes de empleo?	Si se cuenta con una bastante completa
8. ¿Solicitan Antecedente policiacos y penales a los candidatos?	Si la solicitan en el ultimo filtro

Fuente: elaboración propia (2018)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a consecuencia de la encuesta realizada y transmitida a 25 colaboradores de American English Academy mostrándolos detalladamente:

Gráfica No. 1
Procedimiento de reclutamiento y selección en la Institución

1. ¿Conoce cuál es el procedimiento de reclutamiento y selección en la Institución?

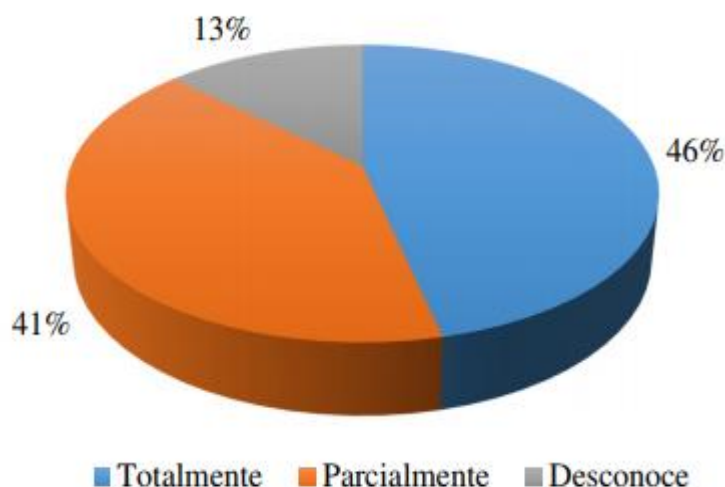


Fuente: elaboración propia (2018)

Se puede observar que el 63.3% de los colaboradores encuestados no tiene el conocimiento sobre el proceso de reclutamiento y selección mientras que el 33.7 de los encuetados si lo conoce.

Gráfica No. 2
Funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo

2. ¿Conoce la funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?



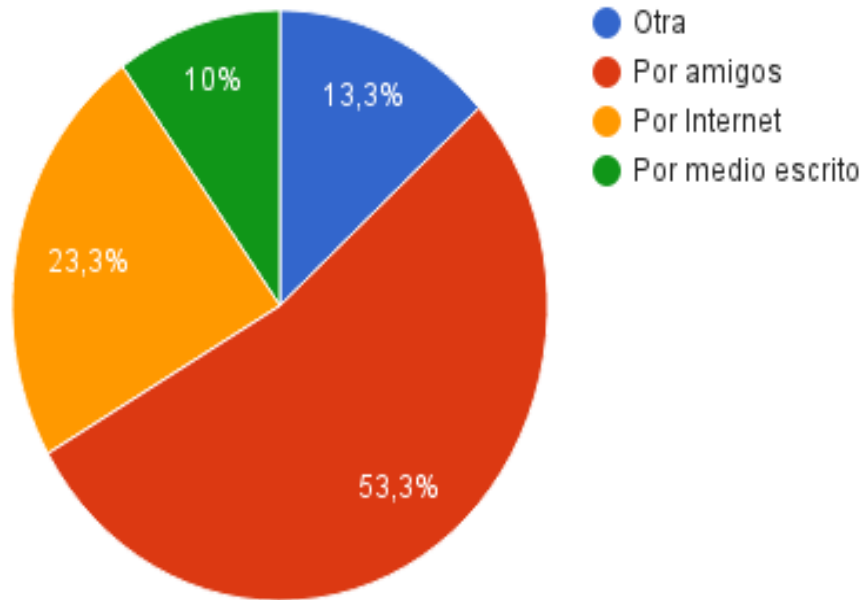
Fuente: elaboración propia, (2018)

Solo un 46% de los colaboradores entrevistados indicó conocer todas sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, un 41% menciona que tiene un conocimiento parcial y un 13% que los desconoce.

Es fundamental que los colaboradores conozcan sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, se deben elaborar y actualizar los descriptores de puestos y hacerlos del conocimiento de los colaboradores para que comprendan que les corresponde hacer y hasta donde llega su responsabilidad

Gráfica No. 3
Medios por los que se enteró de la plaza vacante

3. ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?



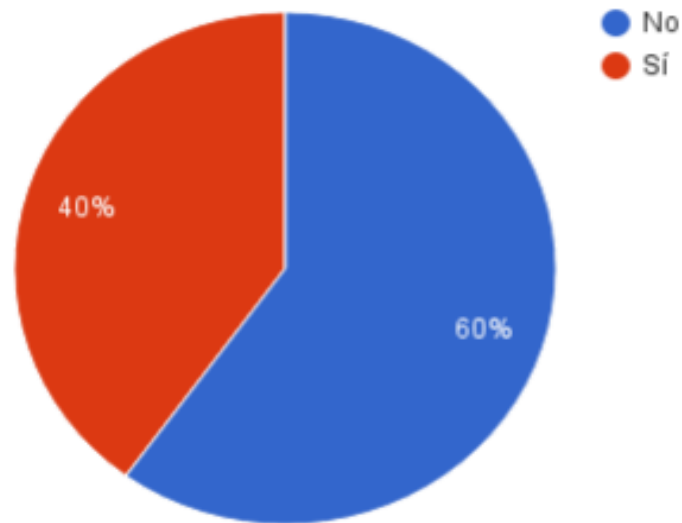
Fuente: elaboración propia, (2018)

El 53.3% del personal, se enteró de la plaza vacante por amistades que laboran dentro de la institución, siendo la mayoría del personal. El 23.3% se enteró de la disponibilidad de la plaza por medio de Internet, el 13.3% del personal conoció de la disponibilidad de la plaza por otras fuentes, por ejemplo, por no confiables, y el 10% por medios escritos.

Es importante que la fuente de reclutamiento sea clara y que esté dirigida al personal a quien se quiere reclutar, con las especificaciones para el puesto a ocupar.

Gráfica No. 4
Pruebas Psicométricas

4. ¿Realizó pruebas psicométricas previas a su contratación?



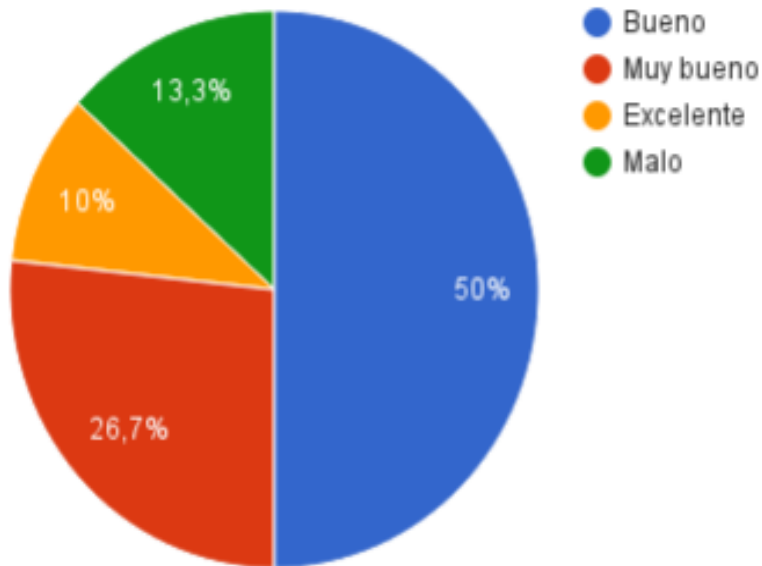
Fuente: elaboración propia, (2018)

El 60% del personal encuestado indicó que no se le realizaron pruebas psicométricas, mientras que al 40% del personal sí les realizaron este tipo de pruebas.

La realización de las pruebas psicométricas es importante al momento de seleccionar al personal, ya que con ello se puede identificar a la persona idónea para ocupar o no el puesto vacante.

Gráfica No. 5
Calificación de la entrevista realizada

5. ¿Cómo calificaría la entrevista que le realizaron?

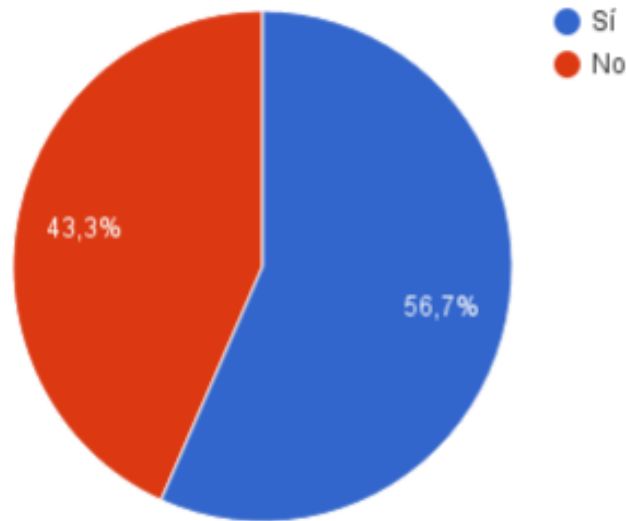


Fuente: elaboración propia, (2018)

El 50% de personal está conforme de la manera en que le realizaron la entrevista para la selección, el 26.7% del personal le pareció muy buena la entrevista, para el 13.3% la calificó de malo, y solamente para el 10% le pareció excelente. Seguramente no se tiene claro lo que es una entrevista y como debe ser.

Gráfica No. 6
Proceso de reclutamiento y selección adecuado

6. ¿Cree usted que el proceso de reclutamiento y selección fue el adecuado para su contratación?

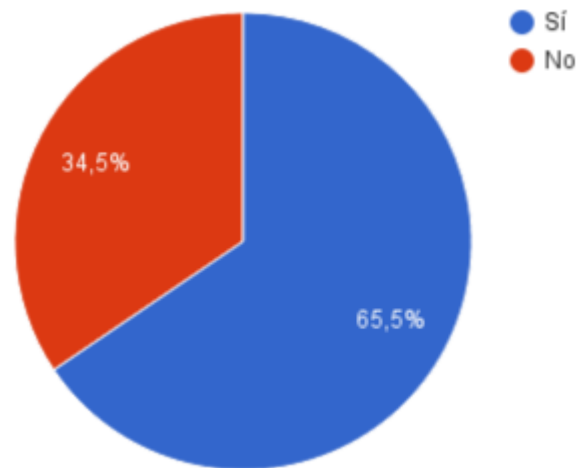


Fuente: elaboración propia, (2018)

Para el 56.7% si le pareció adecuado el proceso de reclutamiento y selección que le fue aplicado, mientras que para el 43.3% no fue adecuado. Si no se hace correctamente el proceso de selección de personal y se contrata a un colaborador que no es el idóneo para el puesto le puede causar a la institución una baja productividad ya que de nada sirve desarrollar una filosofía de empresa si no tiene la estructura administrativa que la soporte.

Gráfica No. 7
Firma de Contrato

7. ¿Firmó contrato al momento de ser confirmado a la plaza vacante?



Fuente: elaboración propia, (2018)

Estos resultados muestran que el 65.5% de la población encuestada cuenta con un contrato formal de trabajo lo cual indica que la mayoría si fue contratada respetando un proceso de selección de acuerdo a las Normas y estándares del Ministerio de Trabajo.

A este paso tan importante hay que añadir un 34.5% en donde se demostró que las personas no firmaron un contrato formal de trabajo o bien únicamente fueron contratados por tiempo definido lo que los llevo a estar en ciertos convenios de palabra o contratación informal.

Por tanto, la ausencia de un contrato de trabajo representa para los trabajadores un inconveniente, pues no hay un documento que establezca los términos y condiciones de trabajo, y por no contar

con este documento que ampare las compensaciones, beneficios, gratificaciones, entre otros, el trabajador no está protegido ante cualquier consecuencia a la hora de su terminación labora

Con base a la investigación realizada y los resultados obtenidos de la entrevista y encuestas puede decirse que la información recabada en ambos instrumentos, son coherentes entre sí y confirman que no existía un adecuado y formal procedimiento de Reclutamiento y selección de personal, sin embargo, no existe un documento que sirva de guía o parámetro para la realizar los pasos del proceso en American English Academy.

Por lo que se identifica la importancia de un eficiente proceso de Reclutamiento y selección de personal para la contratación de personal idóneo.

Al momento de hacer una selección interna se trata de buscar el empleado idóneo para cubrir el puesto que haya quedado vacante o ya sea por un ascenso de plaza, pero de igual forma no se hace de manera correcta. En caso de que no se encuentre la persona adecuada para ejercer el puesto se tiene que proceder a una selección de candidatos por vía externa.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo final el reclutar y seleccionar personal idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. Al ser un conjunto de etapas o pasos, no se pueden omitir pasos importantes para la efectiva realización de dicho proceso. Si este proceso se aplicara siempre de la manera correcta dentro de la Institución, no se incurrieran en gastos innecesarios. Como se puede observar, en realidad no existen pasos establecidos sobre el proceso de reclutamiento y selección en la Institución.

Por lo general solo una poca cantidad de las personas contratadas llenan por completo los requisitos que se solicitan para los puestos, aunque en su mayoría no se cumple con lo requerido por la urgencia de personal.

Se considera no contar con métodos adecuados de selección de personal, por parte de la administración; así mismo los colaboradores consideran que se podría mejorar, ya que un punto de partida fundamental en todo proceso selectivo es el contar con datos e información respecto del cargo que se va a ocupar; se basa en lo que exigen las especificaciones del cargo cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección.

Es importante el contar con una persona que se dedique específicamente a contratar personal para mejorar dicho proceso, debido a que el director se ocupa en las diferentes tareas de la propia Institución, evidenciándose en falta de tiempo para contratar al personal, teniendo en muchas ocasiones errores en las decisiones de contratación ya que solamente asistieron a una entrevista que no logró reunir las especificaciones necesarias para atender al nuevo colaborador, notándose en la rotación constante del personal.

Conclusiones

El proceso de reclutamiento y selección de personal es fundamental dentro de toda institución, de allí parte todo el funcionamiento para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial.

El Manual de Reclutamiento servirá de guía para todos los colaboradores involucrados en el Departamento de Recursos Humanos con el fin de mejorar y seguir adecuadamente cada paso del proceso y lograr el resultado esperado.

Es necesario utilizar las fuentes de reclutamiento adecuadas ya sea interna o externa, es decir, mediante la promoción de los empleados actuales o renovando la planilla de acuerdo con el perfil que se requiere, se debe acudir a una fuente u otra, según se requiera.

Las pruebas psicométricas son una herramienta dentro de las técnicas de selección muy importante para evaluar de forma efectiva las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y con esto se asegura contratar a la persona más idónea para la plaza vacante, estas pruebas son una forma de determinar si el puesto se adapta a la personalidad y gustos.

Recomendaciones

El proceso de reclutamiento y selección se debe llevar a cabo de una manera apropiada, de lo contrario se puede desaprovechar la oportunidad de contratar a la persona con gran potencial y talento para el puesto requerido.

Se recomienda utilizar el Manual de Reclutamiento y selección de personal realizado en la sistematización de la práctica para mejorar el proceso de reclutamiento del personal y proveer de manera adecuada y oportuna el personal idóneo y calificado que la Academia requiere evitando así altos costos por rotación y mal clima laboral.

Utilizar las fuentes y herramientas adecuadas de reclutamiento y selección de personal para determinar cuál sea la más conveniente para las necesidades específicas de la organización.

Se recomienda continuar aplicando las pruebas psicométricas de personalidad y aptitudes dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, analizarlas y tomar decisiones según los resultados ya que tienen un alto nivel de efectividad.

Referencias

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Asociación Nacional de Abogados Laboralistas. (02 de 08 de 2005). *El ascenso dentro de una empresa*. Recuperado de Diario 20 Minutos: <http://www.20minutos.es/noticia/3711/0/ASCENSO/EMPRESA/DENTRO>

Castillo, J. (2006). *Administración de Personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*, (5ta.ed.) México Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las Organizaciones. (8ª. Ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

De la Calle, C. y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Prentice-Hall/Pearson, Madrid.

Dessler, G. (2001). *Administración de recursos humanos*, (11.Ed.) México: Pearson.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. En L. R. Gómez-Mejía, D. B. Balkin, & R. L. Cardy, *Gestión de Recursos Humanos* (pág. 777). Madrid: Pearson Educación.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. (4ª. Ed.). Editorial El Manual Moderno.

- Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Pax, Librería Carlos Cesarman S.A.
- López F. y Figueroa, C. M. (2008). *Persona y Profesión, procedimientos y técnicas de Selección y orientación*. España: TEA ediciones S.A
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0 la nueva forma de encontrar talento*. Barcelona Editorial UOC
- Sastre, M. y Aguilar, E (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico* McGraw Hill
- Ventura E. Delgado S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, Ediciones paraninfo, España
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. En W. B. Werther, & K. Davis, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (págs. 32-33). México DF: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1

Solicitud de Empleo



SOLICITUD DE EMPLEO

Plaza a la que aplica	Pretensión Salarial

DATOS PERSONALES		
Apellidos	Nombres	
Dirección		
Municipio	Departamento	
Profesión u Oficio	Lugar y Fecha de nacimiento	
No. DPI	Extendido en	Edad
Teléfono de casa	Teléfono celular	NIT
E-mail		Estado Civil

DATOS FAMILIARES			
Nombre del padre	Profesión	Edad	
Nombre de la madre	Profesión	Edad	
Nombre del cónyuge	Profesión	Edad	
No. De hermanos	Nombres completos	Escolaridad	Edades
No. De hijos	Nombres completos	Escolaridad	Edades

DATOS ACADÉMICOS					
Nivel Académico	Establecimiento	Fecha inicio	Fecha finalización	Último grado aprobado	
Universitario					
Diversificado					
Básico					
Primario					
¿Estudia actualmente? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Carrera	Horario		
Otros cursos relacionados con su profesión					
Otros conocimientos o habilidades que posee					
Conocimientos con sistemas computarizados					
IDIOMA INGLÉS	ENTIENDE	HABLA	LEE	ESCRIBE	
Porcentaje que domina					
Otro Idioma					
Programas de Office que maneja					
Lenguajes de programación que maneja					
EXPERIENCIA LABORAL					
EMPLEOS ANTERIORES					
Nombre de la empresa	Teléfono	Dirección	Periodo en que laboró	Salario devengado	Puesto desempeñado

Fuente: obtenido de American English Academy (2018)

Anexo 2

Formato de Referencia

AMERICAN ENGLISH ACADEMY



CONSULTA DE INFORMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES:

CANDIDATO:




		OBSERVACIONES
1) Empresa:		
2) Cargo:		
3) Jefe de Inmediato:		
4) Fecha de Ingreso:		
5) Fecha de Retiro:		
6) Motivo de su Retiro:		
7) Información Suministrada por:		
8) Cargo de quien Informa:		
9) Llamadas de atención:		

Fuente: obtenido de American English Academy (2018)

Anexo 3

Estudio socioeconómico

 ESTUDIO SOCIO-ECONÓMICO			
SALUD			
¿Padece alguna enfermedad diagnosticada por el médico?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Ha estado hospitalizado(a)?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Ha estado bajo tratamiento médico, psicológico o	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Ha pensado alguna vez en el suicidio?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Se ha lesionado?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Ha si herido(a) con arma de fuego o arma blanca?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Tiene algún impedimento físico que le impida realizar algún	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Está usted embarazada o cree estarlo?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Tiene algún tatuaje?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuáles?
¿Se ha borrado algún tatuaje?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuáles?
¿Ha utilizado Piercing?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Ha tenido accidentes de tránsito?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
BEBIDAS ALCOHÓLICAS			
¿Consumo bebidas alcohólicas?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Qué es lo más relevante que le ha ocurrido por encontrarse en estado de ebriedad?			
¿Cuándo fue la última vez que olvidó lo que dijo o hizo por encontrarse en estado de			
¿Qué bebidas alcohólicas consum			
¿Ha consumido bebidas alcohólicas en su horario de	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Se ha presentado a su horario laboral con aliento alcohólico o bajo efectos de "resaca"?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Ha sido despedido(a) o le han pedido su renuncia por problemas de alcoholismo?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Ha conducido en estado de ebriedad?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique

DROGAS			
¿Ha consumido alguna droga prohibida por la ley? (marihuana, cocaína, crack, éxtasis, pegamento, cemento, tachas,	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Qué edad tenía cuando las probó por primera vez?			
¿Cómo las obtuvo?			
¿Cuándo fue la última vez que las consumió?			
Las drogas prohibidas por la ley, dejan residuos en su cuerpo, ¿Estaría usted dispuesto(a) a realizarse una prueba	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique
¿Actualmente tiene usted familiares o amistades que consuman drogas prohibidas por	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Explique

HECHOS ILÍCITOS Y DEMANDAS			
Está comprobado psicológicamente que todos hemos robado, así que ¿Qué es lo máximo que usted ha robado			
¿Qué es lo máximo que usted a robado en su puesto de trabajo?			
¿Ha sido acusado(a) injustamente de haber cometido algún robo o hecho ilícito?			
¿Ha estado usted preso(a) o detenido(a)?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Motivo:
¿Tiene familiares que estén o hayan estado presos o	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Ha sido usted demandado(a)?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Motivo:
¿Ha demandado usted a alguien?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Motivo:
¿Ha demandado a alguna de las empresas para las que laboró?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Motivo:
¿Ha formado parte de un sindicato?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuál?
¿Ha cometido hechos ilícitos por los cuales pudo haber sido	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuáles?

MARAS O PANDILLAS			
¿Ha formado parte de alguna mara o pandilla?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Le han ofrecido ser parte de alguna mara o pandilla?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿De cuál?
¿Tiene familiares que hayan pertenecido o pertenezcan a alguna mara o pandilla?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuál?
¿Ha presenciado algún rito de iniciación de maras o pandillas?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuál?

ÁREA PERSONAL				
¿Qué es lo mejor que le ha sucedido en su vida?				
¿Qué es lo peor que le ha sucedido en su vida?				
¿Qué es lo más relevante que se encontrará en su proceso de investigación?				
¿Cree que alguien podría dar malas referencias de usted en el ámbito Personal?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Quiénes? ¿Por qué?	
¿Cree que alguien podría dar malas referencias de usted en el ámbito Laboral?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Quiénes? ¿Por qué?	
¿Tiene casa propia?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Alquila?	S <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Cuánto tiempo lleva de vivir en esa dirección?				
¿Tiene otros ingresos?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Monto: Q.	

MARAS O PANDILLAS			
¿Ha formado parte de alguna mara o pandilla?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
¿Le han ofrecido ser parte de alguna mara o pandilla?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿De cuál?
¿Tiene familiares que hayan pertenecido o pertenezcan a alguna mara o pandilla?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuál?
¿Ha presenciado algún rito de iniciación de maras o pandillas?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Cuál?

ÁREA PERSONAL				
¿Qué es lo mejor que le ha sucedido en su vida?				
¿Qué es lo peor que le ha sucedido en su vida?				
¿Qué es lo más relevante que se encontrará en su proceso de investigación?				
¿Cree que alguien podría dar malas referencias de usted en el ámbito Personal?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Quiénes? ¿Por qué?	
¿Cree que alguien podría dar malas referencias de usted en el ámbito Laboral?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Quiénes? ¿Por qué?	
¿Tiene casa propia?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	¿Alquila?	S <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Cuánto tiempo lleva de vivir en esa dirección?				
¿Tiene otros ingresos?	S <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Monto: Q.	

Fuente: obtenido de American English Academy (2018)

Anexo 4

Modelo de Anuncio



American English Academy

American English Academy AEA se dedica al proceso eficaz de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés dentro de nuestro establecimiento, colegios y empresas para que los estudiantes (niños, adolescentes y adultos) sean comunicativamente competentes. Empresa del sector Educación, localizada en...[ver más](#)

Sobre la oferta

Publicada: 12 abril (actualizada)

Salario

- 3,242.00 \$ (Neto mensual)

Localización

- Villa Canales, Guatemala

Descripción

- REQUISITOS:
 - Graduado(a) de Perito Contador registrado en la SAT

¡TRABAJA CON NOSOTROS!

AUXILIAR CONTABLE
RESIDIR EN BOCA DEL MONTE O ALEDAÑOS

REQUISITOS:

- GRADUADO(A) DE PERITO CONTADOR
- EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS COMO AUXILIAR CONTABLE
- ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CONTADURÍA PÚBLICA (NO INDISPENSABLE)
- EXPERIENCIA EN PROCESOS CONTABLES, MANEJO DE CAJA CHICA, INVENTARIOS, CÁLCULO DE IMPUESTOS, ELABORACIÓN DE PLANILLA, LIBRO DE SALARIOS, PLANILLAS DEL IGSS, ETC.
- ORGANIZADO(A), RESPONSABLE, CON CRITERIO, INICIATIVA Y DISCIPLINA
- HORARIO:
LUNES A VIERNES DE 6:45 A 14:00
SÁBADOS DE 6:45 A 15:00

OFRECEMOS:


- ESTABILIDAD LABORAL
- PRESTACIONES DE LEY
- BECA PARA APRENDER INGLÉS PERSONAL Y FAMILIAR

**SI CUMPLE CON TODOS LOS REQUISITOS PRESENTARSE CON CV Y DPI DE LUNES A SÁBADO A:
1a. AVENIDA "A" 1-47 ZONA 1 BOCA DEL MONTE DE 8:00 α 12:00**

Fuente: obtenido de American English Academy (2018)

Anexo 5

Requisición de Personal



FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

American English Academy

1. DATOS GENERALES

Fecha de Solicitud:

Sede:

Area:

Departamento:

Solicitado Por:

Fecha de Iniciación:

2. ESPECIFICACIONES DE LA VACANTE

Nombre del Puesto Vacante:

Motivo de la Vacante:

Funciones Principales:

Tipo de Contrato:

Permanente: Temporal:

Ingreso Mensual:

Beneficios para la vacante:

3. REQUERIMIENTOS DEL ASPIRANTE

Estudios:

Experiencia mínima:

Competencias Requeridas:

Idiomas:

Manejo de Sistemas y programas:

4. HERRAMIENTAS QUE EL PUESTO REQUIERE

Celular: Escritorio: Computadora:

Otro:

Autorizado por: _____

Fecha de Autorización: _____

Firma de Solicitante

Fuente: obtenido de American English Academy (2018)