

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Humanidades

Licenciatura de Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal  
en Instituto por Cooperativa Santa Rosita**  
(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Ligia Ivón Esteban Carrizosa

Guatemala, septiembre de 2019

**Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal  
en Instituto por Cooperativa Santa Rosita**  
(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Ligia Ivón Esteban Carrizosa

Ing. José Ernesto Muñoz Andrade (Asesor)  
M. Sc. Byron Eduardo Ipiña Vargas (Revisor)

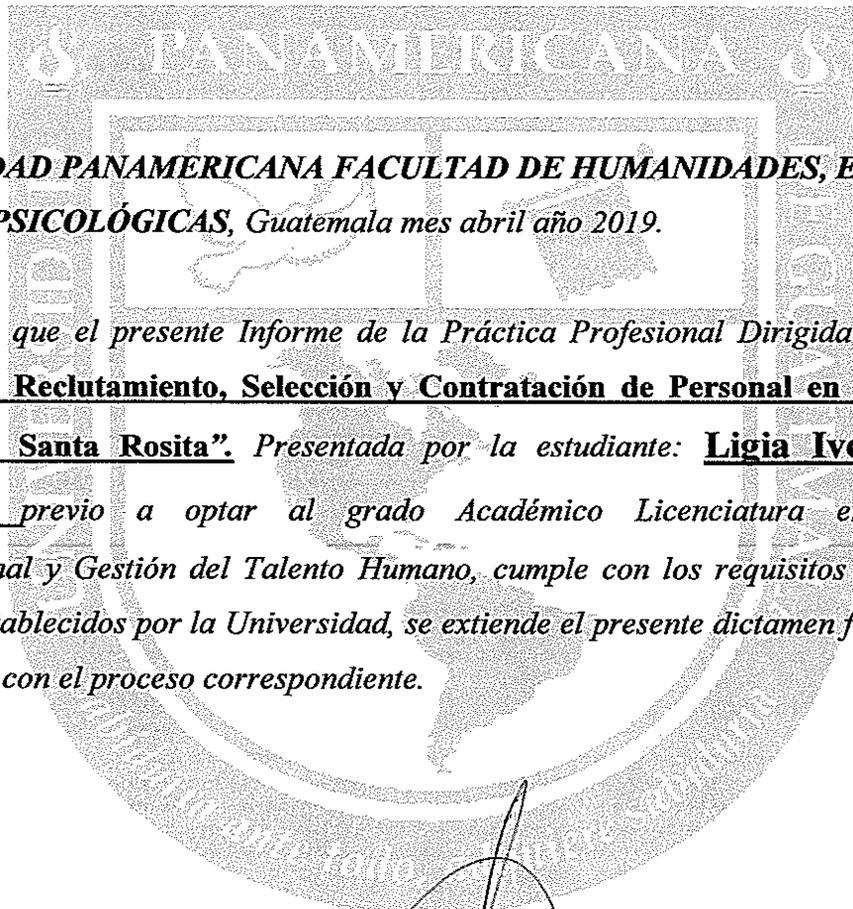
Guatemala, septiembre de 2019

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

## **Autoridades Facultad de Humanidades**

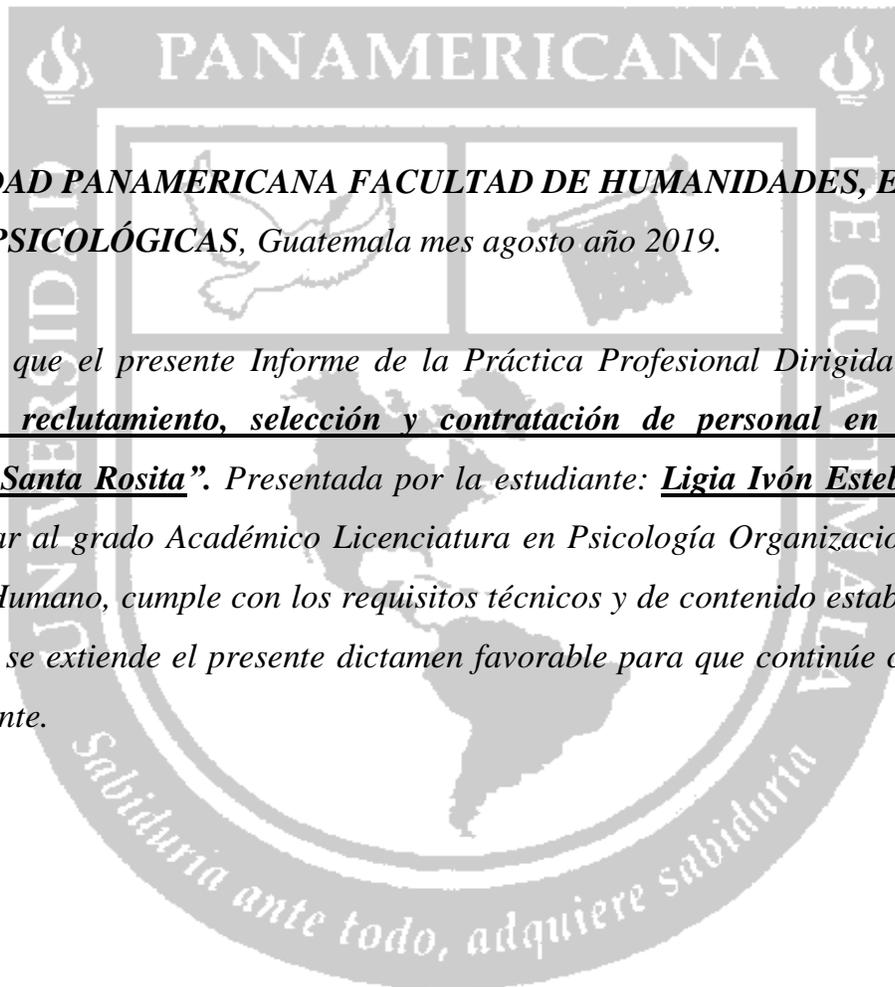
Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez.



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

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en Instituto por Cooperativa Santa Rosita”**. Presentada por la estudiante: **Ligia Ivón Esteban Carrizosa** 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.*

**Ing. José Ernesto Muñoz Andrade**  
**Asesor**



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

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en Instituto por Cooperativa Santa Rosita”**. Presentada por la estudiante: **Ligia Ivón Esteban Carrizosa** 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.*

**M.Sc. Byron Eduardo Ipiña Vargas**  
**Revisor**



**UPANA**  
Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de septiembre del 2019. -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en Instituto por Cooperativa Santa Rosita", presentado por el (la) estudiante Ligia Ivón Esteban Carrizosa, 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.*



Zabeth Herrera de Tan  
**Decano**  
**Facultad de Humanidades**

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

## **Dedicatoria**

A Dios y a la Virgen Santísima

Luz y fuerza que siempre iluminan mi camino y me fortalecen.

A mis padres

Otilio Vidal Esteban Santizo (Q.E.P.D) y Sonia Audelia Carrizosa, por su apoyo incondicional, amor y consejos brindados.

A mi esposo

Willians Morales, por la paciencia, trabajo y sacrificios para brindarme todo su apoyo con amor para verme realizar profesionalmente.

A mis hijos

Heyssell, Kenneth, Williams, Yohani, durante estos años de mi carrera fueron mi motor para llegar al final y sobre todo que este logro sea un ejemplo para su futuro.

A mis hermanos

Ana Patricia, Vivian Aracely, Sergio Vidal, Diana Roció, siempre con sus palabras de motivación, el cariño y apoyo.

A mi demás familia y amigos

Por sus consejos, acompañamiento y apoyo moral a lo largo de estos años.

A las Autoridades del Instituto por Cooperativa Santa Rosita

Por permitirme realizar el estudio de campo y facilitarme la información requerida para realizar la investigación.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
<b>Capítulo 1 Marco de Referencia</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnóstico	3
1.4.1 Organigrama	4
1.4.2 Programas establecidos	4
1.4.3 Visión	5
1.4.4 Misión	5
1.5 Justificación	5
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b>	
2.1 Antecedentes históricos	7
2.2 Definición de reclutamiento y selección de personal	8
2.2.1 Causas para un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal	8
2.2.2 Consecuencias de una mala selección y contratación de personal	9
2.2.3 Características claves en la selección de personal	11
2.3 Solicitud de empleo	13
2.4 Investigación de antecedentes	14
2.5 Verificación de referencias	14
2.6 Examen médico	15
2.7 Entrevista	16
2.8 Pruebas o test de selección	19
2.8.1 Pruebas de personalidad	20
2.8.2 Técnicas de simulación	21
2.9 Pruebas psicométricas	21
2.10 Análisis y perfil de puestos	23
2.11 Gestión por competencias	23

2.12 Contrato laboral	24
-----------------------	----

### **Capítulo 3 Marco Metodológico**

3.1 Planteamiento del problema	27
--------------------------------	----

3.2 Pregunta de investigación	28
-------------------------------	----

3.3 Objetivo general	28
----------------------	----

3.3.1 Objetivos específicos	28
-----------------------------	----

3.4 Alcances y límites	28
------------------------	----

3.4.1 Alcances	28
----------------	----

3.4.2 Límites	29
---------------	----

3.5 Método	29
------------	----

### **Capítulo 4 Análisis de resultados**

4.1 Presentación de resultados	32
--------------------------------	----

4.1.1 Fortalezas en los programas de reclutamiento, selección y contratación	32
--	----

4.1.2 Debilidades encontradas en los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal	34
---	----

4.2 Propuesta del instructivo de los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal para el Instituto por Cooperativa Santa Rosita	36
--	----

4.2.1 Pasos para seguir en el proceso de reclutamiento	36
--	----

4.2.2 Pasos para seguir en el proceso de selección	36
--	----

4.2.3 Proceso de contratación	37
-------------------------------	----

4.3 Análisis de resultados	37
----------------------------	----

Conclusiones	39
--------------	----

Recomendaciones	40
-----------------	----

Referencias	41
-------------	----

Anexos	42
--------	----

### **Lista de imágenes**

Imagen No. 1 (Ubicación del Instituto por Cooperativa Santa Rosita)	2
---	---

Imagen No. 2 (Organigrama del Instituto por Cooperativa Santa Rosita)	4
---	---

## **Resumen**

En la actualidad, las organizaciones desean alcanzar un buen proceso de atracción de personal idóneo para cubrir los puestos estratégicos y necesarios con el objetivo de alcanzar sus metas. Por lo que es de suma importancia que cuenten con el proceso correcto e indispensable que les ayude a contratar personal adecuado con base en investigaciones y técnicas donde puedan conocerlos a profundidad y tener la certeza de que cumplirán con las competencias para cubrir con los puestos requeridos.

Aunque el proceso de reclutamiento y selección es complejo, se debe contar con las herramientas necesarias evitando que el porcentaje de rotación de personal llegue a ser alto.

Tomando en cuenta la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal, la presente investigación persigue aportar al Instituto por Cooperativa Santa Rosita, los pasos a seguir en la realización de dichos procesos.

En el año de 2018, se realizó el proceso de práctica supervisada en el establecimiento y se pudo detectar que existe un alto índice de rotación, debido a que no se cuenta con los manuales necesarios y el personal a cargo con los conocimientos adecuados, por lo que se realizó el manual de procesos de reclutamiento y selección, al igual que las herramientas con las que deben contar y con esto evitar inconvenientes con los alumnos en su enseñanza, que es uno de los principales objetivos del instituto.

Dentro de las conclusiones se detalló lo siguiente:

Debido a los cambios tan drásticos que están ocurriendo en la sociedad, el instituto debe estar atento a cumplir con las necesidades de aprendizaje y enseñanza, por lo que el proceso de reclutamiento y selección no se debe tomar a la ligera para contar con las personas indicadas en los puestos de docentes, ya que es de suma importancia que puedan brindar un servicio de excelencia a todos los alumnos que dependen de ellos para autorrealizarse. Por lo tanto, se debe

avanzar sobre aquella visión tradicional que consideraba los procesos de reclutamiento y selección como actos puntuales dentro del instituto, e integrar estos procesos como parte fundamental de la vida y crecimiento de este.

Si no se hace correctamente el proceso de selección de personal y se contrata a un colaborador que no es apto para el puesto, le puede causar al instituto una baja productividad, ya que de nada sirve desarrollar una filosofía institucional si no tiene la estructura administrativa que la soporte. Los resultados obtenidos en el proceso de la elaboración del manual de reclutamiento y selección permitieron que las autoridades del instituto se dieran cuenta de la importancia de ejecutar eficazmente los programas que comprenden la dotación de personal.

Es necesario incrementar el grado de validez predictiva del proceso de selección de personal, al poner en práctica las técnicas que permiten conocer los datos generales, psicológicos y de conocimiento de los aspirantes a un puesto.

## **Introducción**

En un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en el desempeño de su puesto, no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el campo laboral, donde la competencia es cada día más. Pero sin una administración de procesos adecuada en el departamento de reclutamiento y selección de personal, este objetivo sería imposible de cumplir; porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene en la producción no tiene ese nivel de calidad.

Es importante diseñar y sistematizar dentro del marco legal específico y con los recursos disponibles, los procesos de reclutamiento y selección de personal, que garantice la calidad del recurso humano y así reducir las consecuencias ocasionadas por contratación de personal inadecuado.

Es necesario contar con un manual donde se encuentren los procedimientos que se deben cumplir para poder realizar efectivamente el cubrimiento de las plazas a solicitar. Se someterán a un proceso riguroso de reclutamiento y selección, con el objetivo de cumplir con las especificaciones del puesto al cual están aspirando.

El compromiso principal del Instituto por Cooperativa Santa Rosita consiste en educar utilizando métodos dinámicos y actualizados para formar personas que aprecien los valores éticos y morales, entre su visión está ser una institución educativa con una búsqueda constante de excelencia académica, con estándares de calidad reconocidos a nivel nacional. Por tal razón, se interesa por mejorar los programas de reclutamiento, selección y contratación que permitan la dotación de personal idónea para alcanzar sus objetivos.

Por la labor que se realiza en el instituto es necesario contar con el recurso humano necesario que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil de puesto, por lo que se quiere colaborar con los datos que se obtengan de la investigación para fortalecer los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal.

# **Capítulo 1**

## **Marco de Referencia**

### **1.1 Antecedentes**

El departamento de recursos humanos es clave para cualquier organización, ya que realiza los procedimientos necesarios que permiten atraer al personal que brindará los servicios y actividades para lograr el éxito deseado.

El Instituto por Cooperativa Santa Rosita es una entidad donde interviene el gobierno y junta directiva de padres con diecisiete años de experiencia, ha logrado un proceso de cambio, con el que se han reestructurado diversos programas de áreas académicas y administrativas. Dentro de ese proceso de actualización que la institución ha logrado de acuerdo con los objetivos y las necesidades institucionales, es fundamental que se modifiquen los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal. Actualmente la contratación del personal docente se basa únicamente en una entrevista realizada por el director del establecimiento.

### **1.2 Descripción**

El Instituto por Cooperativa Santa Rosita es una entidad que abre sus puertas para impartir la educación a nivel básica a la juventud de la comunidad a partir de enero de 2002, ubicados en cuatro aulas y parte del salón comunal, poco a poco se fueron instalando donde anteriormente estaba ubicado el centro de salud, el cual tuvo que cerrar sus puertas por falta de presupuesto y personal. Ya con ocho aulas, el director a cargo, licenciado Luis Oliva, realiza la labor para conseguir entidades patrocinadoras, las cuales logra captar aportando una donación con los materiales para la construcción de lozas en todas las aulas que les permite seguir construyendo un segundo nivel, contando ya con ocho aulas, una dirección, sala de maestros y una secretaria. Con estas nuevas instalaciones a partir de enero de 2017 inician a impartir clases a nivel diversificado con las carreras de bachillerato con orientación en computación y perito contador.

Actualmente siguen con la construcción de lozas de todas las aulas de segundo nivel, ya que su visión es seguir creciendo para brindarles a sus alumnos un servicio de excelencia. El instituto tiene como objetivo desde su origen la generación, búsqueda y transmisión del conocimiento, así como la creación, preservación y difusión de la cultura.

La actividad del área de recursos humanos es administrada por el licenciado Luis Oliva con la ayuda de coordinadora y personal administrativo que actualmente se denomina dirección general administrativa, siendo su función sustantiva el administrar los recursos del instituto, así como realizar todos los procesos relacionados con las prestaciones de personal de acuerdo con las normas y procedimientos aplicables.

### 1.3 Ubicación

El Instituto por Cooperativa Santa Rosita, se encuentra ubicado en 4<sup>a</sup>. avenida 05-72 colonia Santa Rosita, zona 16, ciudad de Guatemala.

#### Imagen No. 1

#### Ubicación del Instituto por Cooperativa Santa Rosita



Fuente: Google maps (2018)

## 1.4 Diagnóstico organizacional

Según el diagnóstico realizado en el Instituto por Cooperativa Santa Rosita, se determinó que es indispensable delegar a las personas encargadas a quienes les corresponda facilitar, supervisar, monitorear y evaluar la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal. Se determinó que el director del instituto y su asistente, serán los delegados, ya que son las personas que más se involucran con todas las actividades laborales y conocen las funciones que cada uno de los colaboradores deben cumplir, dejando claro que, para que la contratación sea efectiva, deben determinar el descriptor de puestos, solicitud de empleo, entrevistas, test o pruebas de selección y su debido contrato laboral, entre otros instrumentos adecuados al proceso.

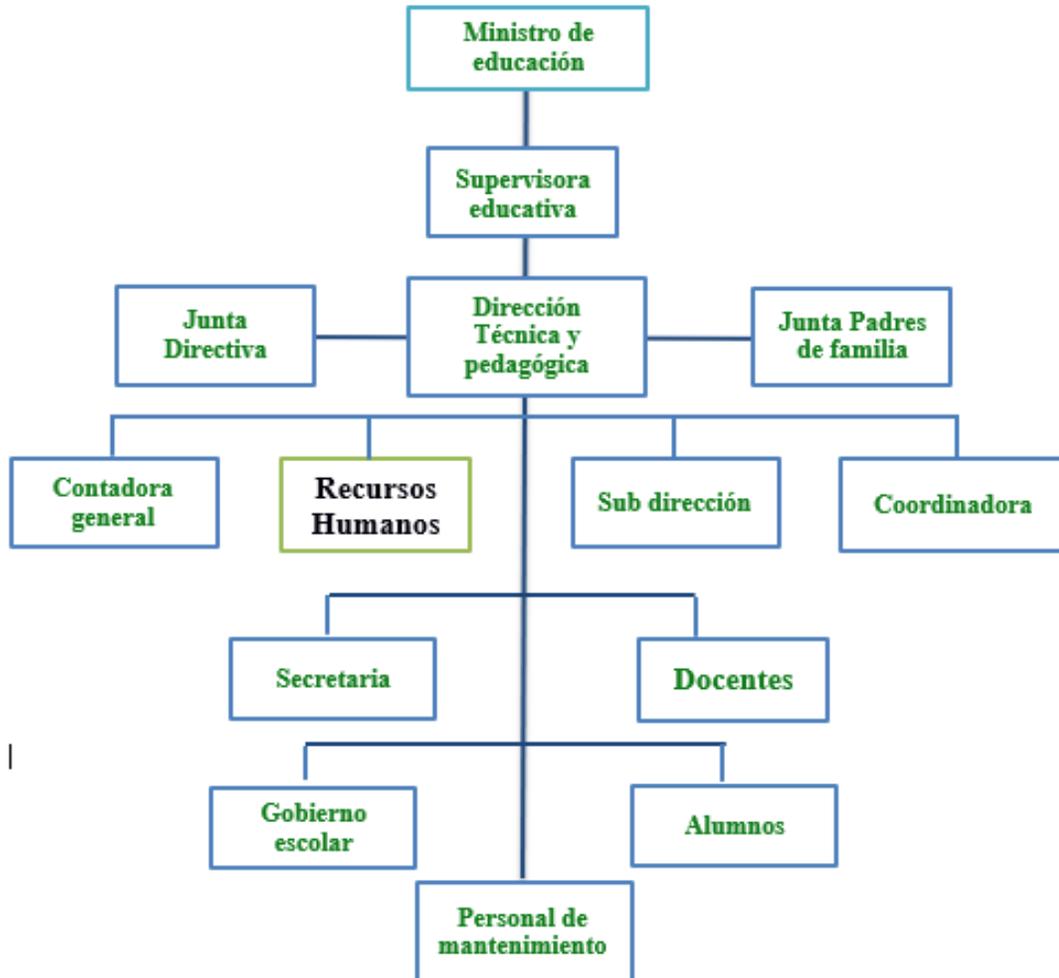
Se logró detectar que, a partir del mal procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, los colaboradores del instituto en su mayoría no cumplen con las competencias necesarias, por lo que afecta el desarrollo de las actividades, el ambiente laboral y cultura organizacional. Es crucialmente importante que el proceso de reclutamiento y selección sea redefinido y que las personas que lo deben ejecutar sigan las políticas y procedimientos que se establezcan, reduciendo así, los índices de rotación de personal que tanto afectan al instituto.

### 1.4.1 Organigrama

El instituto está conformado principalmente por las autoridades del ministerio de educación, dirección técnica y pedagógica, junta directiva y junta de padres de familia, quienes son las principales fuentes para proveer los recursos que se necesitan en el instituto para que preste sus servicios. A continuación, se encuentra la contadora general, recursos humanos, la subdirección y coordinadora, estos departamentos se encargan de organizar todo lo relacionado a la administración. Después de estos departamentos se encuentra el departamento de la secretaría y docentes quienes son los responsables de prestar los servicios educativos. En las últimas líneas del organigrama se encuentra el gobierno escolar y alumnos del centro educativo y por último, el personal de mantenimiento.

Imagen No. 2

Organigrama del Instituto por Cooperativa Santa Rosita



Fuente: elaboración propia, (2018)

#### 1.4.2 Programas establecidos

El instituto tiene establecido programas dentro de su proceso de reclutamiento y selección, con el fin de establecer con claridad las etapas y plazos de dichos procesos tales como: selección de fuentes, difusión de información, contactos preliminares, confirmación de candidaturas

preselección y presentación de la lista de candidatos; junto con las actividades a desarrollar y el alcance de cada una de ellas (costes, plazos de ejecución, fechas de finalización).

### 1.4.3 Visión

Ser una institución educativa con una búsqueda constante de excelencia académica, con estándares de calidad reconocidos a nivel nacional, con altos valores humanos, cívicos y morales, que forme ciudadanos proactivos, comprometidos con el bien común, el medio ambiente, la justicia y la familia capaces de servir y contribuir con el desarrollo de la sociedad guatemalteca.

### 1.4.4 Misión

Formar, a través de una educación integral, generaciones con una cultura basada en valores, principios éticos y morales, utilizando metodología y tecnología educativa de calidad, para que, con disciplina y esfuerzo, nuestros alumnos enfrenten el futuro globalizado y tecnológico.

## 1.5 Justificación

Para que cualquier entidad tenga éxito en sus procesos organizacionales, es indispensable contar con el personal idóneo que puedan desarrollar las funciones adecuadas para lograr los objetivos. Esto se puede lograr, si el departamento de recursos humanos tiene un procedimiento de reclutamiento y selección efectivo, que permita contratar personal con las competencias necesarias para alcanzar la efectividad organizacional.

Las personas responsables del reclutamiento y selección del instituto no conocen ni aplican las mejores prácticas en el tema. Es de vital importancia que se implementen herramientas, procedimientos y estándares para mantener una base de datos robusta que permita cubrir las plazas en tiempo y forma. Actualmente los tiempos de cumplimiento de ocupación de las plazas tiene una duración que no permite el seguimiento de la educación a los alumnos, carga de trabajo

a los actuales docentes, pago de jornadas extraordinarias para las planificaciones, desgaste físico en cada uno de los involucrados, entre otros.

También es importante mencionar que los procesos actuales que se cumplen en tiempo no consideran un proceso de calidad oportuno, debido a que la rotación de este personal es alta. Uno de los ejemplos claros es la última incorporación que, si bien se le invirtió un aproximado de treinta días, la persona solo trabajó quince días y presentó su renuncia, ya que sus expectativas eran diferentes a lo que realmente encontró.

Debido a estas inconsistencias, se realizó una investigación sobre los procesos adecuados de reclutamiento, selección y contratación de personal, con el fin de dar a conocer los resultados y descubrir los errores continuos que actualmente están afectando el desempeño laboral dentro de la institución, a consecuencia de no contar con las herramientas necesarias en la gestión del talento humano.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes históricos**

Según decreto legislativo No. 17-95 del Congreso de la República, se autoriza la creación y funcionamiento de “Ley de Institutos de Educación por Cooperativa”, los cuales deberán regirse por la ley de educación nacional, así como por la doctrina y principios del sistema cooperativo.

El acuerdo ministerial No.58 de fecha 15 de marzo de mil novecientos noventa y cinco contiene el reglamento de institutos por cooperativa de enseñanza.

Los institutos por cooperativa son entidades no lucrativas, que establecen mecanismos y técnicas adecuadas para permitir una mayor participación del estado a través del ministerio de educación, de las autoridades municipales, de los padres de familia y del sector privado.

El gobierno de la república autorizó la creación de institutos por cooperativa, destinados especialmente para las distintas comunidades del país que lo requieran, principalmente en el área rural.

El Instituto por Cooperativa Santa Rosita ha carecido de procedimientos adecuados para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, es por esta razón que se detectó un alto índice de rotación de personal, ya que el director es quien está asignado a esta tarea y al no contar con las herramientas necesarias no le es posible detectar al candidato idóneo para cubrir el puesto, por lo que se elaboraron los instrumentos necesarios con el fin de que puedan lograr los objetivos y rendimiento de sus funciones.

## 2.2 Definición de reclutamiento y selección de personal

Chiavenato (1999) indica: “El proceso de reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de recurso humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.” (p. 92).

Chiavenato (1993) define la selección de recursos humanos como: “La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”. (p. 169).

Bajo estos conceptos, se puede definir al proceso de reclutamiento y selección como el medio a través por el cual se elegirá al candidato que cumpla con la mayor parte o con todas las exigencias que el puesto requiere.

### 2.2.1 Causas para contar con un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

Para que una empresa logre los objetivos establecidos debe concentrarse en seleccionar al personal idóneo que puedan desempeñar las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de las labores.

Cabe mencionar que han existido muchos estudios acerca de las emociones y funciones del cerebro que ha demostrado que los seres humanos tienen diversas capacidades para poder desarrollarse en las distintas actividades laborales, por lo que es muy importante que se pueda elegir a la persona que cuenta con los conocimientos y destrezas para un puesto específico, a través de los procesos adecuados que logren identificar al candidato idóneo y que aporte

funciones necesarias para alcanzar el éxito dentro de la empresa, pero más importante que se logre adaptar al puesto y así poder evitar conflictos por falta de adaptación e integración en el equipo de trabajo.

### 2.2.2 Consecuencias de una mala selección y contratación de personal

Afectar el buen clima laboral es una de las causas por la que se debe tener la importancia debida en el proceso de reclutamiento y selección, ya que al momento de que el colaborador contratado no encaje en el equipo de trabajo por falta de conocimientos y capacidades afectaría a todo el personal, lo que conllevaría a elevar los costes en capacitación, inducción y formación pues se ven obligados a realizar despidos o renunciaciones constantes que sin duda impacta en elevar el índice de rotación.

El éxito de la empresa se logrará si su capital humano está preparado y es apto para desarrollar las actividades laborales.

Todas las empresas necesitan comercializar su producto o servicio y esto lo pueden lograr si sus colaboradores están preparados, tienen los conocimientos, experiencia, habilidades y la buena actitud para unirse a los objetivos empresariales.

¿Cuáles son las consecuencias de una mala selección de personal?

De acuerdo con Human Visión Consulting Group (2017) uno de los más comunes y principales errores estratégicos de las instituciones es no contar con el personal adecuado y esto debido a la falta de empleo en Guatemala, la mayoría de las personas aplican a plazas que definitivamente no están calificadas para desempeñarse según el perfil de puesto.

La necesidad de tener un empleo los obliga a querer cubrir alguna plaza, de la que no tienen idea de las competencias necesarias que debe cumplir, esto amarrado a que no se aplique un proceso adecuado de reclutamiento y selección donde se realice una evaluación profunda, hace que las

empresas contraten personas que no se adapten a las funciones y estrategias empresariales.

El mal proceso de reclutamiento y selección repercute en algunos puntos, los cuales son:

No lograr los objetivos empresariales

Sin duda los objetivos se logran si el capital humano esta preparado y enfocado en lo crucialmente importante, en el instituto por Cooperativa Santa Rosita deben prestar la atención necesaria para contratar personal con las competencias que se requieren y establecer sus objetivos para que sean cumplidos.

No realizar el proceso debido de reclutamiento y selección llevará a un punto en donde se crearán conflictos debido a que la persona contratada que no cuente con el perfil necesario no podrá nivelarse con sus compañeros y esto creará constantemente desacuerdos incluso con sus superiores, por lo que no podrán estar de acuerdo para mantener la coordinación necesaria.

Baja productividad

El tema de la baja productividad lamentablemente lo padecen muchas empresas en algún momento de su trayectoria debido a que no logran identificar y seleccionar al personal que brinde el apoyo necesario.

De nada sirve tener todas las herramientas para desempeñar las actividades si el colaborador no cuenta con los conocimientos, esto hace que llegue a cambiar la actitud en relación con su trabajo y su papel en la institución.

Repetición de procesos

Por lo general, se le permite al nuevo ingreso desde luego, aprender sobre la marcha, eso no tiene nada de extraño. Lo perjudicial es cuando lo hace mal y alguien más tiene que repetir el proceso y

hacer la corrección. Lo anterior también repercute en el proceso de reclutamiento y selección, si es que la persona no cumple con lo esperado al cabo de ciertos meses.

#### Clima laboral

El incremento en el nivel de estrés y quizá hasta la frustración por los resultados afectados puede alterar el clima laboral. Se debe tomar en cuenta, que el recién llegado viene a ocupar un lugar en un equipo ya conformado, al que le tomará tiempo adherirse y mientras tanto, pudiera generar incomodidad entre los miembros.

#### Costos

El costo de reclutamiento incurrido es el primero que se afecta. Otros costos igualmente importantes y afectados son el salario devengado, las pérdidas ocasionadas por la baja productividad y por la repetición de procesos; los que invariablemente tendrán una repercusión.

Existen empresas con una alta rotación de personal, cuya repetición de estos eventos puede sumar pérdidas anuales relevantes.

Esto podría evitarse con evaluaciones más profundas, que ayuden a identificar de forma más certera al talento adecuado.

### 2.2.3 Características claves en la selección de personal

RPP Noticias, en su contenido patrocinado por “Centrum Graduate Business Scholl” (2018) refiere en su artículo, que las instituciones no le toman la debida importancia al proceso correcto de selección de personal, ya que no cuentan con el equipo correcto y herramientas necesarias para seleccionar e identificar al candidato idóneo para el puesto. Cerca del 90% de los fallos en la contratación de personal se producen al no hacer un buen proceso de selección y no definir con eficacia las competencias personales o técnicas de los candidatos que se buscan. Según Roxi

Hewertson, CEO de Highland Consulting Group, consultora en formación en liderazgo, señala que el costo de una mala contratación puede ascender al doble del salario anual de una persona, más los beneficios.

En Guatemala, muchas instituciones no cubren esta necesidad de la mejor manera. No cuentan con un proceso adecuado de selección de personal y terminan cometiendo errores durante dicho proceso, afectando la rentabilidad y productividad de las instituciones.

Por ello, es necesario que un profesional capacitado sea quien se encargue de elegir al candidato perfecto. Estas son las características claves que todo profesional en el área debe saber detectar antes de contratar:

- **Actitud:** es mejor contratar a un candidato con confianza y seguridad en sí mismo, que dice puedo hacerlo, quiero hacerlo, que alguien que pone los obstáculos y los problemas como excusas, sin antes intentarlo.
- **Inteligencia:** es importante evaluar su capacidad de respuesta y descifrar si se trata de una persona que aprende cómo hacer el trabajo rápidamente.
- **Carácter:** aquí entra a tallar sus valores y su capacidad para sociabilizar y relacionarse con los demás. Si es una persona conflictiva, con poca capacidad para escuchar, lo más probable es que vaya a ocasionar problemas con el equipo de trabajo.
- **Motivación:** lo mejor es tener a un trabajador motivado, que tenga metas y sueños. Pero, sobre todo, que tenga un plan de acción, ya que es un indicador de que realmente lucha por lo que quiere.
- **Experiencia:** este es un punto clave a evaluar y sin duda, uno de los más importantes. Es importante contratar al candidato con las habilidades y aptitudes necesarias para

desarrollar las funciones que demanda la empresa. Y sus experiencias pasadas son, sin duda, la mejor referencia.

- Encajar: este es un punto que muchas empresas obvian al momento de contratar. Si se quiere lograr una buena sinergia entre los equipos de trabajo, entonces los valores del candidato deben encajar con la cultura de la institución.

Debido a lo anterior se puede argumentar que cualquier institución podrá obtener el éxito que se desea si se le presta la debida atención e importancia al proceso en el cual se recluta, selecciona y contrata a la persona adecuada, ya que a partir de aquí se puede detectar si en realidad el candidato que se contrata logre realizar las actividades necesarias para lograr los objetivos y metas que sean trazadas.

### 2.3 Solicitud de empleo

Grados (2013) afirma:

La solicitud de empleo es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato.

Es importante familiarizarse con el formato de solicitud de empleo para saber cómo está estructurado y poder ubicar rápidamente la información importante; sin embargo, lo más recomendable es que se cuente con un formato de solicitud propia de la institución, cuyo diseño estará estructurado en base a las políticas, necesidades y el perfil que se busca cubrir, dedicándole a las áreas de interés mayor espacio.

El primer punto y fundamental es que, antes de comenzar la lectura de una solicitud es que

tenga claro los requisitos para el puesto. A partir de esto podrán separarse los que si cumplen con el perfil (para ser los primeros en llamar), los que no cumplen (para descartarlos) y los que podrían ser, pero se tiene alguna duda (para tomarlos como segunda opción) (p. 229).

La solicitud de empleo es una herramienta sumamente importante, debe redactarse de una forma sencilla, ordenada y fácil de comprender, no puede faltar en el proceso de reclutamiento y selección pues es informativa, en ella el candidato debe describir sus datos principales tales como, datos personales, (nombre completo, dirección, números telefónicos, fecha de nacimiento, entre otros) datos educativos, (preparación escolar) referencias tanto personales como laborales, información relevante a los puestos de trabajo anteriores, pretensión salarial, en general experiencia relacionada con el puesto que está aspirando, también es importante agregar espacios en blanco para que tanto el candidato como el seleccionador puedan agregar comentarios que consideren necesarios ya que toda esta información pasará a integrarse a la base de datos del personal de la institución.

## 2.4 Investigación de antecedentes

Uno de los principales errores es realizar una contratación sin antes investigar los antecedentes del candidato, por lo que se debe exigir al candidato que presente antecedentes penales y policíacos. Estos filtros ofrecerán al instituto la certeza de no estar contratando personas problemáticas, con antecedentes como demandas laborales, legales, entre otros. Es importante contar con referencias laborales y personales para verificar la experiencia, las aptitudes y el desarrollo de las personas/postulantes.

## 2.5 Verificación de referencias

Esta investigación es útil para indagar el desempeño del candidato en su empleo anterior, sueldo,

relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral.

De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo. Es recomendable que la investigación de referencias laborales, preferentemente por motivos de tiempo y costo, deba realizarse por medio de la vía telefónica. A través de sus referencias, el instituto puede tomar decisiones sobre todo si el postulante fue o no sincero a la hora de brindar las referencias.

## 2.6 Examen médico

Grados (2013) afirma:

El examen médico se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. Es muy importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias mas graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que el candidato podrá ingresar hasta que solucione por cuenta propia los problemas que se le hayan detectado. (p. 255)

Este procedimiento prácticamente se encuentra en la etapa final del proceso de selección de personal, sirve para determinar si el potencial del candidato se encuentra con las capacidades físicas para ocupar el empleo.

## 2.7 Entrevista

Según Grados (2013): “La finalidad de esta es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato, ahondar en la experiencia e información de tipo cualitativa y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información respecto a la plaza vacante, condiciones de trabajo, sueldo, entre otras”. (p. 233)

Indudablemente, este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Grados (2013) recomienda diez aspectos básicos en la entrevista:

- Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
- Experiencia laboral; cuales fueron sus empleos anteriores, qué actividades hacía y qué resultados obtuvo, (¿ascendió?, tenía gente a su cargo, responsabilidades, relación con jefe, ¿cuándo salió?, ¿cuánto ganaba cuándo entro?, ¿Cuánto ganaba cuando salió?, ¿qué prestaciones tenía? ¿cuáles fueron sus logros?)
- Motivo de salida de cada trabajo, si cuenta con carta de recomendación, datos para solicitar referencia.
- Habilidades o conocimientos generales que posee
- Puesto deseado
- Sueldo deseado
- Datos familiares (el nombre de sus padres, con quien vive, entre otros)
- Pasatiempos

- Referencias personales.
- Metas (aquí no se especifica más, para que la persona misma se expone según sus propias limitaciones) (p. 234).

#### Etapas de la entrevista de selección

De acuerdo con Recursos Humanos Glob (2011), la entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de esta.

Preparación. La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

- los objetivos específicos de la entrevista
- el método para alcanzar los objetivos de la entrevista
- la mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado

Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

Ambiente. Puede ser de dos tipos:

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

El entrevistador deberá adoptar un cierto número de disposiciones materiales que le faciliten el trabajo al proporcionarle un ambiente físico agradable al entrevistado. Lo único imprescindible es asegurarse del carácter íntimo y privado de la entrevista. Que el entrevistador esté a solas con el interesado y que tenga la completa certeza que no será molestado, ciertos factores facilitan la creación de un ambiente tranquilo y sin tensión que a continuación se detallan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido.

- En ella sólo deben estar el entrevistado y entrevistador.
- En la sala de espera debe haber suficientes sillas, diarios y revistas.
- El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

#### Desarrollo de la entrevista

Según Acevedo & López (2007) “Al iniciar la entrevista se debe saludar con un apretón de manos, una frase amable y una clara explicación de la finalidad perseguida con la entrevista, esto ayudará a reducir notablemente las tensiones provocadas por la situación de la entrevista, situación que es encarada por el entrevistado unas veces con miedo, otras con timidez, otras con esperanza, pero siempre con gran expectativa y con toda la intención de dar la impresión más favorable”. (p. 34).

Acevedo & López (2007) indican: “Lo que se ha dado en llamar rapport o formalización de la persona con la situación de la entrevista se establece en esta fase inicial. Los primeros minutos de una entrevista son decisivos para poder lograr el éxito, ya que el éxito depende de gran medida, del rapport que establezca el entrevistador. El entrevistador debe tener disponibilidad absoluta para aceptar al entrevistado y también para comprender sus problemas. Una disponibilidad de este género conduce a lo que los psicólogos llaman empatía”. (p. 36).

El entrevistador debe asegurarse de brindar un buen comportamiento, como el trato con cortesía, interesarse al escuchar, hacer preguntas extensas, en lugar de específicas, algo muy importante es comentarle al entrevistado que toda la información que se obtenga en la entrevista será estrictamente confidencial.

También es importante mencionar que se debe evitar comportamientos que obstaculicen que la entrevista se realice objetivamente, no se debe plantear las preguntas de una forma muy directa, o que prácticamente se estén sugiriendo las respuestas, utilizar el sarcasmo para poner en ridículo al candidato, utilizar un lenguaje no adecuado a las circunstancias y a la persona.

Una vez el entrevistador logre crear un ambiente de confianza podrá obtener la información que desea para tomar alguna decisión, será el momento donde el entrevistador podrá decidir si el candidato cumple o no con los requisitos que la institución requiere.

#### Terminación de la entrevista

Esta fase es importante y es el momento donde el entrevistador debe hacer énfasis en la cordialidad y asegurarse que ha desaparecido toda tensión que pudiera haberse producido en el transcurso de la entrevista, además es el momento de que verifique que no quedó ningún punto sin investigar y preguntarle al entrevistado si desea agregar algún comentario o duda que le haya surgido.

El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y dejar claro al entrevistado cómo se le hará llegar algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

#### Evaluación del candidato

Chiavenato (1999) indica: “A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no puede establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.” (pág. 23-24).

## 2.8 Pruebas o test de selección

Querol & Alcañiz (2001) indican: “La selección se realizará primero con el material curricular presentado (del que ya podrán descartar los que no mantengan el perfil deseado). Se apela luego a

una entrevista y posteriormente a la toma de test o pruebas que van a remitir a las cualidades del sujeto entrevistado y sin dichas apreciaciones son necesarias para el puesto a cubrir.” (p. 10).

Chiavenato (1999) afirma: “En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Para intentar generalizar como se manifestará el comportamiento en determinada forma de trabajo.” (p. 25).

De acuerdo con Psicología y Empresa (2019) en su artículo menciona que la aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

### 2.8.1 Pruebas de personalidad

Gonzales (2007) asegura que:

“Las pruebas de personalidad surgen por la influencia de la psicología diferencial dada la necesidad de realizar el trabajo de diagnóstico o diferenciación de unas personas con relación a otras. Es decir, la valoración de las diferencias individuales se obtiene mediante la ejecución, por parte de los sujetos, en diferentes test o instrumentos de evaluación, de este modo se identifican rasgos o dimensiones que tienen que ver con las funciones intelectuales o con características de la personalidad del sujeto estudiado, una vez definidos estos rasgos adquieren valor explicativo para fundamentar el estudio realizado”. (p. 9).

Por medio de este tipo de pruebas se pueden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global, y específica cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.

### 2.8.2 Técnicas de simulación

Según Chiavenato (1999): “El aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.” (p. 25).

### 2.9 Pruebas psicométricas

Según Aliaga, (2011): “Las pruebas psicométricas son una disciplina de la psicología cuya finalidad intrínseca es la de aportar soluciones al problema de la medida en cualquier proceso de investigación psicológica.” (p. 86).

También es un campo metodológico que incluye teorías, métodos y usos de la medición psicológica, en que se incluyen aspectos meramente teóricos y otros de carácter más práctico. La perspectiva teórica incluye las teorías que tratan de las medidas en psicología, encargándose de describirlas, categorizarlas, evaluar su utilidad y precisión, así como la búsqueda de nuevos métodos, teorías y modelos matemáticos que permitan mejores instrumentos de medida. La perspectiva práctica se ocupa tanto de aportar instrumentos adecuados para conseguir buenas medidas, como de los usos que de los mismos se puedan realizar. Estos instrumentos son los test psicométricos.

Finalmente, la psicometría se distingue por el uso del lenguaje formal y estructurado de las

matemáticas. Medición en la psicología, la educación y las ciencias sociales se trata de medir aspectos que no son físicos ni directamente observables.

Es conveniente señalar que, según Rey (1973), “El test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado” (p. 62).

Aliaga (2011) indica lo siguiente:

Requisitos de un test psicométrico:

Para que un test sea llamado test psicométrico debe cumplir varios requisitos:

- a) El contenido y la dificultad de los ítems están sistemáticamente controlados (construcción del test).
- b) La situación de aplicación del test: el ambiente en el cual se le administra, el material del test, la administración, debe estar bien definida y debe ser reproducida idénticamente para todos los sujetos examinados con el test.
- c) El registro del comportamiento provocado en el sujeto examinado debe ser preciso y objetivo. Las condiciones de cómo hacer este registro deben estar bien definidas y deben ser cumplidas rigurosamente.
- d) El comportamiento registrado debe ser evaluado estadísticamente con respecto al de un grupo de individuos llamado grupo de referencia o normativo.
- e) Los sujetos examinados son clasificados en función de normas resultantes del examen previo del grupo de referencia o normativo (baremo), lo que permite situar cada una de las respuestas, totales o parciales, en una distribución estadística (contraste).
- f) Las respuestas a las cuestiones planteadas dan una medida correcta del comportamiento al

que el test apunta (validez). (p. 86, 87).

Debido a lo anterior, las pruebas psicométricas surgieron para poder determinar las habilidades y destrezas del candidato y con ello contar con cierta certeza de seleccionar a la persona que tenga un perfil más adecuado al puesto a desempeñar.

## 2.10 Análisis y perfil de puestos

Dessler & Varela (2004) afirman que: “El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos. La descripción del puesto (aquello que comprende el puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto (el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo)”. (p. 155).

Es de suma importancia que el instituto cuente con los perfiles de puestos definidos, donde especifique cuáles serán las funciones principales, tales como: el objetivo y la importancia del puesto, la experiencia que debe contar cada candidato, las habilidades y competencias mínimas, con esto se logrará definir claramente lo que el instituto espera de cada colaborador además de contratar a la persona con las características necesarias para que logre desempeñar sus funciones que exige el puesto.

## 2.11 Gestión por competencias

Bravo (2013) afirma que: “La gestión por competencias incluye conocimientos, habilidades y actitudes, ya que cada competencia tiene grados y se aplica con más o menos intensidad en algún rol. Para aplicar las competencias se requiere un amplio esfuerzo de capacitación, involucramiento de la dirección y, sobre todo crear ambiente, lo cual también incidirá en la selección de personas y en la inducción.” (p. 88).

A través de la gestión por competencias se detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que, quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la medida posible. También favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto de trabajo y permitirá que el recurso humano del instituto se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva. Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.

## 2.12 Contrato laboral

Los contratos de trabajo deben contener la información necesaria sobre el trabajador, la empresa, el trabajo que se va a realizar y las condiciones laborales. De forma obligatoria los contratos de trabajo deberán contener la siguiente información:

- Nombre, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes
- Fecha de inicio del contrato
- Los servicios a realizar por el trabajador
- El lugar donde se realizarán los servicios
- Lugar donde vive el trabajador
- Indicar si el contrato es por tiempo determinado, indefinido o para ejecución de obra
- Duración del contrato, si es por tiempo determinado
- Duración de la jornada y horario del trabajador

El contrato individual de trabajo según el código de trabajo:

Artículo 18. Sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

Relación de trabajo: perfecciona contrato.

Artículo 19. Para que el contrato individual de trabajo exista y se perfeccione, basta con que se inicie la relación de trabajo, que es el hecho mismo de la prestación de los servicios o de la ejecución de la obra en las condiciones que determina el artículo precedente.

Siempre que se celebre un contrato individual de trabajo y alguna de las partes incumpla sus términos antes que se inicie la relación de trabajo, el caso se debe resolver de acuerdo con los principios civiles que obligan al que ha incumplido a pagar los daños y perjuicios que haya causado a la otra parte, pero el juicio respectivo es de competencia de los Tribunales de Trabajo y Previsión Social, los que deben aplicar sus propios procedimientos.

Toda prestación de servicios o ejecución de obra que se realice conforme a las características que especifica el artículo precedente, debe regirse necesariamente en sus diversas fases y consecuencias por las leyes y principios jurídicos relativos al trabajo. Es entendido que el patrono puede consentir que las leyes y principios de trabajo se apliquen desde la celebración del contrato individual de trabajo, aunque no se haya iniciado la relación de trabajo.

Contenido del contrato. Principio de norma mínima

Artículo 20. El contrato individual de trabajo obliga, no sólo a lo que se establece en él, sino:

a) A la observancia de las obligaciones y derechos que, a este código o los convenios internacionales ratificados por Guatemala, determinen para las partes de la relación laboral,

siempre, respecto a estos últimos, cuando consignent beneficios superiores para los trabajadores que los que este código crea; y

b) A las consecuencias que del propio contrato se deriven según la buena fe, la equidad, el uso y costumbres locales o la ley.

Las condiciones de trabajo que rijan un contrato o relación laboral no pueden alterarse fundamental o permanentemente, salvo que haya acuerdo expreso entre las partes o que así lo autorice el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, cuando lo justifique plenamente la situación económica de la empresa. Dicha prohibición debe entenderse únicamente en cuanto a las relaciones de trabajo que, en todo o en parte, tengan condiciones superiores al mínimo de protección que este código otorga a los trabajadores.

Son condiciones o elementos de la prestación de los servicios o ejecución de una obra: la materia u objeto; la forma o modo de su desempeño; el tiempo de su realización; el lugar de ejecución y las retribuciones a que esté obligado el patrono.

Objeto de contrato: indeterminado

Artículo 21. Si en el contrato individual de trabajo no se determina expresamente el servicio que deba prestarse, el trabajador queda obligado a desempeñar solamente el que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición física, y que sea del mismo género de los que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique el patrono.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

El deficiente sistema del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en el instituto no permite detectar las competencias, conocimientos, aptitudes y actitudes del solicitante idóneo y que concuerde con los requisitos del puesto y con el perfil de la institución. Por lo que cada vez se enfrenta con mayores retos para lograr atraer a los mejores candidatos, si bien la economía y las condiciones del mercado laboral pueden suponer que existe más demanda que oferta, esto no siempre significa que los mejores y más calificados profesionales estén disponibles para la institución.

Es necesario que el instituto cuente con personal calificado para realizar el proceso de reclutamiento y selección, ya que debido a que el director y la coordinadora se encargan de este proceso los candidatos que en su mayoría contratan no están preparados y no cuentan con las competencias necesarias para cubrir el puesto, tomando en cuenta que no tienen definidos los perfiles de puestos que se requieren para las plazas del instituto los cuales sirven de guía para poder elegir a la persona idónea que cuente con las habilidades y conocimientos que se adecuen al puesto.

Las autoridades del instituto no se han dado cuenta que la deficiencia por la mala contratación los ha llevado a perder tiempo y costos, pues se ha elevado el índice de rotación de personal y debido a esto las quejas de padres de familia han aumentado.

El éxito y crecimiento del instituto dependerá de su capital humano, ya que ellos serán los que trabajen con objetividad y buena actitud, toda vez cuenten con los conocimientos y competencias para desarrollarse dentro de las funciones requeridas.

Por lo anterior, es de suma importancia que las tareas de reclutamiento y selección sean estratégicas y sean consideradas como la base de una efectiva gestión administrativa del talento humano y, sobre todo, los cimientos para un desempeño adecuado del mismo.

### 3.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el procedimiento adecuado del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?

### 3.3 Objetivo general

Realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y con esto reducir el índice de rotación de personal en el Instituto por Cooperativa Santa Rosita.

#### 3.3.1 Objetivos específicos

- Definir procedimientos claros y correctos para el proceso de reclutamiento y selección.
- Establecer los errores consecutivos que afectan el proceso de reclutamiento y selección para medir y mejorar el índice de rotación.
- Determinar las pruebas técnicas y psicométricas de acuerdo con los puestos que se necesitan cubrir en el instituto.
- Establecer los formatos para redactar cada perfil de puestos, idóneos a las plazas requeridos por el instituto.

### 3.4 Alcances y límites

#### 3.4.1 Alcances

Se obtuvo la autorización de la dirección general del instituto por lo que se logró realizar un

estudio completo con el apoyo del personal administrativo dispuestos a declarar toda la información necesaria.

Este trabajo tuvo los siguientes alcances:

- Establecer un nivel de efectividad del proceso de selección de personal.
- Detectar el nivel de desempeño del personal tanto administrativo como docentes con menos de seis meses de haber sido contratado.
- Presentar una propuesta con mejoras en procesos de selección de todos los puestos que son necesarios cubrir en el instituto.

### 3.4.2 Límites

En la investigación se presentaron las siguientes limitantes:

- El director realiza excesivas funciones por lo que no se logró realizarle una entrevista completa para poder determinar los puntos más débiles en los procesos de recursos humanos.
- Los colaboradores a los que se les aplicó la evaluación no prestaron el mayor interés y colaboración, por lo que se necesitaron varios días para poder completar la aplicación del instrumento.

### 3.5 Método

Para evaluar el proceso de selección y el desempeño de los trabajadores se utilizó un cuestionario, usando la escala de Likert, la cual fue desarrollada por Rensis Likert, que consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra.

A cada sentencia u oración (estímulo), que expresaba un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto o actitud, se solicitó al encuestado que respondiera eligiendo uno de los puntos de

la escala. A cada punto se le otorgó un valor numérico. Y al final se suman para sacar las escalas de punteos. Para evaluar el desempeño de los colaboradores se utilizó una evaluación que consta de doce preguntas, referente a competencias laborales en el desempeño del personal. El instrumento consistió en una escala gráfica de calificaciones.

A continuación, el procedimiento que se llevó a cabo para el presente trabajo:

- Selección de tres posibles temas de investigación.
- Investigación de antecedentes. Se realizó la investigación respecto a autores que con anterioridad citaban las variables de estudio en trabajos de tesis, publicaciones en internet, editoriales de periódicos, artículos de revista, ensayos, entre otros.
- Desarrollo del marco teórico. Se desarrolló la conceptualización de cada variable por medio de referencias bibliográficas de libros que citaban las variables de estudio a investigar.
- Planteamiento del problema. Se describió la importancia del objeto de estudio.
- Elección y descripción de método. Se procedió a establecer el diseño de la investigación, como también la descripción de los sujetos, instrumentos y metodología estadística a utilizarse.
- Elaboración y validación de los instrumentos de medición. Esto se realizó de manera conjunta con el asesor de tesis.
- Descripción de conclusiones. Se describen las conclusiones del trabajo de investigación y los resultados de este.
- Presentación de recomendaciones. Se elaboraron y presentaron las recomendaciones de acuerdo con el criterio del investigador, tomando como base la significación de la investigación realizada.
- Referencias bibliográficas. Se presentan todas las referencias bibliográficas consultadas durante la investigación, se citan las mismas utilizando el método APA.
- Elaboración de la propuesta. Tomando como base los resultados de la investigación, se realizó una propuesta de mejora para la institución en la que se realizó la investigación.

- Adjuntar anexos. Se adjuntan como anexos las gráficas estadísticas, los instrumentos de medición y algún otro documento que se considere significativo.

## **Capítulo 4**

### **Presentación de Resultados**

#### 4.1 Presentación de resultados

Los resultados que se obtuvieron en las encuestas aplicadas sobre los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal, a los docentes y personal administrativo, durante el ciclo escolar 2018, se presentan y analizan en este capítulo. (Ver anexo No.3).

##### 4.1.1 Fortalezas encontradas en los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal

El grupo de colaboradores que integran la muestra de estudio indica haber llenado la solicitud de empleo, luego de entregar el curriculum vitae.

Es importante mencionar que la solicitud de empleo proporciona información sobre la educación, antecedentes de trabajo y pasatiempos de los aspirantes a una plaza. Por tal razón, la institución educativa la utiliza para recabar información adicional a la que aparece en la hoja de vida y servirá para tomarla en cuenta durante la entrevista.

Los colaboradores consideran que la institución educativa atrae pocos candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar un cargo

La dirección de la institución busca siempre contar con personal calificado que pueda cumplir con la filosofía y los objetivos que forman parte de la razón de ser de la misma. Al realizar un buen proceso de selección se logra ahorrar tiempo, minimizar recursos financieros, contar con la persona idónea para el puesto y a la vez lograr un trabajo de equipo satisfactorio; en donde se puede observar que del desempeño del coordinador dependerá en parte, el desempeño de los docentes.

Los integrantes de la muestra de estudio opinaron que la entrevista de selección es efectiva, porque permitió observar la habilidad de los coordinadores que laboran en los diferentes niveles educativos del instituto, además durante la ejecución de esta se pudo sentir que se creó un clima de confianza entre entrevistador y entrevistado.

La entrevista ofrece a los coordinadores de nivel, la oportunidad de conocer personalmente a los aspirantes y evaluar aspectos subjetivos tales como: expresiones faciales, apariencia personal y presencia de nerviosismo o serenidad.

La habilidad de los coordinadores en dirigir la entrevista y crear un clima de confianza promueven la confiabilidad y validez de esta; por lo tanto, es posible inferir que los docentes contratados llenan las características del perfil de puesto, por lo que se espera que tengan un nivel de desempeño satisfactorio.

Las pruebas aplicadas a los nuevos candidatos a ocupar un puesto en el instituto evalúan los dominios psicológicos y cognoscitivos acerca de la asignatura que pretenden impartir en el establecimiento educativo.

Al utilizar tanto las pruebas psicológicas como cognoscitivas se quiere hacer una inferencia de la conducta y el desempeño futuro del candidato seleccionado a ocupar la plaza vacante. La dirección del instituto utiliza los datos obtenidos de las pruebas para conocer datos de aptitudes, personalidad, inteligencia emocional y conocimientos específicos de la materia. Es importante mencionar que su uso sirve para mejorar la toma de decisiones administrativas en el proceso de selección; esto debe ir unido a datos obtenidos en la entrevista, prueba de ejecución y análisis realizado por el equipo de coordinadores y dirección general.

#### 4.1.2 Debilidades encontradas en los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal

Los docentes que integran la muestra de estudio indican que los anuncios publicados para el proceso de reclutamiento de personal son poco atractivos al lector, tanto en diseño como en contenido.

Los docentes encuestados opinan que los anuncios que la institución realiza carecen de atractivo visual y de una redacción convincente. Al realizar un anuncio se debe tomar en cuenta que lo que se desea es atraer el mayor número de aspirantes para hacer más efectivo el proceso de selección.

La institución no promueve el anuncio de una plaza vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento.

La dirección del establecimiento educativo debe localizar cuales son las fuentes de reclutamiento que pueden ser consultadas por el lector y sobre todo el gremio de maestros que buscan una plaza en un centro educativo. Cuando la existencia de una plaza se divulga en diferentes medios publicitarios, es más probable que se reclute candidatos reales (que están en busca de empleo o pretenden cambiar el que tienen); potenciales (que no están por el momento interesados en buscar empleo) y disponibles en otras organizaciones o estén desempleados.

Los integrantes de la muestra de estudio indican que durante la entrevista realizada por los coordinadores surgieron interrupciones telefónicas o personales que afectaban la comunicación y confianza entre el entrevistador y el entrevistado.

La creación de un ambiente apropiado para realizar la entrevista es de suma importancia, ayuda a reducir la tensión y establecer un clima de confianza. El ambiente en donde se efectúe la entrevista debe cumplir con los requisitos de ser un lugar privado, tranquilo y carente de distracciones que no interrumpa la comunicación entre entrevistador y entrevistado.

Los encuestados piensan que el proceso de selección que se realiza en la institución es muy limitado y de procesos que no son los indicados, debido a que comprende solo una entrevista y ni siquiera tienen establecido una solicitud de empleo ni un formato de confirmación de referencias.

Algunos docentes que conforman la muestra de estudio indican no haber firmado un contrato laboral después de haber sido confirmados para ocupar un puesto dentro de la institución educativa.

Al no conocer el contrato laboral, el empleado muchas veces desconoce cuáles serán sus tareas por realizar y la recompensa a recibir. El cumplir con un contrato permite a que se llegue a un acuerdo de las expectativas que cada docente mantiene consigo mismo y con el director. El no hacer un contrato formal puede ocasionar dificultades en las relaciones interpersonales por la falta de acuerdos explícitos y claros.

El grupo de docentes encuestados menciona que no realizan una prueba académica en el proceso de selección.

Los diferentes coordinadores de nivel y de área proceden a utilizar las pruebas académicas con la finalidad de conocer los conocimientos y habilidades de los aspirantes al puesto en relación con la asignatura que dominan o se han especializado.

Los docentes encuestados consideran que es necesario contar con un manual que contenga las normas del instituto y del puesto de trabajo.

La información escrita en el manual de inducción permite al nuevo docente familiarizarse con la institución, sus valores y objetivos. Además, permite a que se tenga una de las primeras impresiones positivas de la organización cuando se da la orientación adecuada.

## 4.2 Propuesta del instructivo de los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal para el Instituto por Cooperativa Santa Rosita

Presentación de los pasos que se siguen actualmente en el proceso de la aplicación de los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal.

### 4.2.1 Pasos para seguir en el proceso de reclutamiento

- Planeación de personal
- Requisición por escrito del personal a necesitar (ver anexo No. 4)
- Presentación de la requisición a recursos humanos
- Elaboración del anuncio publicitario
- Publicación de anuncio en Prensa Libre
- Recepción de curriculum vitae
- Llenar formulario de solicitud de empleo (anexo No. 5)
- Envío de curriculum y solicitud de empleo a coordinaciones de nivel y de área

### 4.2.2 Pasos para seguir en el proceso de contratación

- Revisión de curriculum y solicitud de empleo
- Confirmación de referencias (anexo No. 6)
- Entrevista realizada por coordinadores de área a los candidatos que llenan los requisitos del puesto (anexo No. 8)
- Realización de prueba académica y ejecución
- Evaluación psicométrica a los candidatos que pasan la entrevista y prueba académica.
- Presentación y análisis de resultados de las pruebas de conocimiento y psicológicas.
- Elección del candidato que cumple con los requisitos del puesto en base al perfil de

puesto que se tenga definido y presenta resultados satisfactorios en las pruebas de conocimiento y psicológica. (anexo 9, 10 y 11)

- Solicitar los documentos necesarios para poder crear el expediente de ingreso del colaborador (anexo No. 7)

#### 4.2.3 Proceso de contratación

- Firmar el debido contrato laboral (anexo No. 12)

### 4.3 Análisis de resultados

De acuerdo con los datos presentados, se propone expandir las fuentes de reclutamiento para las plazas requeridas por la institución educativa, de manera que se haga eficaz el proceso, es decir, que mientras mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación.

Actualmente se presentan pocos candidatos para las vacantes disponibles, debido a que la convocatoria se realiza solo por referidos. Ante ello se propone utilizar más fuentes para divulgar la oportunidad de empleo, tales como: afiches en universidades, publicación en redes sociales.

Se propone aprovechar el recurso existente de la página web del instituto, ya que no tendría costo alguno la inclusión de un sitio para el anuncio de las plazas vacantes, únicamente el tiempo invertido del encargado de sistemas seleccionado para su elaboración.

Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio indicado para el reclutamiento externo. Lo que se debe lograr en el proceso es atraer a la mayor cantidad de candidatos de manera continua y sistemática, para crear una base de datos que pueda ser útil al momento de requerir un candidato para cubrir una vacante.

Se propone incorporar pruebas que midan la inteligencia emocional y la forma de desempeño del candidato en el puesto.

Este trabajo trae consigo un incremento del costo, tanto en el proceso anual como por candidato y requiere de mayor tiempo invertido por parte del director y coordinador, ya que son los encargados de ser observadores objetivos en el proceso de comparación de candidatos, de manera que puedan seleccionar de acuerdo con las exigencias del cargo y el perfil de las características de los aspirantes al puesto. Por lo que se recomienda hacer un trabajo en equipo, para realizar el análisis y discusión de resultados de cada candidato evaluado.

Una buena selección debe rechazar a las personas inadecuadas antes de ser contratadas, y no posteriormente cuando existan errores en el puesto de trabajo, que dañan la imagen y funcionamiento de la institución educativa.

El incluir un manual de inducción que contenga información como, formas de pago, horarios de trabajo, personas con las que se relacionará, prestaciones, políticas y reglas en general, traerá consigo beneficio de guiar e informar oportunamente a la persona contratada, antes de iniciar sus labores en el puesto.

El invertir en la elaboración de un programa de reclutamiento, selección y contratación de personal permitirá realizar procedimientos basados en lineamientos establecidos, para mayor orden, precisión y validez en la ejecución de estos; así como lograr un trabajo en equipo, en donde se propicie la participación conjunta de dirección general y coordinadores de área. Esto traerá consigo un incremento en costos por la elaboración del manual, ya que actualmente no se cuenta con un documento formal que guíe la realización de cada una de las fases del proceso de colocación de personal.

De acuerdo con los datos obtenidos, se establece que la institución educativa tendrá un incremento en los costos de las fases del proceso de colocación de candidatos. Sin embargo, las propuestas realizadas buscan obtener beneficios en el cumplimiento de la filosofía y misión de la organización al brindar excelencia en el servicio a través de la colocación de personas idóneas para el puesto.

## Conclusiones

Para definir procedimientos claros y correctos en el proceso de reclutamiento y selección, el instituto debe contar con un manual que contenga los lineamientos a seguir en dichos procesos y con esto generar un recurso financiero, tiempo y recurso humano calificado (equipo de trabajo) que ejecuten el programa de colocación de personal.

Entre los errores consecutivos está la convocatoria que publica el instituto que no llena el requisito de atraer un número adecuado de aspirantes porque no utilizan la diversidad de medios publicitarios. Además, carece de atractivo visual para los aspirantes que desean ocupar un puesto. En el proceso de selección, el establecimiento educativo carece de normas claras a seguir y no se cumple con las fuentes que dan información relevante de los candidatos, siendo estas: la recepción de hojas de vida, verificación de referencias, entrevistas y pruebas de conocimiento y habilidades.

Otro error que impacta en el proceso de selección es el tipo de entrevista que se realiza con los candidatos pues no es la adecuada, ya que no cuentan con una herramienta y conocimientos necesarios para poder conseguir la información indispensable y poder tomar una decisión acertada al momento de la contratación.

Se deben determinar las pruebas técnicas y psicométricas de acuerdo con los puestos que se necesitan cubrir, es necesario contar con una prueba que pueda medir la inteligencia emocional de los candidatos a ocupar. A través de dichas pruebas se podrá contratar a personas que presenten una emotividad variable, que se descubre en la relación laboral o interpersonal con coordinadores, alumnos, padres de familia y compañeros de trabajo.

Es indispensable contar con los perfiles de puestos que ejecutan en el instituto, ya que es una herramienta útil e indispensable para poder seleccionar al candidato que cumpla con las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar las funciones laborales.

## **Recomendaciones**

Una vez esté establecido un manual que contenga los pasos a seguir por todo el equipo de trabajo que se involucra en los programas de reclutamiento, selección y contratación de personal, es necesario que se apeguen a los procedimientos que éste indica ya que no servirá de nada que existan manuales si no los utilizan y se apegan a sus instrucciones.

Para evitar que se repitan los errores que más impactan en el proceso de reclutamiento y selección es preciso que los anuncios publicitarios de una plaza vacante sean redactados y diseñados de una manera más atractiva al aspirante. Al igual que se debe acudir a informar a distintos medios tales como: colocar afiches en las distintas universidades del país, especialmente en las facultades relativas al área de educación, página de internet del instituto y diferentes diarios que circulan en la ciudad de Guatemala.

La entrevista es una de las técnicas de selección que proporciona información adicional de los aspirantes a una plaza, por lo que es necesario capacitar al equipo de trabajo en la utilización de dicha técnica.

Para poder determinar las pruebas psicométricas y psicológicas es necesario adaptar pruebas que ayuden a predecir el grado de empatía, la vulnerabilidad de las emociones y la adaptación a la institución y reacciones bajo presión, por lo que se sugiere integrar a las pruebas psicológicas, un cuestionario de inteligencia emocional.

Al validar los perfiles de puestos, es necesario elaborar un manual que contenga las funciones, tareas, responsabilidades que se deben ejecutar en cada uno de los puestos docentes, con el propósito de que los coordinadores de nivel y de área lo consulten en el momento de realizar el reclutamiento y la selección de personal.

## Referencias

- Acevedo A. I., López M. Florencia. A.A. (2007). 4<sup>a</sup>. ED. El proceso de la entrevista: conceptos y modelos.
- Bravo Carrasco. J. (2013) Editorial Evolución, S.A. Santiago De Chile. Quinta Edición. Gestión de procesos: valorando la practica
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, segunda edición.
- Dessler, G. (1996). Prentice Hall. México. Administración de personal. 6<sup>a</sup>. Edición.
- González, F. M. (2007). Editorial Ciencias Médicas. La Habana. Instrumentos de evaluación. Psicológica.
- Grados Espinoza. J. A. (2013). Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. México: Inducción, Reclutamiento y selección.
- Ministerio de trabajo y previsión social (s.f.). (2010) Código de trabajo de Guatemala, artículo 18 al 21, contrato laboral.
- Querol S. M. /Alcañiz S.I. (2001). Selección de personal: aplicación del test de la persona bajo la lluvia y análisis holográfico del relato.
- Psicología y empresa (2019), la aptitud, pruebas de test y selección, recuperado de: <https://psicologiayempresa.com/>
- Recursos humanos glob. (2011), etapas de una entrevista, Recuperado de: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/19/cuales-son-las-etapas-de-una-entrevista/>
- RPP Noticias, Centrum Gradúate Business Scholl. (2018) Características claves en la selección de personal, Recuperado de: <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/seis-caracteristicas-claves-en-la-seleccion-de-personal-que-solo-un-profesional-con-diplomado-en-rrhh-sabe-detectar-noticia-1108069>

## **Anexos**

## Anexo 1

### Temas para marco teórico

**Proceso:** Reclutamiento, selección y contratación de personal en Instituto por cooperativa Santa Rosita.

**Alumna:** Ligia Ivon Esteban Carrizosa

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en Instituto por cooperativa "Santa Rosita"	Proceso adecuado de reclutamiento, selección y contratación de personal	Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, segunda edición.
SUB TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión inadecuada del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.</li> <li>· Alto índice de rotación por no contar con el personal adecuado.</li> <li>· Inexistencia de pruebas técnicas y psicométricas.</li> <li>· Ausencia de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reclutamiento.</li> <li>· Solicitud de empleo.</li> <li>· Investigación de antecedentes.</li> <li>· Verificación de referencias.</li> <li>· Exámenes médicos.</li> <li>· Hoja de vida.</li> <li>· Selección de personal.</li> <li>· Entrevistas.</li> <li>· Pruebas o test de selección.</li> <li>· Pruebas psicométricas y de personalidad.</li> </ul>	<p>Dessler, Gary. (1996) Prentice Hall. México. Administración de personal. 6ª. edición,</p> <p>Alejandro Acevedo I., Alba Florencia A. López M. (2007) 4ª. ED. El proceso de la entrevista: conceptos y modelos.</p> <p>Silvia M. Querol/Susana I. Alcañiz (2001) Selección de personal: aplicación del test de la persona bajo la lluvia y análisis holográfico del relato.</p> <p>Grados Espinoza. (1998) Editorial El</p>

<p>perfiles de puestos adecuados a las plazas necesarias en el Instituto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Análisis y Perfil de puestos.</li> <li>· Gestión por competencias.</li> <li>· Contrato laboral</li> </ul>	<p>Manual Moderno, S. A. de C. V. México: Inducción, Reclutamiento y selección  Código de trabajo</p>
---	--	---

Fuente: elaboración propia (2019)

## Anexo 2

### Tabla de variables

**Proceso:** Reclutamiento, selección y contratación de personal en Instituto por cooperativa Santa Rosita.

**Alumna:** Ligia Ivon Esteban Carrizosa

Tabla de variables					
Tema de tesis: proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en Instituto por Cooperativa "Santa Rosita"					
Alumna: Ligia Ivon Esteban Carrizosa					
Problemática	Variable de Estudio (tema a investigar)	Sub temas variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
Deficiente sistema del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.	Proceso de Reclutamiento, selección y contratación de personal	Gestión inadecuada del proceso de reclutamiento y selección de persona	Cual es el procedimiento adecuado del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?	Realizar adecuadamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y con esto reducir el índice de rotación de personal en el instituto por cooperativa Santa Rosita	Definir procedimientos claros y correctos para el proceso de reclutamiento y selección .
		Alto índice de rotación por no contar con el personal adecuado			Establecer los errores consecutivos que afectan el proceso de reclutamiento y selección para medir y mejorar el índice de rotación
		Inexistencia de pruebas técnicas y psicométricas			Determinar las pruebas técnicas y psicométricas de acuerdo a los puestos que se necesitan cubrir en el instituto.
		Ausencia de perfiles de puestos adecuados a las plazas necesarias en el Instituto.			Establecer los formatos para redactar cada perfil de puestos, idóneos a las plazas requeridos por el instituto.

Fuente: elaboración propia (2019)

### Anexo 3

#### Encuesta del programa de selección

La presente encuesta forma parte del trabajo de tesis de la carrera de Licenciatura de Psicología Organizacional en gestión del talento humano, solicito su colaboración, dando respuesta a las siguientes preguntas.

Objetivo: Conocer la validez y confiabilidad del proceso de selección de personal

Instrucciones: exprese su grado de acuerdo con cada uno de los siguientes enunciados según la escala y escriba una x dentro del cuadro correspondiente.

Pregunta	En desacuerdo	Poco acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Cuándo se presentó al instituto por la plaza, lleno una solicitud de empleo?				
Las preguntas de las pruebas escritas fueron objetiva				
El tiempo que duró la entrevista fue el apropiado				
Durante la entrevista se le explicó las funciones del cargo que usted solicitaba				
En entrevistador creó un clima de confianza durante la entrevista				
El coordinador le comunicó los incentivos no económicos que proporciona el establecimiento educativo al docente				
Las pruebas de habilidades que le aplicaron se relacionaban con las habilidades que demandaba el puesto que usted solicitó				
Las pruebas de ejecución se relacionaban con la habilidad docente				
Durante el desarrollo de la entrevista se dieron interrupciones				
La prueba de conocimientos que le aplicaron se fundamentaba en el programa de estudios que se encuentra vigente en el instituto				
El coordinador le explicó sobre los valores de la Institución				
Usted tiene la impresión de que el entrevistador le escuchó atentamente				
El entrevistador demostró habilidad en dirigir la entrevista				
Se le comunicó durante la entrevista el salario inicial del cargo que usted solicitó				
A usted le informaron sobre los resultados que obtuvo en cada área evaluada				

Fuente: elaboración propia (2018)

Anexo 4



Requisición de personal

<b>INCOOP SANTA ROSITA Z. 16</b>		
<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>		
Fecha:		
Título del Puesto:		
Rango Salarial:	Base	Bonificación                      Otros
No. De plazas requeridas	Prioridad para cubrir el puesto Urgente <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>	
Gerente Responsable:	Departamento:	
Nombre del Solicitante:		
Motivo de Requisición de Personal		
Sustitución: <input type="checkbox"/>	Plaza Nueva: <input type="checkbox"/>	Otros: <input type="checkbox"/>
Nombre de la persona que ocupaba la plaza:		
Razones por las que está vacante:		
Justificación (en caso de plaza nueva):		
Perfil Requerido		
Edad mínima:	Edad máxima:	Experiencia mínima:
Femenino:	Masculino:	Indiferente:
Atribuciones básicas de la plaza:		
Habilidades, cualidades o conocimientos especiales:		
Nivel educativo: (especifique nivel)		
Condiciones de Contratación		
Tipo de contrato: Plaza fija <input type="checkbox"/>	Temporal: <input type="checkbox"/>	Otros: <input type="checkbox"/>
Período de contratación para plaza temporal:		
Horario: Ingreso	Salida	Almuerzo                      Fin de semana
Otros:		
Aprobación		
Gerente, Jefe o Supervisor Solicitante	Gerente General	Contabilidad
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 5

### Solicitud de empleo

<b>Fecha:</b>	<b>Puesto que solicita:</b>	<b>Pretensión Salarial</b>
---------------	-----------------------------	----------------------------

<b>Nombre y apellidos completos:</b>				
<b>Lugar y fecha de nacimiento:</b>				
<b>Dirección de su residencia:</b>			<b>Su vivienda es:</b> Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/>	
<b>No. Teléfono fijo (casa)</b>			<b>No. Teléfono móvil (Celular)</b>	
<b>No. De DPI</b>		<b>Extendido en:</b>		
<b>No. De afiliación IGSS</b>		<b>No. De afiliación IRTRA</b>		
<b>Estado civil:</b> Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Unido <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>		<b>Indique si padece alguna deficiencia física</b>		
		<b>Indique si padece alguna enfermedad</b>		
<b>Tipo de sangre</b>		<b>Toma algún medicamento</b>		
<b>Parentesco</b>	<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>	<b>Profesión u Oficio</b>	<b>Edad</b>
Mamá				
Papá				
Cónyuge				
Hermano (a)				
<b>En caso de emergencia, notificar a: (nombre y No. Telefónico)</b>				
<b>Nivel Académico</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Título Obtenido</b>	<b>Rango de Fechas</b>	
Primario				
Secundario				
Diversificado				
Universitario				
<b>Estudia Actualmente:</b> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	<b>Indique Lugar</b>	<b>Indique Horarios</b>	<b>Nombre de la Carrera</b>	

<b>Idiomas adicionales que domina</b>			<b>Otros Conocimientos</b>
<b>% Hablado</b>	<b>% Leído</b>	<b>% Escrito</b>	
¿Posee disponibilidad de horario? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			<b>Fecha en que puede iniciar labores</b>
Indique el nombre de algún familiar trabajando dentro de la Empresa			

Indique el nombre de alguna persona que le conozca dentro de la Empresa	
Como se enteró de esta plaza	

Nombre de la empresa:				No. Telefónico:			
Dirección:				Puesto ocupado:			
Fecha de ingreso:				Fecha de egreso:			
Principales atribuciones:							
Motivo de Retiro:							
Nombre de su Jefe Inmediato:				Puesto:			
Lo que más le gustó de la empresa:							
Lo que menos le gustó de la empresa:							
Salario inicial:				Salario final:			
Nombre de la empresa:				No. Telefónico:			
Dirección:				Puesto ocupado:			
Fecha de ingreso:				Fecha de egreso:			
Principales atribuciones:							
Motivo de Retiro:							
Nombre de su Jefe Inmediato:				Puesto:			
Lo que más le gustó de la empresa:							
Lo que menos le gustó de la empresa:							
Salario inicial :				Salario final:			
Posee otros ingresos además de su sueldo:			Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Indique el monto:
Indique de donde proviene ese ingreso:							
¿Posee actualmente alguna deuda?			Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Indique el monto:
Indique el motivo de la deuda:							
¿Posee vehículo propio?		Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Indique tipo, marca y modelo:	

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 6

Forma 3

### Referencia laborales

<i>Nombre aspirante:</i>
<i>Puesto</i>
<i>Departamento:</i>
<i>Fecha Referencias:</i>

#### **DATOS DE LA EMPRESA**

<i>Nombre:</i>
<i>Contacto:</i>
<i>Puesto:</i>

#### **INFORMACIÓN RECIBIDA**

1. *¿En qué puesto laboró?*
2. *¿En qué fechas?*
3. *¿Cuál fue su salario?*
4. *¿Cuál fue el motivo de su retiro?*
5. *¿Qué funciones desempeñaba?*
6. *¿Qué tipo de persona es como subordinado (a)?*
  - a. *¿Cómo reaccionaba cuando se le llamaba la atención?*
7. *¿Cómo es como compañero(a) de trabajo?*

*¿Cómo es su personalidad en general? ¿Qué aspectos sobresalen de él /ella?*  
*Responsable*
8. *¿Es honrado (a)?*

9. *¿Problemas de ausentismo?*

10. *¿Problemas de alcoholismo?*

11. *¿Manejó valores?*

12. *¿Conoce/sabe si ha sido miembro de algún sindicato?*

13. *Todos tenemos aspectos que podemos mejorar. ¿Cuál sería la parte menos grata de su personalidad?*

.

14. *¿Usted lo (a) ha visto últimamente?*

15. *De 1 a 10 que puntaje le da a:*

1. *Actitud*

2. *Desempeño*

3. *Asistencia*

16. *¿Lo (a) volvería a contratar? Si \_\_\_ No \_\_\_ por qué.*

**Observaciones:**

## Anexo 7

Forma 4

### Check list de expediente del colaborador

Nombre: \_\_\_\_\_

<b>DOCUMENTO REQUERIDO</b>	<b>Original</b>	<b>Copia</b>
Solicitud de empleo		
Currículum vitae		
2 fotografías		
certificado, título o diploma del último año de estudios aprobados.		
Certificación de cursos universitarios aprobados.		
Constancias de los últimos dos empleos		
Dos cartas de recomendación		
Fotocopia de D.P.I.		
Carné del Nit		
Antecedentes penales		
Antecedentes policíacos		
Tarjeta de Pulmones		
Tarjeta de salud		
Certificación de Registro Nacional de agresores sexuales (RENAS)		

Observaciones: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 8

Forma 5

### Guía estructurada para realizar la entrevista inicial

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto solicitado \_\_\_\_\_

#### Actividades en el tiempo libre

1. ¿Qué hace en sus horas libres?

---

---

2. ¿Participa de alguna actividad deportiva, cultural, comunitaria o social?

---

---

3. ¿Cuáles son sus aficiones principales o gustos?

---

---

#### Estructura Familiar y sus características económicas

1. Nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa (o) e hijos

---

---

2. ¿Cuántas personas viven con el aspirante ó con quiénes vive?

---

---

3. Participa económicamente en el mantenimiento del hogar.

---

---

#### Interés en el trabajo

1. ¿Qué piensa que implica el puesto?

---

---

2. Por qué está usted calificado para el puesto?

---

---

3. Cuáles son sus requerimientos de salario?

---

---

4. ¿Qué información tiene acerca del Instituto?

---

---

5. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

---

---

**Situación de trabajo actual**

1. ¿Está empleado actualmente? SÍ\_\_\_\_ NO\_\_\_\_. Si la respuesta es NO,  
¿Cuánto tiempo ha estado desempleado?

---

---

2. ¿Por qué está desempleado?

---

---

3. Si está trabajando, ¿por qué solicita esta posición?

---

---

4. ¿Cuándo puede empezar a trabajar en el Instituto?

---

---

### **Antecedentes laborales**

1. ¿Nombre las dos últimas empresas en donde ha trabajado?

---

---

2. ¿Qué puestos ocupó?

---

---

3. ¿Qué actividades le gustaban de ese puesto, y que le gustaba menos?

---

---

4. ¿Tiempo que laboró en dichas empresas?

---

---

5. ¿Sueldos que percibía?

---

---

6. ¿Motivos de su retiro?

---

---

7. ¿Nombre de los jefes inmediatos?

---

---

8. Cuenta con otra experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita?

---

---

### **Antecedentes Académicos**

1. ¿Qué escolaridad o capacitación tiene que le podría ayudar en la posición que ha solicitado?

---

---

2. ¿Cuénteme un poco sobre sus estudios?

---

---

3. ¿Domina algún idioma, lo habla, lee y escribe?

---

---

4. ¿Qué aspiraciones tiene en cuanto a estudios profesionales?

---

---

### **Auto evaluación**

1. ¿Cuáles cree que sean sus fortalezas?

---

---

2. ¿Cuáles cree que sean sus debilidades?

---

---

3. ¿Cómo es en su vida profesional?

---

---

4. ¿Cómo evalúa la relación que tiene con otras personas?

---

---

5. ¿Cómo se describe a sí mismo?

---

---

Nota: antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador debe proporcionar información básica sobre la organización y la vacante del puesto, el sitio de trabajo, las horas a laborar, el salario, tipo de prestaciones y otros datos que podrían afectar el interés del aspirante al puesto.

Impresiones del entrevistador

Clasifique cada característica de uno a cuatro, con el 1 como la clasificación más alta y con 4 como la más baja.

<b>Características personales personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>comentarios</b>
Apariencia					
Actitud					
Conversación					
Cooperación durante la entrevista					
<b>Características relacionadas con el puesto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Comentarios</b>
Experiencia para el puesto					
Conocimiento del puesto					
Relaciones interpersonales					

**Calificación global para el puesto**

**1 Superior 2 Arriba del promedio 3 Promedio 4 No Satisfactorio**

**Comentarios u observaciones:**

---

---

---

---

---

---

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## II. Parte

Instrucciones: exprese su opinión acerca de:

1. El proceso de selección del Instituto \_\_\_\_\_

---

---

---

---

2. Como considera la preparación de las personas que lo evaluaron durante el proceso de selección \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Gracias por su colaboración

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 9

### Perfil de puesto de coordinador

PERFIL DE PUESTO		
<b>Nombre del puesto:</b> <b>COORDINADORA</b>	<b>Código del puesto:</b> N/A	<b>Dirección:</b> Dirección técnica y pedagógica
<b>Departamento:</b> Junta Directiva	<b>Sección:</b> Administración	<b>No. De plazas del puesto:</b> 1
<b>Puesto jefe inmediato:</b> <b>Director</b>	<b>Puestos subordinados:</b> 12	<b>Tipo de puesto:</b> Permanente <input checked="" type="checkbox"/> Temporáneo <input type="checkbox"/>
<b>Salario mensual asignado:</b>		
<b>Objetivo del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener una armonía en la convivencia de los alumnos, coadyuvar al desarrollo del proceso de aprendizaje y las necesidades de los alumnos en su proceso educativo para que Juntamente con el director realice las acciones administrativas en equipo y pueda velar por la institución educativa.</li> </ul>		
<b>Importancia del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser enlace y apoyo entre la dirección, los docentes, Padres de familia y alumnos para mantener una sana convivencia, en el proceso de aprendizaje y enseñanza.</li> <li>Participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI, Plan de Mejoramiento y Evaluación Institucional.</li> <li>Colaborar con el director en la planeación, programación académica y evaluación Institucional de acuerdo con los objetivos y criterios curriculares.</li> <li>Distribuir la asignación académica de los docentes, elaborar el horario general y por cursos del plantel y presentar al director para su aprobación.</li> <li>Realiza el seguimiento académico a estudiantes con dificultades o que demuestren talentos especiales, en coordinación con psico-orientación.</li> <li>Acompañar y asesorar a los docentes en su desempeño pedagógico y en el desarrollo del plan curricular. (programaciones, plan de asignatura, proyectos pedagógicos, evaluaciones).</li> <li>Llevar los registros y controles necesarios del proceso evaluativo.</li> <li>Programar la asignación académica de los docentes y elaborar el horario general del plantel en colaboración con personal administrativo.</li> <li>Rendir periódicamente informes al director sobre el resultado de las actividades académicas.</li> <li>Promover actividades que propendan la superación de dificultades académicas de los estudiantes.</li> <li>Presenta al director las necesidades de material didáctico de las áreas.</li> <li>Responder por el uso adecuado, mantenimiento y seguridad de los equipos y material confiado a su manejo.</li> <li>Coordinar la entrega y recolección de los talleres y trabajos asignados por los docentes de las áreas a los estudiantes en caso de ausencia del docente y orienta su ejecución.</li> <li>Establecer en asocio con el director el horario de atención a los padres de familia y a los estudiantes.</li> </ul>		

Conocimientos	
Capacidades mediadoras y comunicativas que posibilitan el diálogo y el trabajo en equipo, en el instituto. Asimismo, estar en constante formación académica y propicia los espacios para la misma.	
Experiencia	
Experiencia laboral en la rama no menor de dos (02) años.	
Habilidades y competencias	
Competencia	Descripción
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos del instituto. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del instituto. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
<b>PLANEACION Y GESTION</b>	<b>Excelencia:</b> Realizar las tareas buscando en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores. <b>Organización:</b> Contar con buenas habilidades de organización ayuda a ser más eficientes, puntuales y confiables sus tareas. Debido a que se usa un enfoque sistemático para administrar el tiempo, despejar el escritorio, organizar el espacio y acercarse a nuevos proyectos, se puede encontrar lo que se necesita rápidamente y rara vez se tiene que lidiar con el estrés de un plazo inminente.
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Comunicación:</b> Informar clara, concisamente y obtener información de personas de distintos niveles formación o interés, Expresar claramente la información tanto de forma oral como escrita.
<b>ETICA</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun
<b>DESARROLLO DEL EQUIPO</b>	Habilidad de desarrollar al equipo hacia el logro de objetivos y buen desarrollo dentro de su puesto de trabajo, Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercer sobre el éxito de las acciones de los demás.
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b>	Habilidad de comunicar una visión de la estrategia para alcanzar lo deseado, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también deseable para los empleados creando en ellos una motivación y un compromiso genuino.

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 10

### Perfil de puesto de docente

PERFIL DE PUESTO		
<b>Nombre del puesto:</b> <b>DOCENTE</b>	<b>Código del puesto:</b> N/A	<b>Dirección:</b> Ministerio de educación
<b>Departamento:</b> Dirección Técnica y pedagógica	<b>Sección:</b> Docencia	<b>No. De plazas del puesto:</b> 12
<b>Puesto jefe inmediato:</b> <b>Director</b>	<b>Puestos subordinados:</b>	<b>Tipo de puesto:</b> Permanente <input checked="" type="checkbox"/> Temporáneo <input type="checkbox"/>
<b>Objetivo del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser competente en la demanda de la educación y contar con las habilidades y destrezas para trabajar con los alumnos creando espacios de convivencia para solucionar los problemas cotidianos en el salón de clase aportando de su personalidad con el fin de elevar el nivel de educación con el compromiso de cumplir con los objetivos del instituto.</li> </ul>		
<b>Importancia del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración del planteamiento y programación de actividades del área respectiva.</li> <li>• Programar, organizar y evaluar las actividades de enseñanza-aprendizaje de la asignatura o proyectos a su cargo, de acuerdo con los criterios establecidos en la programación en el ámbito del área y compromisos institucionales.</li> <li>• Llevar el registro de asistencia de sus clases e informar a coordinación cualquier anomalía.</li> <li>• Dirigir y orientar las actividades de los alumnos para lograr el desarrollo de su personalidad y ser buen ejemplo en toda circunstancia y lugar.</li> <li>• Atender en los horarios establecidos a los padres de familia.</li> <li>• Atender cortésmente los reclamos y solicitudes de los estudiantes y resolver sus inquietudes de acuerdo con la normatividad existente.</li> <li>• Explicar con claridad a los estudiantes, al comienzo de cada periodo, los criterios que se tendrán en cuenta para el desarrollo de las actividades pedagógicas, evaluaciones y actividades complementarias de nivelación.</li> <li>• Mantener informados a los estudiantes sobre los logros alcanzados y los pendientes.</li> <li>• Asistir puntualmente y participar en actos de la comunidad educativa.</li> <li>• Promover el análisis de las situaciones conflictivas de los estudiantes y plantearles soluciones adecuadas.</li> <li>• Propiciar un ambiente armónico y de respeto entre los miembros de la institución.</li> <li>• Elaborar las guías y material didáctico para las actividades de recuperación de los estudiantes.</li> <li>• Responder por el uso adecuado, mantenimiento y seguridad de los equipos y materiales confiados a su cargo.</li> <li>• Realizar las demás funciones que le sean asignadas y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.</li> </ul>		

**Salario mensual asignado:**

## Conocimientos

- Atención a la diversidad
- Educación para la salud
- Educación sexual
- Educación financiera
- Prevención de la violencia escolar (bullying)
- Educación para la paz y los derechos humanos
- Educación en valores y ciudadanía

## Experiencia

Experiencia laboral en la rama no menor de tres (02) años.

## Habilidades y competencias

Competencia	Descripción
<b>FRANQUEZA- CONFIABILIDAD- INTEGRIDAD</b>	Debe ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Debe estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.
<b>PLANEACION Y GESTION</b>	<b>Excelencia:</b> Realizar las tareas buscando en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.  <b>Organización:</b> Contar con buenas habilidades de organización ayuda a ser más eficientes, puntuales y confiables sus tareas. Debido a que se usa un enfoque sistemático para administrar el tiempo, despejar el escritorio, organizar el espacio y acercarse a nuevos proyectos, se puede encontrar lo que se necesita rápidamente y rara vez se tiene que lidiar con el estrés de un plazo inminente.
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Comunicación:</b> Informar clara, concisamente y obtener información de personas de distintos niveles formación o interés, Expresar claramente la información tanto de forma oral como escrita.
<b>AUTOADMINIS- TRACIÓN</b>	<b>Iniciativa autonomía:</b> Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios, visualizando los cambios como oportunidades de mejora en los procesos.  <b>Flexibilidad:</b> Modificar los objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios de la organización o de prioridad de las tareas, realizando los cambios oportunos en los procesos ante los nuevos retos o necesidades.
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	Implica tener amplio conocimiento de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Debe poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional basarse en los hechos y en la razón (equilibrio) demostrar constantemente el interés de desempeñar al máximo sus habilidades aptitudes y actitudes en su puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 11

### Perfil de puesto de secretaria

PERFIL DE PUESTO		
<b>Nombre del puesto:</b> <b>SECRETARIA</b>	<b>Código del puesto:</b> N/A	<b>Dirección:</b> Junta Directiva
<b>Departamento:</b> Dirección	<b>Sección:</b> Administrativa	<b>No. De plazas del puesto:</b> 1
<b>Puesto jefe inmediato:</b> Director	<b>Puestos subordinados:</b> Ninguno	<b>Tipo de puesto:</b> Permanente <input checked="" type="checkbox"/> Temporáneo <input type="checkbox"/>
<b>Salario mensual asignado:</b>		
Objetivo del puesto		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Secretaria Académica depende del director, su responsabilidad son los procesos de apoyo a la gestión académica ya que le corresponde velar por el diligenciamiento y cumplimiento de los libros reglamentarios, registros y controles de tipo académico tanto a nivel interno como externo, lo mismo que del mantenimiento de los archivos correspondientes, con Ética profesional y de acuerdo con los criterios del instituto.</li> </ul>		
Importancia del puesto		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener organizada y actualizada la documentación e información de los estudiantes tanto en medio físico como en las plataformas establecidas para tal fin.</li> <li>Programar la atención de estudiantes, docentes y padres de familia.</li> <li>Elaborar certificados de notas, constancias y certificados de escolaridad.</li> <li>Colaborar en la organización del proceso de matrícula de los estudiantes.</li> <li>Planear y manejar la graduación de los estudiantes.</li> <li>Llevar los registros correspondientes a libros reglamentarios, de calificaciones, admisiones, recuperaciones, validaciones, asistencia y acta de reuniones, certificados de estudio y diplomas.</li> <li>Responder por el manejo y organización del archivo.</li> <li>Responder por el estado de los equipos bajo su responsabilidad y adoptar los mecanismos para su conservación, protección y uso adecuado.</li> <li>Elaborar las listas de estudiantes para efectos docentes y administrativos.</li> <li>Colaborar con el rector en la elaboración de informes estadísticos.</li> <li>Atender al público en el horario establecido.</li> <li>Cumplimiento de su jornada laboral.</li> <li>Cumplir las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.</li> </ul>		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de oficina.</li> <li>Mecanografía.</li> </ul>		

- Apropiado uso del teléfono.
- Cómo organizar y hacer buen uso de la agenda.
- Conocimiento específico de los campos de actividad del director.
- Dominio de las técnicas de archivo y documentación.
- Adecuado manejo de los documentos.
- Ortografía y redacción.
- Impecable conocimiento de su idioma.
- Técnicas de computación, cálculo y contabilidad.

### Experiencia

Mínimo 1 año de experiencia en puesto similar.

### Habilidades y competencias

Competencia	Descripción
<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos del instituto y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y persona de la institución.
<b>PLANEACION Y GESTION</b>	<b>Organización:</b> Contar con buenas habilidades de organización ayuda a ser más eficientes, puntuales y confiables sus tareas. Debido a que se usa un enfoque sistemático para administrar el tiempo, despejar el escritorio, organizar el espacio y acercarse a nuevos proyectos, se puede encontrar lo que se necesita rápidamente y rara vez se tiene que lidiar con el estrés de un plazo inminente. <b>Planificación:</b> Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Comunicación:</b> Informar clara, concisamente y obtener información de personas de distintos niveles formación o interés, Expresar claramente la información tanto de forma oral como escrita.
<b>AUTOADMINISTRACIÓN</b>	<b>Resistencia a la tensión:</b> Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición desacuerdo y de dificultades y fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás. <b>Flexibilidad:</b> Modificar los objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios de la organización o de prioridad de las tareas, realizando los cambios oportunos en los procesos ante los nuevos retos o necesidades.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Trabajo en equipo/ cooperación:</b> trabajar amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo. <b>Colaboración:</b> Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

Fuente: elaboración propia (2018)

## Anexo 12

### Contrato de trabajo

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO  
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

En el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala, a los 2 días del mes de enero de 2019, se celebra el presente contrato individual de trabajo, por una parte el señor -----de ----- años de edad, soltero, guatemalteco, vecino de este municipio, con documento personal de identificación número XXXX XXXXX 0101 , extendido por el registro nacional de las personas de Guatemala, Guatemala, actúa en representación del Instituto por Cooperativa Santa Rosita; y por la otra la señora -----, de ----- años de edad, casada, guatemalteca, vecina de este municipio, con Documento Personal de Identificación número XXXX XXXXX 0101, extendido por el Registro Nacional de Personas de Guatemala, Guatemala, con residencia en: -----, zona---- del municipio de -----.

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos EMPLEADOR Y COLABORADOR, respectivamente, consentimos en celebrar el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, contenido en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** La relación de trabajo inicia el día 2 de enero del año 2019.

**SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios siguientes: **Secretaria Administrativa:** Organizar y dirigir el proceso de inscripciones de alumnos, verificar que el proceso de inscripciones ante el MINEDUC este correcto y a tiempo, organizar la agenda y calendario administrativo, llevar control de solvencia de los alumnos, mantener una relación estrictamente de alumno a autoridad dentro de las instalaciones, ingresar notas al sistema de MINEDUC, generar e imprimir las boletas de notas de cada unidad, preparar la documentación que se entrega a los alumnos al finalizar el ciclo escolar (certificado, diploma), elaboración de Libros de Inscripciones, Evaluaciones, Actas y Conocimientos, gestionar documentación de los estudiantes para acreditación ante la Dirección Departamental de Educación, actualizarse en todo lo referente al marco legal de la República de Guatemala que competen al área educativa, apoyar en la logística de eventos institucionales, verificar la efectividad del archivo tanto físico como digital, atender a los visitantes de la oficina, reclutamiento y selección de aspirantes a un puesto para lograr conseguir a las personas de mayor calidad. (Recepción de currículum, análisis y confirmación, entrevista, contratación), administrar los gastos de caja chica, verificar la existencia y suplir los materiales de oficina e insumos a las diferentes estaciones de trabajo, redactar documentos administrativos, redactar documentos de información general para colaboradores.

**TERCERA:** Los servicios serán prestados en -----.

**CUARTA:** La duración del presente contrato es de once meses, por lo cual vence el 30 de noviembre de 2019.

**QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será de 6 horas diarias y de 25 a la semana así: En jornada DIURNA: de las 7:00 de la mañana a las 13:00 horas.

**SEXTA:** El salario a devengar es de ONCE QUETZALES (Q.11.00) por período impartido, el cual es subvencionado por el Ministerio de Educación y una cantidad mensual de MIL CUATROCIENTOS (Q. 1,400.00) más bonificación decreto de DOSCIENTOS CINCUENTA (Q. 250.00) otorgada a través de la mensualidad que realizan los padres de familia, que le será acreditada mediante depósito bancario en su cuenta de depósitos monetarios número: □□□□□□□□□□□□□□□□ de Banrural□ cada quince días, el cinco y veinte de cada mes.

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

**OCTAVA:** El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala a los dos días del mes de enero del año dos mil diecinueve.

---

Firma del Colaborador

---

Firma del Empleador

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

## INSTRUCTIVO

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

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la Inspección General de Trabajo, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (artículo 128 del Código de Trabajo).

3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:

a) La jornada diurna: (comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.

b) La jornada nocturna: (comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.

c) La jornada mixta: (que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana;

d) La jornada ordinaria: puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (artículo 119 del Código de Trabajo) y

e) Si la categoría de trabajo pertenece a las preceptuadas en el Artículo 124, de conformidad al Artículo 29, ambos del Código de Trabajo, es menester que se consigne hora de ingreso y hora de salida. Tomando en cuenta las 12 horas a que se refiere el artículo 124 del instrumento legal mencionado.

4. **TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO** (artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo). Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).

5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.

6. En el apartado de ESTIPULACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del reglamento interior de trabajo, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.

7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

Fuente: elaboración propia (2018)