

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**



**TESIS**

**PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLEGIOS  
PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA  
DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ COMO  
ESTRATEGIA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD**

**CRISDEL JUDITH GUZMÁN FLORES DE NAJERA**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, MARZO 2015**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLEGIOS  
PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA  
DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ COMO  
ESTRATEGIA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD**

**TESIS**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**POR  
CRISDEL JUDITH GUZMÁN FLORES DE NAJERA  
CARNÉ: 200241397**

**COMO REQUISITO, PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, MARZO 2015**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

### **RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

### **CONSEJO DIRECTIVO**

PRESIDENTE:	Lic. Zoot. M.A. Fredy Giovani Macz Choc
SECRETARIO:	Licda. T. S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE DOCENTES:	Ing. Geo. César Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE EGRESADOS:	Ing. Agr. Julio Oswaldo Méndez Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES:	PEM. Hugo Francisco Ruano Rivera Br. Marco Tulio Medina Pérez

### **COORDINADOR ACADÉMICO**

Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales

### **COORDINADOR DE LA CARRERA**

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

### **COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

COORDINADORA: Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres

SECRETARIA: Licda. Gladis Margarita Cacao Requena

VOCAL: Licda. Higinia Juvitza García

### **REVISORA DE REDACCIÓN Y ESTILO**

Licda. M.A. Clara Delia Romero Suárez de Flohr

### **REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

### **ASESORA**

Licda. Olga Tatiana Monterroso Braham de Cáceres



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE —CUNOR—  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 07 de Octubre de 2014  
Ref. No.: 15/CADE-175-2014

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Tesis denominado "PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLEGIOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Crisdel Judith Guzmán Flores de Najera, Carné No. 200241397.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Licda. Olga Tatiana Monterroso Branham de Calderes  
Asesor



c.c.archivo



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE —CUNOR—  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 30 de enero del 2015  
Ref. No.: 15/CADE-11-2014

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Tesis denominado "PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLEGIOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Crisdel Judith Guzmán Flores de Najera, Carné No. 200241397.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Lic. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz  
Revisor



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE —CUNOR—

Cobán Alta Verapaz

Telefax: 7951-3645 y 7952-1064

E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 26 de febrero del 2015  
Ref. No.: 15/CADE-28- 2015

Señores:  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Tesis titulado "PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLEGIOS PRIVADOS DEL NIVEL DIERSIFICADO DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DEL SALAMÁ, BAJA VERAPAZ COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Crisdel Judith Guzmán Flores de Najera, Carné No. 200241397.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Licda. Clara Delia Romero Suárez  
Revisor de Redacción y Estilo



c.c. archivo



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE —CUNOR—  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 27 de Febrero de 2015  
Ref. No.: 15/CADE-12-2015

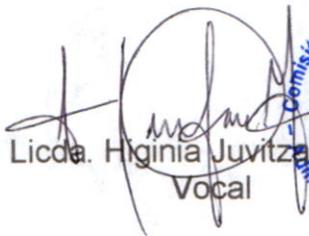
Licenciado  
Fredy Giovani Macz Choc  
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

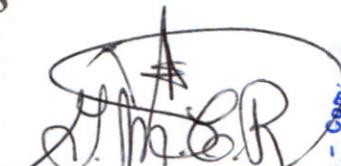
Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Tesis denominado "PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLEGIOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Crisdel Judith Guzmán Flores de Najera, Carné No. 200241397**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.

*"Id y Enseñad a Todos"*

  
Licda. Higinia Juvitza García  
Vocal

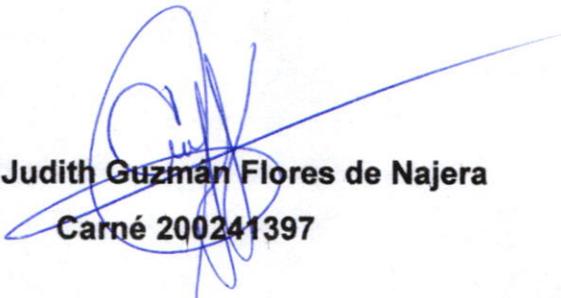
  
Licda. Gladis Margarita Cacao Requena  
Secretaria

  
Licda. Olga Tatiana Monterroso Brizuela  
Coordinadora Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas

c.c. archivo.

## HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes la Tesis titulada ***"Proceso de dotación de personal en los colegios privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, como estrategia para mejorar su competitividad"*** como requisito previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.



**Crisdel Judith Guzmán Flores de Najera**  
**Carné 200241397**

## **RESPONSABILIDAD**

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es: Del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y forma.”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 Del acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

## **DEDICATORIA A:**

## **DIOS**

El conocimiento para salvación tuyo es, la inteligencia terrenal la adquiere el hombre para subsistir, pero todo proviene de tu gracia. Por eso te doy gracias por permitirme disfrutar de ambos, pero sobre todo del regalo de la salvación de mí alma. *“De qué le sirve al hombre ganar el mundo si al final pierde su alma”*.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

### **LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS**

Liceo Mixto San Mateo  
Colegio Particular Mixto de Infantes Emanuel  
Colegio Particular Mixto Ciencia y Desarrollo  
Colegio Particular Mixto Tezulutlán  
Centro Estudiantil Miguel Ángel Asturias  
Centro Educativo Verapaz del Sur

Por abrir sus puertas y permitirme desarrollar la presente investigación y con ello contribuir al desarrollo de mi formación

### **USAC - CUNOR**

Por ser una fuente de formación y conocimiento en mi carrera profesional

### **AUTORIDADES DE LA DIEDUC BAJA VERAPAZ**

Por el apoyo brindado

### **MI ESPOSO**

Angel Estuardo Najera Torres, gracias por tu amor, comprensión y apoyo que Dios te bendiga y te recompense

### **MI FAMILIA**

A todos y cada uno, muchas gracias por sus consejos y apoyo, que Dios les bendiga

### **TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA COLABORARON DURANTE ESTE PROCESO**

Muchas bendiciones

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA</b>	
1.1	5
1.1.1	10
1.2	12
1.3	13
1.4	15
1.5	17
1.6	17
1.6.1	18
1.6.2	18
1.6.3	18
1.6.4	19
1.7	19
1.8	19
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1	21
2.1.1	21
2.1.2	22
2.1.3	24
2.1.4	25
2.1.5	26
2.2	28
2.2.1	30
2.2.2	31

2.2.3	Reclutamiento	38
2.2.4	Selección	42
2.2.5	Formalización legal o contratación	50
2.2.6	Incorporación o integración	55
2.2.7	Desarrollo de personal	59
2.2.8	Dotación de personal	68
2.2.9	La competitividad educativa empresarial	75

### **CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Objetivos	81
3.1.1	General	81
3.1.2	Específicos	81
3.2.	Metodología documental/descriptiva	82
3.3	Sujetos	83
3.3.1	Censo	83
3.3.2	Muestreo	84
3.4	Técnicas de recolección de datos	85
3.4.1	Fuente de datos	86
3.4.2	Técnicas de recolección	86
3.5	Trabajo de campo	87
3.6	Procesamiento de la información	87

### **CAPITULO 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Presentación de datos	89
4.2	Análisis global del trabajo de campo	124

<b>CONCLUSIONES</b>	127
<b>RECOMENDACIONES</b>	129
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	131
<b>ANEXOS</b>	135

- Anexo 1** Propuesta
- Anexo 2** Encuestas y entrevistas realizadas
- Anexo 3** Resultados de entrevistas realizadas

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Condiciones de relación laboral	94
Tabla 2	Medios por los que se comunican las vacantes en un centro educativo	95
Tabla 3	Presentación de la hoja de vida y documentos personales al momento de la aplicación laboral	96
Tabla 4	Aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos en los centros educativos al momento de aplicar a una vacante	97
Tabla 5	Existencia de la formalización de la relación laboral en los centros educativos	98
Tabla 6	Recepción de información de funciones a desarrollar al momento de la aplicación a la vacante	99
Tabla 7	Recepción de información sobre deberes y derechos laborales en los centros educativos	100
Tabla 8	Existencia de política de ascenso y carrera laboral en los centros educativos	101
Tabla 9	Aplicabilidad de la evaluación del desempeño laboral en los centros educativos	102
Tabla 10	Periodicidad de la aplicación de evaluación del desempeño laboral en los centros educativos	103
Tabla 11	Publicación de resultados de la evaluación de desempeño laboral	104
Tabla 12	Capacitaciones en centros educativos	105
Tabla 13	Utilidad de las capacitaciones recibidas por parte del personal de los centros educativos	106
Tabla 14	Regularidad de las capacitaciones en los centros educativos	107
Tabla 15	Requerimientos de capacitaciones por parte del personal de los centros educativos	108
Tabla 16	Relación laboral del personal docente en los centros educativos	109
Tabla 17	Medio por el que se enteró para aplicar a la vacante	110
Tabla 18	Presentación de hoja de vida y documentos personales al momento de aplicar a la vacante	111

Tabla 19	Aplicación de pruebas psicométrica y de conocimientos en los centros educativos al momento de aplicar a una vacante	112
Tabla 20	Existencia de la formalización de la relación laboral en los centros educativos	113
Tabla 21	Recepción de información de funciones a desarrollar al momento de la aplicación de la vacante	114
Tabla 22	Recepción de información sobre deberes y derechos laborales en los centros educativos	115
Tabla 23	Existencia de políticas de ascenso y carrera laboral en los centros educativos	116
Tabla 24	Aplicabilidad de la evaluación de desempeño laboral en los centros educativos	117
Tabla 25	Periodicidad de la aplicación de evaluación de desempeño laboral en los centros educativos	118
Tabla 26	Publicación de resultados de la evaluación de desempeño laboral	119
Tabla 27	Capacitación en centros educativos	120
Tabla 28	Utilidad de las capacitaciones recibidas por parte del personal docente de los centros educativos	121
Tabla 29	Regularidad de las capacitaciones en los centros educativos	122
Tabla 30	Requerimiento de capacitaciones por parte del personal de los centros educativos	123

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica 1	Condiciones de relación laboral	94
Gráfica 2	Medios por el que se comunican las vacantes en un centro educativo	95
Gráfica 3	Presentación de la hoja de vida y documentos personales al momento de la aplicación laboral	96
Gráfica 4	Aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos en los centros educativos al momento de aplicar a una vacante	97
Gráfica 5	Existencia de la formalización de la relación laboral en los centros educativos	98

Gráfica 6	Recepción de información de funciones a desarrollar al momento de la aplicación de la vacante	99
Gráfica 7	Recepción de información sobre deberes y derechos laborales en los centros educativos	100
Gráfica 8	Existencia de política de ascensos y carrera laboral en los centros educativos	101
Gráfica 9	Aplicabilidad de la evaluación de desempeño laboral en los centros educativos	102
Gráfica 10	Periodicidad de la aplicación de evaluación de desempeño laboral en los centros educativos	103
Gráfica 11	Publicación de resultados de la evaluación de desempeño laboral	104
Gráfica 12	Capacitaciones en centros educativos	105
Gráfica 13	Utilidad de las capacitaciones recibidas por parte del personal de los centros educativos	106
Gráfica 14	Regularidad de las capacitaciones en los centros educativos	107
Gráfica 15	Requerimientos de capacitaciones por parte del personal de los centros educativos	108
Gráfica 16	Relación laboral del personal docente en los centros educativos	109
Gráfica 17	Medio por el que se enteró para aplicar a la vacante	110
Gráfica 18	Presentación de hoja de vida y documentos personales al momento de aplicar a la vacante	111
Gráfica 19	Aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos en los centros educativos al momento de aplicar a una vacante	112
Gráfica 20	Existencia de la formalización de la relación laboral en los centros educativos	113
Gráfica 21	Recepción de información de funciones a desarrollar al momento de la aplicación de la vacante	114
Gráfica 22	Recepción de información sobre deberes y derechos laborales en los centros educativos	115
Gráfica 23	Existencia de políticas de ascenso y carrera laboral en los centros educativos	116

Gráfica 24	Aplicabilidad de la evaluación de desempeño laboral en los centros educativos	117
Gráfica 25	Periodicidad de la aplicación de evaluación de desempeño laboral en los centros educativos	118
Gráfica 26	Publicación de resultados de la evaluación de desempeño laboral	119
Gráfica 27	Capacitación en centros educativos	120
Gráfica 28	Utilidad de las capacitaciones recibidas por parte del personal docente de los centros educativos	121
Gráfica 29	Regularidad de las capacitaciones en los centros educativos	122
Gráfica 30	Requerimiento de capacitaciones por parte del personal de los centros educativos	123

## RESUMEN

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en la administración del talento humano, producto a factores socioeconómicos condicionantes, lleva a la concepción de distintos patrones para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos; su estudio es de utilidad como herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la gestión del talento humano en las organizaciones.

Toda empresa es un conjunto de personas que con habilidades y responsabilidades diferenciadas, emprenden una acción colectiva, se afanan en un proyecto común, cuyo logro satisface sus aspiraciones personales organizacionales y profesionales, y les permite vivir dignamente de su esfuerzo. Es por ello que hoy día surge la necesidad de adoptar medidas o estrategias dentro de la empresa con un enfoque cuya finalidad es contar con el mejor equipo de trabajo, que cumpla con los requerimientos laborales y cuyo deseo esté centrado en el éxito continuo.

Una empresa es ante todo el grupo humano que da vida al proyecto empresarial, el talento humano es el único elemento que genera valor agregado, la gestión del talento humano constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un elemento al que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico; la aplicación práctica de la gestión de personal debe permitir el logro de los objetivos y las metas de toda empresa o institución.

El proceso de dotación de personal en un centro educativo que desea ser competitivo, es de gran importancia, y consiste en una serie de pasos a

desarrollar cuya finalidad ha de ser atraer a candidatos para ocupar un puesto o vacante, ese proceso proveerá aspirantes que cumplen con los requerimientos solicitados por la institución educativa y de todos ellos se podrá mediante técnicas adecuadas el poder escoger el idóneo.

Un proceso de dotación de personal bien implementado permitirá comparar los conocimientos, experiencia, habilidades, intereses, aptitudes, cualidades, y la personalidad de los aspirantes para lo que se debe disponer de una herramienta que permita dirigir los esfuerzos de la empresa a escoger al idóneo; en la manera en que se pueda tomar la mejor decisión al escoger a determinado candidato, la empresa podrá mejorar su talento humano y esto permitirá ahorro de recursos financieros.

## INTRODUCCIÓN

La composición de la fuerza de trabajo de una empresa cambia con el tiempo; los colaboradores no permanecen en sus puestos de manera permanente; los más destacados reciben ascensos o aspiran a puestos en donde obtengan mayor remuneración o en mejores condiciones laborales; varios de los que no son promovidos buscan un mejor puesto en otra empresa; los directivos que no tienen éxito en diversas ocasiones son transferidos o sustituidos, lo mismo sucede con el personal administrativo, operativo, y docente; de ello se deduce que una institución educativa del sector privado, la organización y sus gerentes deben adaptarse a un cambio constante de personal a través del tiempo.

El proceso de dotación de personal puede considerarse como un procedimiento constante y progresivo, con el cual se pretende que la empresa obtenga siempre a las personas idóneas en el puesto adecuado y en el momento oportuno he aquí la importancia de cumplir a cabalidad con los pasos de este proceso de manera ordenada y eficaz.

Contar con las personas adecuadas en los puestos correctos y en el momento preciso es determinante para una empresa cuyo servicio es la educación y formación de la ciudadanía, por tal razón el proceso de dotación de personal es fundamental para integrar talento humano altamente comprometido y capaz de alcanzar los objetivos propuestos de la institución educativa.

Es por ello que esta investigación titulada “**PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN LOS COLEGIOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD**” se basa en evaluar los procesos que desarrollan

en materia de dotación de personal y a partir de ello describir cada una de las fases y elementos que lo integran para poder recomendar o proponer una guía que oriente de manera adecuada el atraer, y retener dentro de la institución al personal idóneo cuando surja una oportunidad laboral.

En el capítulo uno se explican los antecedentes de la investigación, se justifica el por qué desarrollarla, se determina el planteamiento del problema, su definición y especificación, así como los alcances y límites de la misma, lo que permite apreciar el contexto de la investigación.

El capítulo dos describe el marco teórico y dentro del mismo se presentan de manera descriptiva los principales elementos y fases que lo componen, e indica la importancia de cada uno de ellos para poder dotar de manera pertinente a una institución de carácter educativa del personal idóneo para un puesto laboral.

El capítulo tres, contiene la metodología de la investigación, en donde se explican los criterios y procedimientos generales que guiaron el trabajo, se hace una referencia de los datos relacionados al tipo de investigación, la población sujeto a estudio, fuentes e instrumentos utilizados en recabar la información y datos pertinentes, así como del procedimiento de análisis de datos para comprender el problema de estudio.

En el capítulo cuatro se desarrolla la investigación de campo, presenta el análisis de los resultados obtenidos, en donde sobresalen los datos cuantitativos y cualitativos que permitieron diseñar los lineamientos a seguir en la construcción de una propuesta que minimice la problemática encontrada; seguidamente, se concluye con un análisis sustantivo de lo encontrado y desarrollado en la investigación lo que conlleva proponer recomendaciones pertinentes para mejorar el proceso de dotación de personal y lograr la competitividad en las empresas del sector sujeto a estudio.

Finalmente se propone una Guía del proceso de dotación de personal para centros educativos privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, la que contienen los procedimientos y pasos a seguir en los programas de convocatoria, reclutamiento, selección, inducción de personal, y demás elementos del proceso de dotación de personal, que permitan atraer y obtener al personal idóneo para la oportunidad laboral presente o futura que surja en un establecimiento educativo de este nivel.



## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Antecedentes**

Hoy día el contar con el personal idóneo para la ejecución de todas las actividades es vital para el adecuado desarrollo empresarial ya sea en la creación de productos o facilitación de servicios; debido al hecho de que las personas son importantes para la operación de una empresa, sea cual sea la naturaleza y finalidad de sus operaciones, los administradores suelen afirmar que el personal es su activo más importante, sin embargo los activos humanos prácticamente no aparecen en los balances generales como una categoría en sí misma; a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en el reclutamiento, selección y capacitación del mismo.

Por esta razón los administradores de la década de los 80 y 90 recomendaban llevar una cuenta precisa de los valiosos activos humanos; proceso al cual llamaron contabilidad de recurso humano; esta categoría no está exenta de los problemas e incluso ha suscitado un conflicto entre expertos en administración financiera; por el otro lado, encargados de la administración de recursos humanos, han propuesto el desarrollar un sistema para la medición de los activos humanos, conocido hoy como medición o evaluación del desempeño, pero lo que importa en este caso es el reconocimiento de que la dotación del personal es una de las funciones decisivas de los administradores; capaz de determinar el éxito o fracaso de una empresa.

Hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetivos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tiene su personal en el desarrollo y éxito de las mismas; los factores de competitividad organizativa son, están en gran medida vinculados al recurso humano, a sus habilidades, destrezas, competencias y otros factores determinantes.

Lo anterior ha hecho que el interés por la gestión de los recursos humanos haya crecido y que cada vez se demanden de mejores colaboradores, con mejor y mayor capacidad; auténticos especialistas según el área laboral o de competencias, es por ello que el enfoque de voluntarismo que en la antigüedad interesaba a la empresa, ha dado paso a una profesionalización y especialización funcional según los resultados que la empresa demande de su personal y por supuesto los fines y resultados que esta persigue.

Antes de la Revolución Industrial, la forma de dotación, captación, capacitación, operación de los artesanos se adquiría mediante la relación artesano-aprendiz, en los modelos económicos pasados, el valor de las empresas estaba marcado por los activos tangibles que tenían; en los mercados actuales, el valor de las compañías está directamente relacionado con los activos intangibles que poseen, donde el conocimiento cumple un rol de privilegio; las compañías de hoy día reconocen al conocimiento como el capital principal, lo llamativo es que reconocen no saber cómo gestionar ese capital intelectual, como poder minimizar costos al momento de adquirirlo y ponerlo en acción a favor de la obtención de los objetivos empresariales.

En el pasado se pensó, a lo interno de las empresas, que la dotación, preparación y/o capacitación del personal era la mejor forma de aumentar la productividad y eficiencia de la empresa; sin embargo, para que tenga un impacto notorio, la capacitación no puede desarrollarse, como un evento aislado, sino que debe ir enfocado a lograr la

competitividad empresarial en el entorno a través de su talento humano y de que estos logren plena identificación empresarial.

El prever la dotación del tipo de recurso humano que se desea tener en la empresa constituye un proceso más que elemental para obtener el éxito empresarial, por ello la planeación de recursos humanos debe de constituirse en una herramienta estratégica que posibilite que la organización logre articular sus diferentes acciones en pro de un mejor logro en la ejecución de las acciones propuestas.

Proyectar con qué tipo de recurso humano debe de contar la empresa no es solo cuestión de tener los procesos estandarizados, controlados y en armonía con las exigencias de la empresa, es además la capacidad de lograr que los requerimientos del personal estén al día y con sinergia para la obtención de valor.

Las organizaciones actuales deben ser capaces de tener el personal que genere factores diferenciadores para construir competitividad y lograr metas eficaces y generadoras de bienestar y desarrollo en las personas.

“La Planeación de la dotación de personal, se constituye en un factor que propicia el alcance del equilibrio necesario con elementos claves que permitan la ventaja competitiva y aseguramiento idóneo de personal, tanto en el tiempo como en las capacidades del mismo que posibilita que la organización alcance los resultados deseados de manera eficiente y eficaz”.<sup>1</sup>

De ahí que la planeación en la dotación de recursos humanos posibilita resultados que no solo benefician a la organización, sino que generan acciones multiplicadoras de bienestar.

---

<sup>1</sup>Jesús García Tenorio. *El proceso administrativo en las empresas modernas* (Buenos Aires Argentina: Edit. Matices, 2004), 125.

La planeación de recursos humanos se torna eficaz cuando existe una relación recíproca e interdependiente entre empresarios y colaboradores.

“La existencia de una relación armoniosa tanto en propietarios, directivos y personal de una empresa conlleva a logro de objetivos repercutiendo en el aprovechamiento de los recursos, es por ello que la decisión de dotar de personal idóneo es uno de los principales ejes empresariales”.<sup>2</sup>

De la planeación de recursos humanos se desprenden acciones administrativas que agregan valor y que posibilita que la empresa gestione el personal de forma moderna y de acuerdo a los requerimientos y necesidades del mercado, es decir con las capacidades necesarias para lograr el éxito empresarial; no solo se debe gestionar el aseguramiento de la planilla de personal, es necesario que las personas generen procedimientos de valor que proyecten la empresa en un mercado global y competitivo.

“El talento humano genera acciones competitivas que constituyen la diferenciación del que hacer empresarial. El proceso de dotación conlleva la construcción colectiva de sueños de la empresa y posibilita que los colaboradores aporten, se desarrollen, crezcan y mejoren su SER personal y su HACER laboral”.<sup>3</sup>

Si bien existe una percepción, entre los empresarios que facilitan servicios educativos de la actualidad en llegar a realizar un esfuerzo

---

<sup>2</sup>Yaqueline Roman Castaño. *Cartilla de planeación estratégica de la Gestión de personal* (Buenos Aires Argentina: Editorial Limusa, 2008), 76.

<sup>3</sup>Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición* (Morelos, Michoacán México: 2007), 125.

modernizador de la gestión de sus recursos humanos, desde la década de los 80 a la fecha, también existe la percepción negativa, que éste ha sido un proceso débilmente informado y poco participativo, para cambiar esta impresión esto se debe mejorar, sólo porque los colaboradores son el recurso más importante para lograr una gestión de calidad, sino también por la necesidad de reconocer la función de éstos en el éxito empresarial.

En el caso particular del proceso de dotación de recursos humanos en el área educativa, hoy día presenta dificultades, la gestión de personal a contratar, en el sector privado del área de servicios educativos no necesariamente corresponde al grado del conocimiento que el personal posee, como sucede en los ingresos del personal de plantas industriales o de procesos empresariales productores de bienes; esto ha generado problemas entre aspirantes a pertenecer a una institución educativa, en donde se valora la experiencia y antigüedad en la institución, aduciendo desigualdades en la administración de los recursos humanos.

El no disponer de manera idónea y pertinente del personal adecuado para ocupar una plaza o vacante en el área educativa, pone en riesgo el nivel de competitividad de una institución de esta índole, porque se debe de tener presente que normalmente los padres de familia no solo buscan un costo accesible en el servicio educativo sino también que éste sea de calidad y mejore las capacidades cognitivas y laborales de un egresado del establecimiento educativo; pues si se obtienen estos aspectos facilita oportunidades laborales al nuevo egresado que se inserta a la vida económica y laboral.

El presente estudio se desarrolla en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, lugar donde se ubica un total de seis establecimientos educativos del sector privado, dedicados a la prestación de servicios del nivel diversificado, determinando el grado en que los mismos planifican la dotación de su personal y en base a ello se formula una estrategia que mejore el nivel de competitividad dentro del sector.

### **1.1.1 Reseña histórica de la educación del nivel diversificado del sector privado del municipio de Salamá, Baja Verapaz**

La competitividad se ha convertido en un tema de primer orden a nivel empresarial, la formación del talento humano es vital para lograr la productividad oportuna y pertinente en un mundo económico y tecnológicamente globalizado; para las empresas que cada día se ven sometidas a la creciente corriente globalizadora aunado a la aparición de nuevos competidores, los cuales no desestiman esfuerzos por mejorar continuamente.

Una empresa educativa será competitiva en la medida que pueda suministrar servicios iguales o más pertinentes que sus competidores, lo cual significa que la institución educativa deberá tener la capacidad de preparar a sus educandos con mejores capacidades que sus competidores; esto implica mejora continua, de comparación de resultados y de búsqueda permanente de la excelencia.

Hoy día se cuentan con un total de diez centros educativos que imparten el mencionado nivel, cuatro del sector público y seis de la iniciativa privada la educación del nivel diversificado, surge en el año de 1965 por acuerdo 364 con la fundación de la Escuela Normal Rural No. 4 "Dr. Elizardo Urizar Leal"; a la fecha lleva 50 años de formación de docentes y un total de 48 promociones de Maestros de Educación Primaria Rural.

La educación facilitada por la iniciativa privada inicia sus actividades en el año de 1977 y de esa fecha a la actualidad el número ha incrementado, dada la demanda de la educación por la población del municipio y de la poca capacidad de atención de parte

del órgano estatal encargado de prestarlo; los centros educativos de la iniciativa privada que facilitan el servicio son:

- a) Liceo Mixto San Mateo.
- b) Colegio Particular Mixto de Infantes Emanuel.
- c) Colegio Particular Mixto Ciencia y Desarrollo.
- d) Colegio Particular Mixto Tezulutlán.
- e) Centro Estudiantil Miguel Ángel Asturias.
- f) Centro Educativo Verapaz del Sur.

El Liceo Mixto San Mateo: se creó en el año 1977 e inicia sus operaciones en el año de 1978, con el propósito de ofrecer una nueva carrera de estudio al finalizar el ciclo básico, pues en ese año solo se tenía la opción de estudiar magisterio en el departamento de Baja Verapaz; ofrecida únicamente por la Escuela Normal Rural No. 4 “Dr. Elizardo Urizar Leal” con sede en Salamá, Baja Verapaz; es así como en 1978 ofrece la carrera de Perito Contador en plan nocturno y en los siguientes años se continúa con la apertura de más carreras como Secretariado y Bachillerato en computación entre otras.

El Colegio Particular Mixto de Infantes Emanuel, inició sus operaciones en el año de 1998 según Resolución No.001-98 de fecha 27 de febrero de 1998, en ese entonces proporcionó el nivel pre-primario y primario, y es a partir del año 2000 brinda carreras del nivel diversificado tanto plan diario como fin de semana, tales como: Perito contador con orientación en computación, Bachiller industrial entre otras.

El Colegio Particular Mixto Ciencia y Desarrollo, inicia en el año 1992 con el nivel primario, plan diario; el ciclo básico de educación en plan fin de semana, 3 años después con el nivel diversificado, durante

sus primeros 10 años trabajó en plan fin de semana en este nivel y fue hasta el año 2002 que logró establecerse en el plan diario vespertino y matutino con carreras del nivel diversificado.

El Colegio Particular Mixto Tezulutlán, inició sus servicios educativos en el año de 1980 con las carreras de magisterio en Educación infantil, Secretariado oficinista, Bachillerato en ciencias y letras y perito contador.

El Centro Estudiantil Miguel Ángel Asturias da inicio en el año 2009, con las carreras de Secretariado oficinista y Perito Contador; en el año 2014 atendió a 86 estudiantes de diversificado; inició sus actividades en el 2010 y está situada en la Ruta 4 de la zona 5 del barrio Santa Elena del municipio de Salamá, Baja Verapaz.

El Centro Educativo Verapaz del Sur surge en el año 2009 atendiendo los niveles pre-primario, primario, posteriormente básico y diversificado, facilita las carreras de Perito Contador y Secretariado Oficinista.

Los datos descritos en esta reseña histórica se obtuvieron gracias a información proporcionada por los directores y propietarios de los establecimientos educativos en mención en un primer acercamiento para el desarrollo de la presente investigación.

## **1.2 Justificación**

La investigación describe el proceso a seguir en la dotación de personal de los establecimientos educativos del sector privado del nivel diversificado en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, desde el momento que surge la necesidad de contar con nuevo personal,

en relación a la planeación, reclutamiento, selección, contratación, incorporación del personal y desarrollo del mismo, así como aquellos elementos que proporcionan estabilidad y seguridad laboral en un centro educativo de esta naturaleza.

Si bien la Ley de Educación Nacional Decreto 12-91, las diferentes normativas emitidas por el Ministerio de Educación, la implementación del Curriculum Nacional Base y el Código de Trabajo Decreto 1441 establecen los preceptos normativos en relación al tema, la finalidad de la investigación es el de mejorar el proceso de contratación en el sistema educativo del sector privado, ya que la normativa en referencia presenta algunos vacíos en la práctica, lo cual hace necesario implementar medidas que tiendan a mejorar el actual proceso de dotación del personal del sector.

Lo anterior determina la necesidad de hacer un análisis de los procesos y procedimientos que se realizan en la actualidad; en lo que concierne al proceso de dotación de personal que se realiza en los centros educativos privados que imparten la educación diversificada del municipio de Salamá, Baja Verapaz y con ello identificar la problemática respecto al proceso ya mencionado en todas sus fases; contribuir a contrarrestar las debilidades que presentan, por el aporte de soluciones a estos vacíos; mejorar los procesos administrativos implementados al presentar una propuesta a nivel de guía, al Departamento de Recursos Humanos o Dirección de los establecimientos educativos sujetos a estudio, con la finalidad de mejorar y establecer estándares en el proceso de dotación de los mismos y mejorar su competitividad.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Todas las empresas precisan del talento humano para funcionar, ya sea trabajo físico, intelectual, afectivo o social; para dotarse del personal

es necesario atraerlo por medio de herramientas que permita obtener candidatos adecuados para los fines y objetivos previstos por la empresa.

Las organizaciones tienen la necesidad de integrar al nuevo personal por diferentes razones, tales como: crecimiento empresarial; retiro por razones naturales, por enfermedad, accidentes, o bien por inquietud de quienes desean independizarse y establecer su propio negocio, también por aspiraciones salariales o mejores propuestas laborales y otros que lo plantean por motivos personales, casos en donde se requiere cubrir la vacante.

El proceso de dotación de personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; por lo que es normal que para este proceso se divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se ofrece para llenar la vacante.

Se debe de tener presente que los centros educativos son el lugar donde se inicia el adoctrinamiento ideológico de la competencia y la competitividad y uno de los espacios en los que esta se institucionaliza; esto se puede observar en concursos, torneos, *rankings*, cuadros de honor, diplomas, medallas, primeros lugares, competencias deportivas, competencias entre maestros para obtener premios y apoyos, entre otros.

Es entonces imprescindible que a lo interno de su personal, los mismos desarrollen sus actividades con total calidad, al generar por sí mismos un proceso de competitividad; la reforma educativa actual exige implantar como norma la cooperación y la competencia en procesos de calidad educativa; ser capaz es manifestar en la práctica los diferentes aprendizajes, al satisfacer de esta manera las necesidades y los retos que tienen que afrontar en los diferentes contextos donde interactúan los alumnos y alumnas.

La noción de competencia, inicialmente era referida al contexto laboral, hoy en día se ha enriquecido su significado en el campo educativo en donde es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.

Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir se convierte en tres pilares de la educación para hacer frente a los retos del siglo XXI y llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, permitiéndole que aprenda a ser; es decir que genere mejores y más competencias que le permitan la mejora continua en todos sus aspectos; situación que hoy día no se visualiza del todo en los centros educativos del nivel diversificado por lo que se hace necesario el poder determinar y describir estos aspectos, especialmente en la dotación de personal, es por ello que se plantea la siguiente pregunta:

*¿Cuentan los centros educativos privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz con un proceso de dotación de personal que permita mejorar su competitividad?*

#### **1.4 Definición del problema**

La dotación de personal constituye todo un proceso sistemático que inicia desde el momento que surge la necesidad de personal, hasta la fase de desarrollo en el puesto de trabajo; esto indica que es una actividad de comparación, de elección, opción y de decisión; la tarea básica de la dotación es obtener entre los candidatos a aquellos que tengan más posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido o solicitado y desempeñarlo con eficiencia; el objetivo básico es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

Este proceso debe realizarse dentro del sector privado que facilita la educación del nivel diversificado en la cabecera municipal de Salamá, Baja Verapaz para mejorar la competitividad y la calidad educativa, puesto que no se observan planes cuyo objeto sea captar al personal idóneo para una vacante, un proceso de dotación de personal establece un sistema técnico que implique el cumplimiento adecuado de todo del proceso, desde que surge la necesidad y su planificación hasta que el nuevo empleado inicie su relación laboral.

El carecer o no disponer de manera adecuada de un proceso de dotación de personal en los establecimientos educativos conduce a que los procedimientos administrativos no sean los adecuados en el logro de un buen desempeño y funcionamiento en el campo laboral; la falta de ello no permite conocer el rendimiento real en el cumplimiento de las labores encomendadas a determinado personal, la inexistencia de programas de capacitación y entrenamiento por parte de los directivos en cualquier empresa, desfavorece el adecuado desarrollo de las actividades cotidianas por lo que es necesario el contar con métodos eficaces para dotar del personal adecuado cuando se necesite.

La disposición de un método adecuado en la dotación de personal permite a cualquier institución educativa, en especial del sector privado dedicada a facilitar la educación del nivel diversificado el poder disponer de un mecanismo que propicie la competitividad y la calidad educativa, en especial teniendo presente que a este nivel se forman las competencias de los nuevos ciudadanos para poder insertarse de manera activa al que hacer de la economía y demás sectores de la sociedad.

## 1.5 Especificación del problema

Una de las características más sobresalientes de la economía actual, que sin duda marcará el presente siglo, es el nivel de competitividad de las empresas, en un mercado cada vez más exigente; la necesidad de la empresa de ser más competitiva en un entorno global, caracterizado por un fuerte dinamismo y complejidad, lleva a que ésta busque nuevas herramientas, instrumentos e insumos, pero la relativa facilidad para imitar los factores tecnológicos, comerciales, financieros hace que el talento humano se convierta en fuente de ventaja competitiva, en el elemento clave en el que basar la diferenciación de la empresa.

Los importantes cambios sociales, culturales y educativos tienen una repercusión directa en las empresas, que se encuentran con un personal más formado, con nuevos valores que plantea nuevas exigencias y nuevos retos a la organización, esto conlleva a que las relaciones de trabajo también se vean afectadas; es por ello que se considera importante determinar estos factores dentro del qué hacer educativo especialmente en el sector privado el área urbana de Salamá, Baja Verapaz, durante el año 2014; se determina el siguiente tema de investigación **“Proceso de dotación de personal en los colegios privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz como estrategia para mejorar su competitividad”**.

## 1.6 Alcances

El presente estudio desarrolla diversos alcances con la intencionalidad de que se constituya en un instrumento que mejore el proceso de dotación del personal en los establecimientos privados que

imparten el nivel diversificado del municipio Salamá, Baja Verapaz; éstos son:

### **1.6.1    Ámbito geográfico**

El estudio se ha desarrollado en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz.

### **1.6.2    Ámbito institucional**

Se circunscribe al sector privado de la educación, en establecimientos educativos que facilitan el nivel diversificado:

- a) Liceo Mixto San Mateo.
- b) Colegio Particular Mixto de Infantes Emanuel.
- c) Colegio Particular Mixto Ciencia y Desarrollo.
- d) Colegio Particular Mixto Tezulutlán.
- e) Centro Estudiantil Miguel Ángel Asturias.
- f) Centro Educativo Verapaz del Sur.
- g) Ministerio de Educación.
- h) Dirección Departamental de Educación de Baja Verapaz DIDEDUC
- i) Coordinación Técnica Administrativa de Salamá, Baja Verapaz.
- j) Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **1.6.3    Ámbito personal**

El ámbito en donde se ha desarrollado la investigación es en establecimientos educativos privados que imparten el nivel diversificado; donde la unidad de análisis está constituida por el

proceso que se desarrolla en la dotación de personal, tanto a propietarios, directivos, personal administrativo y docentes.

#### **1.6.4 Ámbito temporal**

La temporalidad en la cual se desarrolla el estudio comprende de julio a noviembre del año 2014.

### **1.7 Límites**

Para llevar a cabo la investigación existen limitantes, entre las que se puede mencionar la disponibilidad de tiempo y voluntad del empresariado del sector, para proporcionar información en relación a la implementación del proceso de dotación de su personal, voluntad de los colaboradores: directores, personal administrativo y docentes en informar con veracidad sobre los diferentes aspectos y elementos que se llevan a cabo durante este proceso.

### **1.8 Aporte**

La presente investigación sirve de marco para el diseño y creación de una guía que orienta paso a paso el proceso de dotación de personal aplicable a los establecimientos privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, que propicie la búsqueda y aseguramiento óptimo del personal con que cuenta la empresa, proporcionando los recursos relacionados con las necesidades presentes y futuras de la misma; lo que permite constituirse en un instrumento que ayude a incrementar su competitividad en el sector; dando a conocer con certeza su estructuración, administración y funcionamiento efectivo; todo ello en relación al proceso de dotación de personal y de aquellos

elementos que proporcionan estabilidad y seguridad laboral en un centro educativo de esta naturaleza.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco Jurídico de la educación del nivel diversificado en la cabecera municipal de Salamá, Baja Verapaz**

En Guatemala la máxima normativa jurídica es la Constitución Política de la República de 1985, de la cual dependen otras leyes o normas menores pero igual de importantes en donde se prevé lineamientos de armonización de nuestra sociedad; el fin principal de la educación es mejorar el nivel de vida de los individuos, en todo el país la educación es reconocida como un derecho social garantizado por el estado, quien a su vez asume la obligación de proporcionarla y facilitarla a todos sus habitantes sin discriminación alguna.

#### **2.1.1 Constitución Política de la República de Guatemala de 1985**

La Constitución Política de la República de Guatemala, aprobada en la Asamblea Nacional Constituyente el 31 de mayo de 1985 establece en su artículo 74, entre otros elementos, el derecho a la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, y la obligación del Estado de proporcionar y facilitar la educación a todos sus habitantes sin distinción alguna; así mismo indica que el estado promoverá la educación diversificada.

La Constitución Política de la República de Guatemala de 1985 no sólo reconoce este derecho, sino también garantiza la libertad y el derecho de los padres de familia a escoger la educación

que ha de impartirse a sus hijos en el lugar y forma que consideren conveniente.

La máxima normativa sienta las bases para edificar en Guatemala un Estado democrático, cuya finalidad es la protección de las personas, de las familias y la realización del bien común; por ello plasmó el compromiso nacional con los Derechos Humanos y definió un conjunto de instituciones para garantizar los; seis años más tarde, fortalece el derecho a la educación, promulgándose el decreto 12-91 Ley de Educación Nacional.

### **2.1.2 Ley de Educación Nacional Decreto 12-91**

“La ley de Educación Nacional establece como principios que la educación es un derecho inherente a las personas y obligación del Estado, El respeto a la dignidad de la persona humana, el educando como centro del proceso educativo y la orientación al desarrollo y perfeccionamiento humano”.<sup>4</sup>

Esta normativa regula lo relativo a la educación en el país es el educando el centro y sujeto del proceso educativo, fomenta, promueve e impulsa valores, conocimientos y destrezas; así mismo crea el Sistema Educativo Nacional, con carácter participativo, regionalizado, descentralizado y desconcentrado; lo integran el Ministerio de Educación; la comunidad educativa, los centros educativos y los subsistemas de educación escolar y de educación extraescolar.

Como se establece en el artículo 33 de la Ley de Educación Nacional Decreto 12-91.

---

<sup>4</sup> Aníbal Arizmendy Martínez Escobedo. *Legislación Básica Educativa 13va. Ed.* (Huehuetenango, Guatemala C. A.: Centro de Impresiones Gráficas –CIMGRA-, 2013), 47.

“El Estado está obligado a propiciar y facilitar la educación sin discriminación, dándole prioridad en el Presupuesto Nacional; por lo que debe promover la dignificación y superación efectiva del Magisterio Nacional, y garantizar el funcionamiento de centros educativos”.<sup>5</sup>

La citada Ley establece los derechos y obligaciones de los educandos, padres de familia y educadores; el Ministerio de Educación es el responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas del Sistema Educativo, el cual lo integran el nivel de dirección superior: despacho ministerial, viceministeriales y el Consejo Nacional de Educación, el nivel de alta coordinación y ejecución: direcciones generales y regionales, el nivel de asesoría y planeamiento: dependencias específicas de asesoría, planificación, ciencia y tecnología; y el nivel de apoyo integrado por las dependencias operativas y apoyo logístico.

El Despacho Ministerial es el responsable de establecer las políticas educativas juntamente con el Consejo Nacional de Educación; la estructura del Ministerio de Educación debe orientarse a una descentralización técnico-administrativa; y aunque no están activas, establece las Direcciones Regionales como dependencias técnico-administrativas para desconcentrar y descentralizar las políticas y acciones educativas; regular a las comunidades educativas que colaboran con la consecución de los principios y fines de la educación, y a los centros educativos públicos, privados o por cooperativa, tal y como se indica en los artículos 17, 18 y 20 de la Ley de Educación Nacional Decreto 12-91.

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, Pág. 54.

En cuanto a los centros educativos privados, éstos son establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento.

En el inciso a) del artículo 24 de la Ley de Educación Nacional Decreto 12-91 establece que “los centros educativos privados funcionan de conformidad con el artículo 73 de la Constitución Política de la República”<sup>6</sup>, previa autorización del Ministerio de Educación, quien la otorgará cuando cumplan los requisitos establecidos en el reglamento específico; y el inciso c) del mismo artículo establece que, para normar el funcionamiento de los centros educativos privados, el Ministerio de Educación elaborará el reglamento respectivo.

### **2.1.3 Acuerdos de Paz**

Según MINUGUA, los Acuerdos de Paz suscritos en 1996 entre la guerrilla y el Estado de Guatemala, establecen en particular el de identidad y derechos de los pueblos indígenas y el de aspectos socioeconómicos y situación agraria, impulsan el proceso de Reforma Educativa, y subraya la profesionalización docente, la transformación curricular, la educación bilingüe, programas de apoyo y cobertura educativa.

En ellos se reconoce la importancia de la educación y se destaca la necesidad impostergable de que sea adecuada a las características multiculturales de nuestro país y que las familias y comunidades en

---

<sup>6</sup>Aníbal Arizmendy Martínez Escobedo. *Legislación Básica Educativa 13va. Ed.* (Huehuetenango, Guatemala C. A.: Centro de Impresiones Gráficas –CIMGRA-, 2013), 52.

especial las rurales, tengan mayor protagonismo en sus procesos; uno de los aportes derivados de los Acuerdos de Paz, lo constituye el diseño de reforma educativa, los diálogos y consensos para la reforma educativa, el Plan Nacional de Educación 2004-2023 y otras iniciativas, tales como el sistema de educación telesecundaria entre otras valiosas iniciativas en pro de la mejora de la educación nacional.

#### **2.1.4 Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97**

Para cumplir el mandato constitucional y de acuerdo con el artículo 33 de la *Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97*, le corresponde al Ministerio de Educación la aplicación del régimen jurídico concerniente a los servicios escolares y extraescolares para la educación de los guatemaltecos, tanto dentro del parámetro gubernamental o privado, y para ello tiene a su cargo formular y administrar la política educativa, velar por la calidad y la cobertura de la prestación de los servicios educativos, de conformidad con la Ley.

La Ley de Educación Nacional Decreto 12-91 establece que el Estado guatemalteco, es el responsable por cumplir con el mandato constitucional en materia educativa lo cual es delegado al Ministerio de Educación, éste desarrolla los preceptos constitucionales sobre la organización, atribuciones y funcionamiento del mismo, por lo que le compete el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas con las cuales deben coordinarse la prestación de ese servicio.

La normativa desarrolla lo relativo a la delegación de la función pública a la que hace referencia la Constitución Política de la República de Guatemala de 1985, estableciendo que las funciones de gestión

administrativa y de ejecución y supervisión del servicio educativo podrá delegarse a terceras personas, cuando el ejecutivo lo juzgare idóneo para lograr una mayor eficiencia y eficacia el cumplimiento de sus funciones.

La función administrativa se rige por el principio, regulado en el artículo 4º. de la Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97 en el que se indica que el fin supremo del estado es el bien común y las funciones del Organismo Ejecutivo deben de ejercitarse en orden a su consecución y con arreglo a los principios de solidaridad, subsidiariedad, transparencia, probidad, eficacia, eficiencia, descentralización y participación ciudadana.

#### **2.1.5 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, Acuerdo Gubernativo No. 225-2008**

El Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación Acuerdo Gubernativo número 225-2008 indica que:

“La estructura funcional y organizacional de dicho ministerio, también establece las que corresponden a cada una de sus dependencias. La estructura funcional y organizacional tiene como base la establecida en la Ley de Educación Nacional Decreto 12-91, según la cual el Ministerio de Educación cumple con funciones sustantivas, administrativas, de apoyo técnico y de control interno. De acuerdo con los artículos 4, 5, 6 y 7 del Reglamento”.<sup>7</sup>

Dentro de la estructura organizacional del Ministerio de Educación es importante resaltar la función de las Direcciones

---

<sup>7</sup>Aníbal Arizmendy Martínez Escobedo, *Legislación Básica Educativa 13va. Ed.* (Huehuetenango, Guatemala C. A.: Centro de Impresiones Gráficas –CIMGRA-, 2013), 178.

Departamentales de Educación, creadas a partir del Acuerdo Gubernativo 165-96.

En el marco de la descentralización, de acuerdo con la Ley de Educación Nacional, Decreto número 12-91, en la estructura del Ministerio de Educación se contemplan a las Direcciones Regionales de Educación definidas como dependencias técnico-administrativas creadas para desconcentrar y descentralizar las políticas y acciones educativas, adaptándolas a las necesidades y características regionales esto lo establece el artículo 14 de la citada Ley, a la fecha, dichas direcciones no se encuentran activas.

En la actualidad las funciones que desempeñarían las direcciones regionales están a cargo de otras dependencias conocidas como Direcciones Departamentales de Educación, creadas mediante el Acuerdo Gubernativo número 165-96 y modificado tácitamente por el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, Acuerdo Gubernativo 225-2008 y sus reformas, que regula las funciones de los directores departamentales, de acuerdo con la normativa vigente, las direcciones son los órganos encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas en los diferentes departamentos de la república; están encargadas de realizar en forma descentralizada y en sus respectivos departamentos, las diferentes políticas, planes, programas, proyectos y actividades del Ministerio.

Cada Dirección Departamental de Educación está a cargo de un director y dependen directamente del Despacho Ministerial el que, para efectos de integración, coordinación y supervisión de las actividades de las direcciones departamentales, se apoya en las respectivas direcciones técnicas regionales y en las direcciones generales del ramo que correspondan.

En relación con los centros educativos privados, las Direcciones Departamentales de Educación tienen entre sus funciones autorizar su funcionamiento de conformidad con las disposiciones legales vigentes, y supervisar su funcionamiento y la calidad de la educación que imparten; son las responsables de procesar el expediente de cada establecimiento que solicita autorización y al ser éste completado, emitir la resolución correspondiente para su aprobación.

Cada uno de los directores departamentales tiene a su cargo la supervisión educativa y la coordinación de los capacitadores técnico-pedagógicos de su respectiva jurisdicción; cada dirección debe contar con las normas de supervisión para que sus supervisores cumplan su función adecuadamente.

### **2.2.1 Proceso de dotación de personal y el éxito empresarial**

Los Recursos Humanos -RRHH- son importantes para que exista cualquier instancia económica, de este elemento depende el manejo y funcionamiento del resto de los recursos que disponga la empresa o institución, al recurso humano hoy día ya no se le considera un empleado que únicamente persigue sus propios objetivos; actualmente se busca que este se identifique plenamente con ella y que se constituya en un colaborador, que se encuentre plenamente identificado con la misma, con sus objetivos, metas y anhelos.

El recurso humano de una empresa comprende desde el más alto ejecutivo hasta el último de los subordinados, todos cumplen con funciones específicas, que en conjunto logran desarrollar lo que se conoce como fuerza laboral productiva, la cual está en sintonía con la misma y

con la obtención de su objetivo, el cual depende de su rendimiento y utilidad dada a la empresa.

El recurso humano posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades que los diferencian de los demás recursos; según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- a. Obreros: calificados y no calificados;
- b. Oficinistas calificados y no calificados;
- c. Superiores: se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades;
- d. Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos controles.
- e. Ejecutivos: se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos;
- f. Directores: fijan los objetivos, estrategias, políticas, entre otros.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha óptima de una empresa; de la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de esta.

“El proceso de dotación de personal debe de entenderse como todo lo relacionado a proveer de Recursos Humanos adecuados y pertinentes a una institución o empresa que necesite de los mismos, según sus capacidades, cualidades habilidades y destrezas, para poder satisfacer sus requerimientos y darle fiel cumplimiento a sus objetivos”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Jesús Tenorio Ronda. *Más allá de la Estrategia Empresarial* (Madrid, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Complutense, 2010), 289.

Cuando una organización tiene que reclutar personal debe tener presente tanto las finalidades y propósitos de la organización como las expectativas del colaborador; el proceso de dotación de personal, contempla todo lo relacionado con el reclutamiento, selección, contratación, inducción entre otros; estos temas nos ayudan a entender qué se tiene que hacer y cómo comportarse en una entrevista de trabajo, qué procesos son los que llevan a cabo para ser seleccionado, qué aspectos debe contener un contrato de trabajo y cómo tiene que ser una inducción correcta después de pasar por todos los pasos requeridos para la inserción del empleado a la empresa o institución.

La dotación del personal o *Staffing*: consiste en:

“La búsqueda, selección, integración y capacitación del personal, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas, es evidente que la dotación del personal debe estar estrechamente vinculada con la función organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y de puestos y de todos aquellos requerimientos empresariales”.<sup>9</sup>

### **2.2.2 Necesidad de dotación de personal en una empresa**

Para poder desarrollar de manera adecuada el proceso de dotación de personal dentro de una empresa, han de ser considerados varios factores en especial aquellos que se ven afectados por aspectos situacionales, sean estos externos tales como el nivel de estudios, las condiciones imperantes en la sociedad como la actitud hacia el trabajo, las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la

---

<sup>9</sup>Agustina Elicasta Andrette Mendizábal. *Administración de personal en las empresas modernas de Colombia* (Bogotá, Colombia: Edit. Mixult, 2011), 223.

dotación del personal, las condiciones económicas así como la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

Para iniciar cualquier proceso de selección del personal resulta del todo imprescindible hacer una valoración de las necesidades que tendrá la empresa; es decir, hay que averiguar qué necesidades de personal existen e identificar tanto el puesto de trabajo como el perfil del trabajador o del profesional que ha de ocuparlo.

En todo caso, cualquier toma de decisiones, respecto al personal ha de ser coherente con la estrategia empresarial y los requerimientos de la misma por lo que se debe de considerar los siguientes objetivos:

- a. Ubicar el proceso de selección del personal dentro del funcionamiento general de la firma.
- b. Coordinar las necesidades de personal con el plan económico de la dirección.
- c. Planificar las necesidades de personal a medio y largo plazo.
- d. Hacer un plan de selección flexible, ajustable a las demandas cambiantes del medio económico.
- e. Concretar las necesidades de personal en perfiles profesionales adecuados y con valor previsional.

### **2.2.3 Planeación de la dotación de personal**

La planeación en la dotación de personal debe responder en primera instancia a la búsqueda de candidatos para llenar una vacante o posición; los departamentos de Recursos Humanos están ahora en la tarea de usar buenas prácticas para la dotación y con ello mantener la empresa competitiva y en funcionamiento.

Para poder suministrar de manera adecuada del personal que llene una vacante debe de ser considerados todos aquellos elementos como la medición de recursos humanos, cualitativos y cuantitativos, son medidas que ayudan a los departamentos de recursos humanos para determinar la eficacia global y el progreso de su departamento, de la entidad en su conjunto

“La planeación de recursos humanos implica un proceso mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal para diseñar las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa”.<sup>10</sup>

#### **A) Requerimiento de personal**

La etapa de definición de requerimientos reviste gran importancia para el proceso de dotación de personal, a través de ella, la necesidad del recurso humano idóneo se convierte en un requerimiento, es decir, se definen las características del bien o servicio que se desea comprar o contratar; al hacer esto, también se establecen los criterios mediante los cuales se compararán las ofertas futuras del personal.

La definición de requerimientos, se origina con una necesidad o solicitud generada por alguna unidad de la empresa, entonces en términos prácticos, esta etapa consistirá en generar una definición clara y precisa de los aspectos más relevantes del personal que se necesita adquirir o contratar, es decir, se trata de explicar qué, cómo, cuándo y dónde se requiere.

---

<sup>10</sup>Miguel López Miranda. *Gestión e innovación en las ciencias Administrativas* (México: UNAM, 2012), 39.

Para realizar esta definición será necesario tener muy claras las necesidades que originan el requerimiento; no hay que olvidar que detrás de cada adquisición hay alguna necesidad relacionada con una actividad de la organización, por lo que todo el proceso debiera estar orientado a satisfacer esa necesidad de manera eficaz, eficiente y transparente.

“La definición de requerimientos marca el inicio del proceso de abastecimiento y determina en gran medida el resultado del mismo. Si contamos con una buena definición de requerimientos podrán ofertarnos mejor, es decir, podrán proponer los candidatos idóneos que se ajusten mejor a nuestros requerimientos. Además, la definición permitirá contar con criterios claros y explícitos para evaluar las alternativas que mejor se ajusten a las necesidades empresariales”.<sup>11</sup>

## **B) Elaboración del perfil idóneo**

El perfil es el primer paso necesario para encausar convenientemente el proceso de reclutamiento de personal, su intención es llevar de manera propicia el abastecimiento del personal en base a las necesidades empresariales; esto se puede desarrollar en base a un esquema elemental de las características fundamentales que han de reunir los posibles candidatos; permite tener un panorama más claro sobre el contenido de la oportunidad o vacante y ésta define todas las acciones preliminares necesarias para implementarla y permite asimismo, tomar las primeras decisiones concretas sobre el requerimiento.

---

<sup>11</sup>Agustín Reyes Ponce. *Administración Moderna de Personal 12va. Ed.* (Bogotá, Colombia: Editorial Limusa & Noriega, 2010), 487.

Con el perfil puede establecerse la necesidad de realizar las primeras inversiones para atraer a aspirantes; su contenido se establece en un documento que se traslada posteriormente a la población objetivo a ofertar.

“Los responsables del reclutamiento deben desarrollar un perfil que ayude en la búsqueda de los aspirantes apropiados para el trabajo y para empresa y una vez establecida la descripción se realiza el reclutamiento, las citas, y la evaluación en el trabajo. Dicho perfil considerará no sólo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido”.<sup>12</sup>

La elaboración de los perfiles de trabajo debe hacerse internamente y considerar no sólo las leyes laborales y de orientación del empleo empresarial, sino también los derechos laborales y desarrollo empresarial; adicionalmente se debe considerar que ciertas vacantes requieren de personas con conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades y aptitudes especiales: extrovertidas, que hablen ciertos idiomas, con ciertos conocimientos culturales, políticos, de áreas o grupos de competidores o socios potenciales y otros requerimientos específicos.

El proceso puede iniciar una vez que se ha definido el perfil de la persona conforme al puesto de trabajo solicitado, para llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal es importante realizar un reclutamiento efectivo y esto se logra al definir el perfil del puesto y se elabora de la información que se tiene en la requisición de personal o en el análisis de puesto.

---

<sup>12</sup>Enara Corredera Rilo. *Gestión de los Recursos Humanos en empresas innovadoras* (Universidad del país Vasco, España, Escuela de Relaciones Laborales, 2012), 55.

“La requisición de personal se puede desarrollar en un formato elaborado internamente y adecuado a la empresa, en donde se tiene la información del puesto vacante y los requisitos que debe tener un candidato para ocupar dicha vacante”.<sup>13</sup>

El análisis de puesto, es una técnica que permite analizar las actividades a desarrollar en el futuro próximo del nuevo elemento humano, así como las condiciones de trabajo y los requerimientos necesarios para ocuparlos.

“Por ello es necesario crear un perfil psicológico que defina las características laborales que se requieren para desempeñarse. También se deben considerar dentro de los perfiles de puesto las competencias laborales, y todas aquellas condiciones que el personal de ingreso deben de reunir para pertenecer al equipo empresarial. Y con ello lograr los objetivos y competitividad”.<sup>14</sup>

### **C) Proceso de planeación**

Planear la obtención de personal “permite mejorar las capacidades y habilidades de sus colaboradores, con el fin de aumentar la productividad y competitividad, también permite hacer que los empleados duren más en la empresa, y por ende se sientan identificados con la misma, permitiendo estimular y promover el desarrollo de su personal en la empresa y permite que los mismos se pongan la camiseta empresarial”.<sup>15</sup>

Es por ello que el empresario, debe estar pendiente de su desempeño, de sus habilidades, necesidades de capacitación, entre otros; la correcta planificación de los recursos humanos de la empresa es una de las formas de rentabilizar el trabajo más eficiente y su

---

<sup>13</sup> Ibíd. Pág. 23

<sup>14</sup> Luis Perea Rivera. *Gestión del Recurso Humano un enfoque sistémico en una perspectiva Global* (Bogotá, Colombia: Edit. Solórzano, 2008), 276.

<sup>15</sup> Hellriegel Don, Et. Al. *Administración Un Enfoque basado en Competencias*. (México: International Thompson Editores, S.A., 2005), 203.

impacto puede incrementar o declinar la calidad del trabajo de toda la organización.

La planeación de personal debe de contener todas aquellas actividades que deberán proporcionar al nuevo personal para lograr los objetivos organizacionales presentes y futuros; implica estimar las necesidades, dentro de distintos períodos de tiempo de los empleados; de diferentes tipos y niveles, para las diferentes áreas y para los niveles estratégicos, gerenciales y operativos.

El proceso de planificación de personal tiene como objetivo cubrir la oferta y la demanda de forma armónica con los objetivos que la empresa, organización institución que tiene formulados; para ello es necesario realizar las siguientes condiciones:

- Un análisis interno
- Un análisis externo
- La articulación de la gestión y la gestión propiamente dicha.

#### **a. Análisis interno**

Conocer la dinámica interior de la empresa, posibilita el identificar a su personal, su individualización y condición específica para la toma de decisiones; por lo tanto esto pone en evidencia la cultura organizacional, el estilo de dirección, la forma de gestionar y con ello se da una orientación al desarrollo de una estrategia puesta en marcha para la planeación del personal.

Este diagnóstico interno “considera acciones como: Tipo de competencias, condiciones del mercado interno, legislación socio laboral, innovación tecnológica, sistema educativo, valores sociales entre otros”.<sup>16</sup>

#### **b. Análisis externo**

El diagnóstico externo posibilita identificar las variables externas de los aspirantes a la familia empresarial trabajadores o colaboradores, su caracterización y articulación con las necesidades del medio.

#### **c. Articulación de la gestión personal**

La articulación de estos dos análisis de forma armónica, conllevan a la toma de decisión frente al proceso de dotación, desde el análisis de la necesidad y planteamiento de requerimiento para el ingreso de personal o la reducción del mismo, de tal forma que equilibre el proceso en la planeación lógica, justa y sobre todo en sinergia con el entorno empresarial.

#### **d. La gestión del personal como generador de valor y competitividad empresarial**

La gestión de personal es un proceso dinámico que persigue los siguientes objetivos:

- “Prevenir el déficit y el superávit de personal
- Asegurar que la empresa cuente con el personal idóneo

---

<sup>16</sup> Jesús García Tenorio. *Organización de Empresas* (Madrid España: Universidad de Complutense, 2011), 88.

- Asegurar que la organización se adapte a los cambios en el entorno competitivo.
- Dotar de sentido y coherencia a todos los sistemas y actividades de administración de personal.
- Generar competitividad y desarrollo del personal.
- Unificar las perspectivas de los directivos de línea y staff. Que conlleve a los objetivos y metas empresariales”.<sup>17</sup>

#### 2.2.4 Reclutamiento

Se llama reclutamiento al “proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo; este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados”.<sup>18</sup>

El reclutamiento debe entenderse como el proceso de atraer a posibles integrantes del equipo de trabajo empresarial de manera oportuna en un número adecuado que le permita a la empresa el poder elegir al idóneo, éste debe poseer los atributos adecuados a los objetivos de la empresa y prever los estímulos pertinentes de tal manera que permita su inserción y el mantenimiento temporal adecuado; así como facilitar los mecanismos de identificación apropiados con la empresa para que cada trabajador ordinario se convierta en colaborador permanente.

El reclutamiento debe de reflejar el interés empresarial y tiene como meta el promover el acercamiento de candidatos idóneos a la empresa de los cuales se pueda seleccionar a aquel o aquellos que cumplan con las capacidades y calidades en sintonía a los objetivos empresariales.

---

<sup>17</sup>Jesús García Tenorio. *Organización de Empresas*(Madrid España: Universidad de Complutense, 2011), 102.

<sup>18</sup>Gary Dessler & Ricardo Varela. *Administración de recursos humanos 5ª. Ed.* (Madrid: Edit. Pearson, 2009), 273.

El reclutamiento “es la fase preliminar del procedimiento de empleo, que tiene como meta atraer gentes a la empresa para ser examinadas con el objeto de la posible contratación de ellas. El número de personas y su cualidad dependen, en parte, de dos condiciones siendo éstas el mercado laboral y el atractivo reeditaría que ofrezca la empresa como contraparte por los servicios”.<sup>19</sup>

## A. Convocatoria

Específicamente, el reclutamiento es una tarea de divulgación, de llamada de atención al público es decir de convocatoria, esto implica dar a conocer la existencia de una plaza e interesar a los posibles candidatos; es por tanto, una actividad positiva y de invitación; la cual da paso a la selección como una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; es, en esencia, un sistema de información por el cual la empresa divulga y ofrece al mercado recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para que el reclutamiento sea eficaz debe convocarse una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el banco de datos del proceso de dotación; el propósito fundamental de la convocatoria es tener el mayor número de candidatos disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la empresa.

---

<sup>19</sup> Leonel A. Morales J. *Guía para el proceso de administración de personal Copilación de texto para el curso de Administración de Recursos Humanos* (Guatemala: Edit. Universitaria. – USAC-, 2013), 28.

Como primer paso, para el reclutamiento debe surgir una vacante; el departamento de Recursos Humanos debe decidir en primera instancia si se cubre con personal interno o externo y de ser así, si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo; entre otros requerimientos, luego de tomada la decisión, se da a conocer o se publica la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para la misma.

Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre se hacen dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y si se contrata o no; otra forma de selección para cubrir una vacante existente es reubicar a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como: transferidos, por promoción y ascensos en base a sus capacidades.

Pero como la mayoría de necesidades de empleo que surgen en las empresas no son conocidas, entonces los medios por los que las empresas realizan sus ofertas de trabajo son diversos y no siempre son públicos; estos medios se denominan fuentes, y constituyen la obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles; son los puntos de referencia hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección debida.

## **B. Aplicación**

Debe entenderse como el conjunto de situaciones y condiciones establecidas para poder solicitar y/o ofertar los servicios operativos,

técnicos o especializados entre empresa y trabajador; pudiéndose ser esto mediante la hoja de vida, *currículum vitae*, carta de solicitud, oferta y aplicación y demás procedimientos consecutivos.

En resumen para proceder a cubrir cargos vacantes o de nueva creación, se libra la convocatoria interna o externa, incluyéndose en esta las consideraciones o requerimientos para el o los cargos propuestos; esta convocatoria se divulga en todas las unidades estructurales de la empresa cuando es convocatoria interna y posterior a ello el periodo que se considere prudente de manera externa.

Todo esto facilitará el poder conocer de manera documental a los candidatos y a partir de que se conozcan las solicitudes se procede al análisis y selección del o los aspirantes y de las mejores condiciones de éstos muestran para desempeñar la ocupación o cargo de acuerdo a lo establecido en el sistema de relaciones laborales de empresa.

### **C. Recepción de solicitudes**

Dentro de la fase de reclutamiento se desarrolla la recepción de solicitudes de aspirantes tanto internos como externos y debe de entenderse como “El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena la solicitud de empleo o presenta su *currículum vitae* a la organización”.<sup>20</sup> con la finalidad de poder someterla a un proceso de análisis y depuración para la obtención de los mejores candidatos a la plaza que demuestren aptitudes, conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades acordes al cargo. Para lo cual la empresa

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato. *Gestión del talento humano 3a. Ed.* (México: Edit. McGraw Hill, 2009), 120.

fijará los lineamientos necesarios a requerimiento de la unidad respectiva: Departamento de Recursos Humanos quien establece los mecanismos adecuados hoy día por sistemas electrónicos, los cuales deberán ser demostrables en el proceso de análisis y depuración.

En este proceso el o los candidatos hacen entrega de una solicitud formal de aplicación de trabajo acompañando de su hoja de vida o *Curriculum Vitae* con la documentación necesaria que los fundamente, los que han de ser demostrables o cotejables a requerimiento de la empresa.

### **2.2.5 Selección**

La selección de personal es un proceso provisorio cuyo objetivo es el procurar prever cuál o cuáles solicitantes tendrán éxito de ser contratados por la empresa; es al mismo tiempo, una comparación y una elección; para que pueda ser precisa, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante, es decir las exigencias del cargo o descripción del puesto; así el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado por el nuevo aspirante.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo y es una elección entre los candidatos que reúnen los requerimientos, es un proceso de comparación segregación del más idóneo; para ello se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal en donde son sometidos los aspirantes que sirven para el encargado de la selección de tomar la decisión respectiva en base al que se juzgue como el idóneo.

## A. Concepto

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes”.<sup>21</sup>

## B. Etapas

### a) Preselección

La preselección “es un proceso cuyo objetivo es filtrar desde el inicio del proceso de dotación de personal desde la población reclutada; eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto”.<sup>22</sup>

Esta fase normalmente se realiza en gabinete, es decir una persona o grupo de personas hace un proceso de calificación normalmente cualitativa y cuantitativa a la hoja de vida o expediente de los candidatos, basándose en la documentación aportada.

### b) Calificación de hoja de vida

La hoja de vida es una versión sintética de la presentación del *currículum vitae* en determinadas regiones, especialmente de Latinoamérica; esta diferenciación es puramente denominativa y se

---

<sup>21</sup>William B. Werther, Jr. y Keith Davis *Administración de personal y Recursos Humanos* 5ª. Edición (México: Editorial McGraw Hill, 2001), 180.

<sup>22</sup> Esther Amalia Hernández A. *Administración de Recursos Humanos* (México: Universidad de Nuevo León, 2009), 84.

deben únicamente a la diferenciación y determinación de los componentes y de su ordenamiento.

Por norma general una hoja de vida debe contener:

- Datos personales.
- Formación académica.
- Experiencia profesional.
- Dominio de idiomas.
- Competencias.
- Referencias, tanto personales como laborales o profesionales

Al momento de presentar la solicitud u oferta de empleo ante una empresa suele acompañarse de la hoja de vida; con el propósito de que ésta sea analizada y que los datos consignados sean verificados.

Hoy día ya no se acostumbra que la carta de solicitud sea de manera manuscrita, la que con años de anterioridad se requería; puesto que permitía obtener información subjetiva del remitente, como lo es su personalidad a través de la letra si solicitud es manuscrita, la puntuación, la distribución de los párrafos, los conocimientos de gramática y sintaxis, el estilo de redacción, la manera de ordenar las ideas, el vocabulario utilizado, entre otros; con lo cual se establecía un primer juicio sobre el candidato, hoy día las empresas que aún lo solicitan suelen usar la grafología, la interpretación de la personalidad a partir de textos manuscritos.

Hay poca evidencia científica en qué apoyar el uso de la solicitud manuscrita o su empleo como criterio válido de selección; debido a que pueden darse grandes errores según criterio de los

psicólogos en tanto que los grafólogos consideran varios aciertos tal como el aspecto ordenado, limpio, sistemático, lenguaje claro, funcional y correcto que en determinado momento predisponen a los analistas de selección de personal a favor del candidato.

En cualquier caso, la preselección mediante la carta resulta muy delicada y debe contarse con un margen de error considerable; hoy habitualmente, la carta, suele estructurarse y presentarse de la misma manera por todos los candidatos; por ello, es necesario tener en cuenta sus sistemas de valoración que es aplicable a consideración particularizada por cada empresa que requiere de personal.

### **c) Verificación de antecedentes**

Normalmente cuando se escucha la palabra verificación de referencias personales se piensa en antecedentes penales, policiales y otros; pero en este caso la verificación de antecedentes laborales está dirigida a indagar sobre el desempeño del candidato, normalmente si este ha prestado sus servicios a otras empresas, la comprobación de referencias laborales pretende confirmar los datos consignados en la hoja de vida.

Previo a la confirmación de una oferta de empleo, el empleador debe verificar las referencias; cabe indicar que la mayoría de los analistas de personal sólo averiguan respecto a las fechas de inicio y término de las relaciones laborales, pero otros van más allá; quieren indagar acerca del desempeño, ética laboral, record de asistencia, actitud y otros criterios que son importantes para una empresa.

Al momento de tomar una decisión sobre quien contratar, en algunos casos también se contacta a referencias personales con la intención de descubrir actitudes y comportamiento fuera del que hacer laboral, más que todo de aspectos socio culturales, lo deportivo, pero no es lo más usual; en caso de candidatos que recién inician su vida profesional puede contactarse a profesores para evaluar su rendimiento académico y sus aptitudes profesionales.

#### **d) Entrevista inicial**

Se trata de un encuentro breve en el que se estudia el cumplimiento o no de las condiciones básicas requeridas para el puesto edad, experiencia y conocimientos, así como alguna otra información sobre la personalidad del candidato, en esta se pretende obtener información sobre la intencionalidad del candidato en pertenecer a la empresa.

#### **e) Exámenes Médicos y Psicológicos**

Es importante considerar que del colaborador depende el funcionamiento de la empresa y se constituye en un elemento de imagen de la organización que está directamente ligado a la evolución de la misma, debe de entenderse la importancia que lleva la selección del personal para cualquier empresa.

El proceso de selección determina los prospectos más idóneos para cubrir una vacante; se toma como parámetro las necesidades de la empresa, ya que depende de qué tan bien se

haya realizado el proceso repercutirá en el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso; el proceso de selección en general se conforma de: Análisis de las solicitudes, entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, investigación laboral y socioeconómica, examen médico, entrevista final y decisión de contratar.

Realizar un examen psicológico al aspirante es importante, puesto que permite evaluar a éste ante un acontecimiento futuro, en su comportamiento o actitud ante un suceso que se le presente, la reacción ante situaciones adversas dentro del ambiente laboral; esa evaluación puede realizarse mediante una prueba psicométrica.

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente al solicitante y determina si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere; existen dos tipos de exámenes médicos; de admisión y periódico. Los exámenes médicos son necesarios entre otras cosas, para evitar:

- Un mayor número de ausentismo al contratar personas que por enfermedad se tendrán que ausentar continuamente de sus labores.
- La aparición de enfermedades ocasionadas por el tipo de trabajo que desempeñan; ya que existen personas que se encuentran previamente predispuestas a desarrollar algunas enfermedades ligadas al trabajo que desempeñan.
- Contagio de diversas enfermedades al detectarlas a tiempo.
- Daños de la imagen de la organización al contratar personas que consuman drogas.

- Trastornos en la producción como: déficit en la calidad de los productos, menor calidad en la producción ocasionado por ausentismo o alto índice de rotación de personal.
- Elevar costos en la capacitación del personal al tener un alto índice de rotación o en cubrir puestos de emergencia por incapacidad.
- Accidentes graves.

El examen médico de admisión: Debe ser realizado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de la empresa y aplicado por un médico especializado en salud ocupacional; puesto que el examen médico tiene un costo alto, debe ser aplicado casi al final del proceso, para evitar desembolsos no necesarios.

Examen médico periódico: Este tipo de examen médico es muy importante que se realice, como su nombre lo indica periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benéfico para los intereses de la empresa; este tipo de examen se hace para evitar enfermedades profesionales que es cualquier enfermedad contraída a causa del trabajo o labor que realiza en la empresa.

#### **f) Entrevista formal**

Uno de los elementos clave del proceso de contratación es la entrevista personal, existen diversas maneras en que una empresa puede seleccionar candidatos basándose en su currículum; sin embargo, ciertas características de los postulantes sólo pueden ser determinadas durante una reunión personal; comprender la importancia de las entrevistas personales durante el proceso de

selección ayuda darle énfasis adecuado para prepararse para entrevistar a los candidatos.

Durante la entrevista, el empleador observará y analizará las aptitudes y actitudes del candidato en formas que no podrían realizarse con una evaluación escrita, ciertas preguntas de la entrevista deben ser diseñadas para observar de qué manera el postulante puede analizar una situación y generar una solución; en la entrevista personal, el empleador puede realizar preguntas de seguimiento para ahondar en el proceso de pensamiento crítico del postulante, para determinar si se adapta al perfil de empleado o colaborador exitoso que se busca.

Cuando un empleador entrevista a un candidato, prestará atención al modo en que responde las preguntas, observará el lenguaje corporal que puede indicar la sinceridad del postulante; determinará la confianza al analizar el contacto visual; los candidatos que no se toman el tiempo de crear una presentación profesional para una entrevista personal pueden perder su oportunidad de obtener el empleo; una entrevista le brinda al empleador la oportunidad de observar qué es lo que el postulante considera una imagen, vestimenta y actitud profesional. Su currículum puede ser impresionante, pero si se presenta a la entrevista tarde y no está vestido en forma adecuada, entonces puede no ser el candidato que se requiere.

En una entrevista personal, no siempre lo importante es la respuesta que da a una pregunta sino cómo la da el aspirante; el entrevistador debe de estar informado sobre la cultura corporativa dentro de su empresa y la entrevista le brinda la oportunidad de evaluar la actitud del candidato para observar si se adaptará de

manera adecuada a la empresa y medir el rendimiento futuro del mismo.

### **g) Toma de decisión**

El decidir sobre tal o cual candidato debe ser contratado es una situación de importancia para la empresa, ahora bien, si todos los seres humanos fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones para aprender y desempeñarse en una labor, los procesos de selección no ocasionarían ningún problema; los seres humanos son tan diferentes y su comportamiento es tan complejo que la selección adecuada de personal es quizás una de las decisiones más importantes que la organización debe tomar.

Así pues, “La selección es un proceso real de comparación entre dos variables: los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección”.<sup>23</sup>

### **2.2.6 Formalización legal o contratación**

Después de realizado el proceso de selección y haber obtenido la aprobación de contratación por parte de la Administración Superior, la Gerencia o Departamento de Recursos Humanos, notificará a la persona seleccionada las condiciones de trabajo de la empresa y se inicia el proceso de contratación.

---

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. 9a. Ed. (México, D. F.: Mc Graw Hill, 2011), 145.

## **A) Realización del contrato**

A continuación se describe en qué consiste un contrato laboral, su fundamento legal y los tipos de contrato que establece la legislación guatemalteca.

### **a) Conceptualización**

Un contrato de trabajo supone unos derechos para el trabajador, que se convierten en obligaciones para el empresario, al mismo tiempo las obligaciones que contrae el trabajador se convierten en derechos de su empresario.

Su duración puede ser indefinida contrato fijo o determinada contrato temporal; las normas que regulan cada tipo de contrato temporal establecen, por su parte, cuál es la duración mínima y máxima de cada contrato y los requerimientos que ha de cumplirse por ambas partes.

### **b) Fundamento legal**

Las relaciones entre trabajadores y patronos en nuestro país están reguladas por la siguiente normativa:

- a. Constitución Política de la República de Guatemala de 1985, artículos 101 al 117.
- b. Código de Trabajo Decreto 1441, el cual desarrolla de forma extensa los preceptos constitucionales en materia laboral.

En Guatemala la relación trabajador patrono es tutelar, lo que significa que el Código de Trabajo Decreto 1441 protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas para el trabajador, condición que el patrono debe cumplir de manera obligatoria; según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se preceptúa desde el momento en que el trabajador está bajo las órdenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato por escrito esto, no obstante es obligatorio.

Las prestaciones que todo patrono debe cumplir con el trabajador están contenidas en el artículo 102 de la Constitución Política de la República de Guatemala de 1985 y el Código de Trabajo Decreto 1441 entre las que se pueden mencionar:

- El salario ordinario,
- Las bonificaciones,
- El aguinaldo,
- Las jornadas de trabajo,
- El pago de horas extras,
- Las vacaciones,
- Despido e indemnización,
- Contrato individual de trabajo,
- Derechos propios de la mujer, embarazo y lactancia
- Derecho de asistencia médica, entre otros.

El objetivo general del contrato laboral es observar y dar a conocer cuáles son las prestaciones laborales, salario mínimo, jornadas de trabajo, que norman las leyes de Guatemala y que todo trabajador y patrono tiene derecho a reclamarlas; de igual manera establecer:

- Cómo se calcula una prestación laboral
- Cuáles son las obligaciones que tiene que tener un patrono en cuanto a higiene y seguridad en el trabajo; estos preceptos se interrelacionan con el Código de Salud Decreto 90-97 y con el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, de fecha 28 de diciembre de 1957 y aún vigente.
- Cómo se procede o a qué tiene derecho el trabajador cuando renuncia o cuando lo despiden.
- Prestaciones laborales
- Otras relacionadas con el bienestar del trabajador.

### **c) Contrato individual**

Según lo establece el artículo 18 del Código de Trabajo Decreto 1441, “el contrato individual de trabajo, sea cual fuera 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 o la dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier forma o clase”.

Contrato individual de trabajo es aquel por el cual una persona física denominada el trabajador se obliga a realizar obras o servicios para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de éste quien, a su vez, se obliga a pagar por éstos servicios una remuneración determinada, dicha actuación entre partes es de manera bilateral entre patrono y trabajador.

#### **d) Contrato colectivo**

El contrato colectivo de trabajo, también llamado convenio colectivo de trabajo o convención colectiva de trabajo, es un tipo peculiar de contrato celebrado entre los trabajadores a través de un sindicato y los empleadores de una empresa o un sector laboral; este acuerdo puede regular todos los aspectos de la relación laboral como salarios, jornada, descansos, vacaciones, representación sindical y otro; el contexto que establece este tipo de contrato son las condiciones mínimas en las que han de celebrarse las relaciones laborales en su ámbito de aplicación, de tal forma que el contrato que suscriba cada trabajador puede mejorarlas, pero no empeorarlas.

El Código de Trabajo Decreto 1441 en su artículo 38 indica que el “contrato colectivo de trabajo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, por virtud del cual el sindicato o sindicato de trabajadores se comprometen, bajo su responsabilidad, a que algunos o todos sus miembros ejecuten labores determinadas, mediante una remuneración que debe ser ajustada individualmente para cada uno de éstos y perciba en la misma forma”.

La negociación colectiva permite que las partes acuerden su contenido, ya sea entre los propios empleadores y sus trabajadores reunidos en un comité de empresa o entre asociaciones de éstos, como lo son sindicatos, centrales sindicales, gremios patronales y asociaciones profesionales entre otros; si este convenio falla, los diversos grupos de presión que apoyan a las partes, que pueden ser los propios

participantes, partidos políticos o asociaciones pueden recurrir a distintas medidas para forzar el cumplimiento del acuerdo, pueden ser huelgas, manifestaciones, paros entre otros.

Este tipo de contrato de trabajo se aplica a todos los trabajadores de una empresa, un sector o un lugar geográfico, aunque no todos ellos o el sindicato al que estén afiliados hayan participado directamente en la negociación colectiva o no estén afiliados a los sindicatos firmantes, aunque puede depender de la legislación vigente; por ello, en algunos ordenamientos los convenios colectivos de trabajo se asemejan en su tratamiento a normas jurídicas de aplicación general, como leyes u otros ordenamientos.

Además, un convenio no puede contravenir las leyes que imperan en un lugar, por lo que no pueden acordarse disposiciones que violen éstas leyes, como la jornada máxima o el salario mínimo; es por eso que como fuente de derecho el convenio es inferior a la Ley.

### **2.2.7 Incorporación o integración**

La incorporación de personal nuevo a un centro de trabajo es un momento importante tanto para la vida de las personas como de las organizaciones, que reciben un capital renovado de energía, expectativas e ilusiones; por ello se hace necesario establecer un procedimiento de acogida e integración para el personal que se incorpore de manera efectiva al rol empresarial y con ello desarrollar en conjunto los objetivos tanto laborales como empresariales.

“La incorporación o introducción de personal es importante ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia institución debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la institución en general”.<sup>24</sup>

Una adecuada orientación en la inserción permite:

- a. Que el nuevo personal disponga de una información que le resuelva las dudas más comunes que se producen en el momento de su incorporación y así poder asumir las formas de funcionamiento en la prestación del servicio.
- b. Que la persona se adapte al puesto con un rendimiento óptimo en el menor tiempo posible.
- c. Que adquiera el mayor conocimiento del servicio y disminuir la ansiedad que le pueda generar con su incorporación a rol empresarial.

## **A) Inducción**

La perseverancia en el desempeño laboral de un nuevo trabajador o colaborador empresarial en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto

---

<sup>24</sup>Esther Amalia Hernández A. *Administración de Recursos Humanos* (México: Universidad de Nuevo León, 2009), 63.

plazo; es así como la inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar el potencial que el nuevo empleado puede desarrollar.

“La inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma”.<sup>25</sup>

Para que esta sea pertinente se debe realizar en dos momentos, siendo estos:

La primera a nivel institucional: que comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la misión, visión del proyecto organizacional, la historia, estructura, normas y beneficios que ofrece la empresa a sus empleados, esta es responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos de la empresa.

La segunda, denominada inducción en el puesto de trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluye aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización; con relación a esta última, es responsabilidad del jefe inmediato llevar a cabo el procedimiento de inducción.

---

<sup>25</sup>Agustina Elicasta Andrette Mendizábal. *Administración de personal en las empresas modernas de Colombia* (Bogotá, Colombia: Editorial Mixult, 2011), 149.

## **B) Adiestramiento**

A diferencia de la capacitación, el adiestramiento busca desarrollar habilidades y destrezas de carácter más que nada físico, es decir, de la esfera psicomotriz; se imparte principalmente a obreros y empleados que manejan maquinaria y equipos que requieran de un esfuerzo corporal.

El concepto de capacitación incluye al de adiestramiento, pero tiene un significado más amplio; en general, se habla de capacitación cuando el trabajo tiene un contenido intelectual importante, en ambos casos se trata de una obligación de la empresa para con sus trabajadores.

“El adiestramiento debe de entenderse como la operatividad instruida para poder realizar de manera óptima una labor donde interviene herramientas, maquinarias o equipos, su objetivo es optimizar el uso adecuado de estos y garantizar las medidas de seguridad laboral que ameriten”.<sup>26</sup>

## **C) Periodo de prueba**

Todo contrato de trabajo por observancia general de la sociedad, contempla un periodo de prueba, el cual tiene como objetivo que las partes conozcan sus cualidades y condiciones y se evalúen entre sí, para luego determinar la conveniencia o no de continuar con hecho contractual, en Guatemala el periodo de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto: por el patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

---

<sup>26</sup>Mélida del Carmen Alfaro Castellanos. *Administración de Personal* (México: Editorial Red Tercer Milenio, 2007), 55.

El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo; para el caso de Guatemala se observa y considera una temporalidad de dos meses, según el artículo 81 del Código de Trabajo Decreto 1441.

#### **D) Admisión definitiva**

Vencido el plazo pactado o suscrito como periodo de prueba en el contrato laboral, se le ha de considerar al trabajador como personal permanente de la institución y es a partir de ese momento que goza de los beneficios que ésta le ofrece.

#### **2.2.8 Desarrollo de personal**

Hoy día las empresas modernas ven al elemento humano como el más valioso de sus componentes, es por ello que los departamentos de Recursos Humanos velan porque su personal mejore continuamente sus capacidades, se identifiquen plenamente con la empresa y con ello mejorar su competitividad.

Para que el personal se sienta tranquilo en su entorno personal y laboral, debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva; al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá justificado, el cual puede ser retribuido de manera monetaria o en el incremento de sus capacidades.

El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos; las empresas deben impartir

las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y mejorar la competitividad de sus empleados. ¿Qué es el desarrollo personal?

Para Idalberto Chiavenato “Desarrollar personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello”.<sup>27</sup>

El desarrollo humano es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones".<sup>28</sup>

Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más competitivo.

“Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen: La capacitación, el desarrollo de las personas y desarrollo organizacional. Los estratos bajos –como la capacitación y el desarrollo de las personas (CyD) – tratan del aprendizaje individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación”.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup>Idalberto Chiavenato. *Gestión del talento humano*. 3ª. Ed. (México: Editorial McGraw-Hill, 2009), 366.

<sup>28</sup>Emerson Brito Challa. *La Gestión de Recursos Humanos y el éxito empresarial* (Buenos Aires Argentina: Editorial Ilux, 2006), 71.

<sup>29</sup>Idalberto Chiavenato. *Gestión del talento humano*. 3ª. Ed. (México: Editorial McGraw-Hill, 2009), 366.

La idea de desarrollar este componente es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro; al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral y podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

Es por ello que el empresariado moderno implementa actuaciones que conducen al bienestar individual y laboral del trabajador; esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus capacidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su yo interno; este componente de la unidad encargada del personal a nivel empresarial contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida, entre los que se puede mencionar:

- Autoestima: Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar; el desarrollo personal promueve la autoestima, de esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.
- Auto excelencia: Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor; con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad y demuestra al máximo su potencial.
- Auto eficiencia: El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible; su nivel de seguridad y confianza aumentará y de esta forma pensará con visión de futuro.
- Es por ello que las palabras claves de los encargados de implementar dentro de la empresa las actuaciones del desarrollo personal son éxito personal, superación personal, autoayuda, motivación, trabajo en equipo, e identificación empresarial; si éstos mantienen un nivel adecuado de autoestima serán capaces de

transmitir a los empleados el grado de confianza que necesitan para ejercer su trabajo en un ambiente agradable.

## **A) Capacitación**

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que sabe realmente; estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto; sumado a esto también influye los cambios continuos en la actividad de las empresas, en la actualidad ya no existen los de trabajo estáticos como lo era en el tiempo de los telegrafistas; cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas; una de las principales responsabilidades de la supervisión empresarial lo constituye el adelantarse a los cambios; prever demandas futuras de capacitación, en base a los competidores y hacerlo según las aptitudes y el potencial de su personal.

### **a. Conceptualización**

La capacitación, “es toda actividad realizada en una organización que responde a sus necesidades de la empresa y que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades, destrezas actitudes y conductas de su personal”.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Mildred Contreras Avendaño. *La capacitación de personal una necesidad continua de la empresa moderna* (México: Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela de Administración Empresarial, 2010), 102.

Concretamente, la capacitación persigue:

- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- En función de las necesidades de la empresa,
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

## **b. Proceso**

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de la empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar de manera eficiente y oportuna su trabajo; esto abarca desde cursos sencillos sobre terminología propia de la empresa, inclusive cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema, tales cursos pueden ser teóricos, prácticos o combinados.

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo; ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar, desarrollar e integrar al personal en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, mejora de actitudes y aptitudes así como de comportamiento ante eventualidades que se presenten en la empresa y con ello mejorar el desempeño del personal.

En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignen; lo que conlleva a que se produzcan resultados de calidad,

proporcionar un excelente servicio al cliente, prevenir y solucionar anticipadamente los problemas y potenciar los recursos de la empresa.

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo, ésta no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al personal a una actividad en particular mediante el uso de maquinaria o equipo: el proceso de capacitación se puede implementar de dos formas.

- Primero: el que se produce por y dentro del mismo grupo de trabajo, se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas; en este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador.
- Segundo: la que es desarrollada por una persona ajena a la empresa, consultores; por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en un área que capacitan al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción en su trabajo y de todas aquellas actividades que realiza dentro de la misma pues si un empleado no está satisfecho con la labor que realiza no podrá efectuar un trabajo eficiente y significativo.

El proceso de capacitación “conlleva una serie de pasos, siendo estos:

- Analizar las necesidades
- Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- Diseñar la forma de enseñanza, (Se elabora el contenido del programa, folletos, guías, manuales o documentos de apoyo a las actividades).

- Validación: Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
- Aplicación: Se dicta el programa de capacitación.
- Evaluación, acá, se determina el éxito o fracaso del programa y finalmente.
- Retroalimentación”.<sup>31</sup>

### c. Enfoque

El enfoque que la empresa le dé a un proceso de capacitación está determinada por su estructura, lo que permite comprender de manera objetiva, sus interacciones y la toma de sus decisiones; es uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio de la organización, mediante la solución a problemáticas del recurso humano que obstaculicen el cumplimiento de objetivos de la empresa; este enfoque, permite alcanzar las metas globales desde la inducción, el desempeño eficaz de las funciones en el puesto, el desarrollo ejecutivo e inclusive de desarrollo y bienestar personal.

El enfoque de la capacitación, por otra parte, ayuda al personal en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales; como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida, muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándole en su desarrollo e incrementa su potencial como empleado.

---

<sup>31</sup>Mélida del Carmen Alfaro Castellanos. *Administración de Personal* (México: Editorial Red Tercer Milenio, 2007), 68.

#### d. Desarrollo

El desarrollo de una capacitación está referido a “todo el proceso a seguir para implementar un cambio educacional de contenidos precisos en el personal. De la empresa, para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar”.<sup>32</sup>

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros; la capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos, ambas son actividades educativas.

A criterio de Leonel Morales, los principales objetivos en el desarrollo de una capacitación son:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

---

<sup>32</sup>María Beatriz Hernández Andrade. *Relevancia de la Administración de Recursos Humanos en el logro de la competitividad empresarial* (México: Universidad Nacional Autónoma de México Escuela de Administración empresarial, 2010), 72.

## e. Evaluación

La evaluación de un proceso de capacitación debe darse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación para apreciar el grado de conocimiento sobre la temática a desarrollar, durante para medir la retención de conocimientos y aprestamiento de los mismos y al finalizar dicho programa para determinar la retención o considerar una retroalimentación; es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

“Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones y se pueden realizar tres diferentes tipos de evaluación:

- **Evaluación de los procesos:** la cual examina los procedimientos y las tareas implicadas en la ejecución de un programa o de una intervención.
- **Evaluación de los impactos:** es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
- **Evaluación de los resultados:** se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo”<sup>33</sup>.

La evaluación hace referencia a la acción de valorar, establecer, apreciar, o calcular la importancia que ha tenido un proceso de traslado de conocimientos o de información y que pretende un cambio sustancial en el sujeto receptor de la misma; es por ello que esta se realiza dentro de una actividad educativa que tiene por objetivo el alcanzar el mejoramiento continuo; a través de ésta se consigue la información exacta sobre los resultados alcanzados del proceso durante un período determinado, se establecen comparaciones entre

---

<sup>33</sup>Miguel López Miranda. *Gestión e innovación en las ciencias Administrativas* (México Universidad Nacional Autónoma de México, 2012), 26.

los objetivos planeados al inicio del periodo y los conseguidos al finalizar el proceso.

Una evaluación también puede entenderse como un examen propuesto en el ámbito educativo o formativo que califica los conocimientos, las aptitudes y el rendimiento; la evaluación tiene como finalidad conocer de forma sistemática cuáles son los logros conseguidos en el período lectivo, dichos objetivos responden a cambios duraderos en la conducta o los conocimientos de los sujetos.

### **2.2.9 Dotación de personal**

Dotación de personal se refiere al “proceso de convocar, selección, reclutar, contratar, orientar, retener y despedir empleados, La dotación de personal es un término moderno de los recursos humanos; una dotación de personal interna se conduce dentro de una empresa con miembros del equipo de recursos humanos. Las empresas pueden contratar de forma externa alguna o todas sus necesidades”<sup>34</sup>.

En muchos casos, los empleadores se vuelven a las agencias de personal para llenar puntos vacantes quienes proporcionan todos los datos de posibles aspirantes, o bien realizan todo el proceso desde el reclutamiento hasta la inserción del nuevo empleado a la empresa.

#### **A) Capacitación**

La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. “Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la

---

<sup>34</sup>Sergio Meza Núñez. *Trabajo en equipo. Más que la suma de las partes* (Chile: Artículo Invertía, 2006), 35.

entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno”.<sup>35</sup>

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

## **B) Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación de desempeño laboral “es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.<sup>36</sup>

El evaluar el desempeño laboral permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al empleado en el desempeño del cargo.

El objetivo del empresariado por evaluar el desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario

---

<sup>35</sup>Mélida del Carmen Alfaro Castellanos. *Administración de personal* (México: Editorial Tercer Milenio, 2006), 162.

<sup>36</sup>María Beatriz Hernández Andrade. *Relevancia de la Administración de Recursos Humanos en el logro de la competitividad empresarial* (México: Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela de Administración empresarial, 2010),109.

analizar más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, es el trabajador evaluado, quien debe no solamente tener conocimientos del resultado de la evaluación sino que también debe promover el cambio a realizarse; la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados del personal de la empresa.

A criterio de Leonel Morales “la Evaluación del Desempeño presenta una serie de objetivos dentro de la empresa, siendo estos...”:<sup>37</sup>

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

---

<sup>37</sup>Leonel A. Morales J. *Guía para el proceso de administración de personal, Copilación de texto para el curso de Administración de Recursos Humanos* (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2013), 28.

- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, y demás.

La evaluación del desempeño laboral es beneficiosa en tanto que los objetivos fundamentales de ésta pueden ser presentados en tres fases:

- a. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, depende, por supuesto, de la forma de administración.
- c. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, al tener presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato indica que “Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios a corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son, el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.<sup>38</sup>

Es por ello que los beneficios se pueden resumir en:

Para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

---

<sup>38</sup>Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 9a. Ed. (México: Mc Graw Hill, 2011), 207.

- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño programas de entrenamiento, seminarios, entre otros y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia auto corrección, esmero, atención, entrenamiento.
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, tener como base variables y factores de evaluación y principalmente, un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se desarrolla.

- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofrecer oportunidades a los individuos no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

A criterio de Jesús García Tenorio “El evaluar de manera correcta el desempeño laboral conlleva ciertas ventajas; éstas son”.<sup>39</sup>

- Mejora el desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación:** la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento; muchas compañías conceden parte de

---

<sup>39</sup>Jesús García Tenorio. *El proceso administrativo en las empresas modernas* (Buenos Aires Argentina: Edit. Matices, 2004), 148.

sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

- c. **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto; las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d. **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar; de manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e. **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f. **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- g. **Errores en el diseño de puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- h. **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas y otros, si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

### 2.2.10 La competitividad educativa empresarial

Mejorar el sistema educativo, superar los indicadores de analfabetismo, incrementar la competitividad de los recién graduados del nivel diversificado de educación en relación a ciencia, tecnología e innovación y transformar el sector productivo son preocupaciones elementales y desafiantes que hoy enfrenta la educación no solo en la nación sino en el municipio de Salamá, Baja Verapaz; por ello es imprescindible identificar estos elementos y lograr su mejora, lo cual propiciará la competitividad tanto a nivel personal como empresarial.

Actualmente y en base al plan de desarrollo del municipio de Salamá, Baja Verapaz 2011 – 2025, generado por el Consejo Municipal de Desarrollo y la Secretaria de Planificación de la Presidencia, SEGEPLAN; en donde se mencionan las deficiencias en cobertura educativa a nivel diversificado para el municipio, es importante generar las condiciones necesarias para que esta brecha de cobertura se incremente a manera de propiciar los mecanismos de inversión de la población a la educación en este nivel y con ello mejorar las expectativas económico y sociales de la población del municipio.

“En el nivel diversificado, la tasa de cobertura neta es baja, porque se reporta en dicho año que fue de 1,595 alumnos, que equivalen a 44.65% de un total de 3,572 adolescentes entre 16 y 18 años. En esta etapa de estudios, al 2008 se tiene una brecha de 39.4%, porque en la última estimación se determinó una cobertura del 10.6%, de una meta implementada del 50%”.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> *Plan de Desarrollo del municipio de Salamá, Baja Verapaz 2011- 2025* (Salamá, Baja Verapaz, Guatemala: Consejo Municipal de Desarrollo / SEGEPLAN, 2011), 21.

Desde esta perspectiva es importante que las instituciones educativas del sector privado consideren de manera pertinente el ser competitivas y con ello facilitar un servicio de calidad a la población que demanda de una educación pertinente, especialmente en el nivel diversificado de educación.

La competitividad consiste en que las empresas mejoren su capacidad de producir mayor riqueza y bienestar, de tal modo que quienes compiten en un mundo global son las empresas no el Estado; éste último debe de fomentar políticas que mejoren el ambiente económico para que las primeras compitan y traigan como consecuencia el incremento de productividad, lo cual hace que los ciudadanos vivan mejor.

Desde la perspectiva del Estado, éste debe incorporar mecanismos que propicien los elementos necesarios pertinentes que conlleven a que el empresariado y la ciudadanía sean competitivos y esto se puede lograr mediante procesos educativos adecuados a nuestra realidad económica globalizada.

El sistema educativo actual prepara a los estudiantes para actividades poco tecnificadas, de mínimo valor agregado; no desarrolla las especialidades que se requieren en un mundo globalizado y moderno; al no tener el tipo de instrumentación, equipamiento profesional requerido se produce el rezago educativo en relación al mundo actual.

Actualmente está en auge la era de la comunicación y la tecnología, la cibernética, y si se desea estar a la vanguardia, se deben realizar cambios sustanciales en el sistema educativo nacional que conlleven a innovar nuevos procesos que optimicen el mercado laboral;

la innovación científica y tecnológica está muy unida a nuestro pobre sistema educativo; lo que crea disparidad en los mismos, pues algunos poseen sistemas tecnológicos de avanzada, en tanto que otros ocupan instrumentos tradicionales en su sistema de enseñanza.

Pero para que esto funcione es necesario un consenso entre el empresariado y el Estado; el primero con la designación de recursos y el segundo cumpliendo su rol estratégico para orientar el mercado y superar los temas de crecimiento y desarrollo empresarial.

Pero dado que en el tema educativo, el Estado no logra cumplir con su mandato y el empresariado a cubierto esta brecha, la educación privada debe apuntar hacia el tecnicismo y la mejora en competitividad de sus egresados y esto únicamente lo puede lograr en la manera que alo interno mejore su personal, que sea calificado, con vocación, con servicio, con identificación del gremio, esto significa que la calidad docente debe prevalecer en los centros educativos de la iniciativa privada.

En entrevista realizada por la Revista Perspectiva, Andrés Castillo, Presidente del CACIF en el año 2013, analiza el tema de la competitividad de Guatemala y sus perspectivas sobre el mismo. Actualmente, es una cuestión muy relevante en Guatemala. Ya que como reto el empresariado debe de mejorar en los índices de competitividad, para con ello lograr ser un país apto para inversionistas, e indica y afirma que para lograr ello se debe sentar las bases en: “tener un capital humano calificado para las empresas que lo requieran, es por ello que se ha de facilitar los procesos que conlleven a la preparación, formación y adecuación de los nuevos profesionales, y con ello mejorar la competitividad interna y ser trasladada a las empresas para con ello incrementar sus tasas de productividad efectiva”.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup>[http://www.cacif.org.gt/index.php?option=com\\_content&id=333%3Aeditorial&Itemid=592](http://www.cacif.org.gt/index.php?option=com_content&id=333%3Aeditorial&Itemid=592) (26 de febrero de 2015).

Al interrogarle sobre la importancia del tema de la competitividad y ¿Por qué es tan importante el tema para la economía del país? Indico:

“Si no creamos las condiciones viables para el país, no vamos a lograr el desarrollo ni la competitividad que los guatemaltecos buscamos. La nueva autoridad tiene como iniciativa principal la Agenda Nacional de Competitividad (ANC). Teniendo en cuenta que la autoridad que lo está promoviendo es el Ministerio de Economía. Dentro del tema de la ANC entran factores que son muy importantes y nosotros queremos trabajar sobre uno significativo que es la educación. Creemos y apuntamos en mejorarla para lograr mejores avances en el término de la innovación productiva de Guatemala”.<sup>42</sup>

Al analizar las palabras del presidente del CACIF en Guatemala, se debe indicar que en definitiva hay que procurar la descentralización y desconcentración educativa en relación a facilitar competencias según el área geográfica y productiva del país, con ello promover el movimiento de fábricas, e industrias, entre otros; lograr que el inversionista tenga un panorama más amplio para invertir, generar oportunidades para los pobladores en términos de trabajo y una competitividad como país.

Es por ello que ya no es permisible el seguir con modelos tradicionales de educación ni de productividad, si se continúa con lo mismo, definitivamente los resultados van a ser similares; en el caso del municipio de Salamá, Baja Verapaz se debe analizar su capacidad productiva, sus recursos naturales y fortalecer al recurso humano calificado para estos sectores; para ello en definitiva se debe mejorar la competitividad desde el interior de los centros educativos con nuevos

---

<sup>42</sup> Ibídem

conocimientos apuntados a cambios sustanciales en el desarrollo económico de la región.



## **CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Objetivos**

#### **3.1.1 General**

Determinar la aplicación de un proceso de dotación de personal en los centros educativos del sector privado que imparten el ciclo diversificado en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz como proceso generador de competitividad en el medio.

#### **3.1.2 Específicos**

- a. Establecer los componentes del proceso de dotación en los establecimientos educativos objeto de estudio y determinar si cumplen con los requerimientos mínimos para que sea efectivo.
- b. Contribuir con el diseño y propuesta de una guía del proceso de dotación que se adecue a las necesidades de competitividad moderna del sector educativo.
- c. Facilitar a los establecimientos educativos del sector privado, que imparten el nivel diversificado en el área urbana de Salamá, Baja Verapaz de un instrumento que les permita responder de manera adecuada a las demandas de dotación de personal, para los puestos de trabajo.
- d. Disponer de un instrumento viable y transparente que facilite el proceso de dotación de personal en los centros educativos privados

del nivel diversificado del área urbana de Salamá, Baja Verapaz en todas sus fases que permitan lograr la competitividad del sector.

- e. Contribuir con el proceso de identificación del talento humano disponible, tanto dentro como fuera de la empresa, para poder dar cobertura a plazas vacantes en el momento de presentarse una oportunidad laboral en los centros educativos por medio de una guía del proceso de dotación de personal.

### **3.2 Metodología documental/ descriptiva**

Para desarrollar la investigación, se utilizó el método científico el cual permitió obtener una visión sistemática del contexto en el que se desenvuelven los centros educativos del nivel diversificado del sector privado del área urbana de Salamá, Baja Verapaz y con ello se evaluaron los factores determinantes que son utilizados para la dotación de personal; la información teórica se obtuvo mediante el análisis de bibliografía técnico-científico relacionada con el tema, la cual permite la validez, confiabilidad de la información y desarrollo de la propuesta.

Para obtener la información se utilizaron dos instrumentos, los cuales son la entrevista, que permitió tener un acercamiento directo con los propietarios y directores de los centros educativos con la que se obtuvo el conocimiento y apreciación que los mismos tienen con respecto al tema y los procedimientos que utilizan en su aplicabilidad; el segundo consiste en una boleta de encuesta que fue aplicada a los docentes y personal administrativo en donde se logró identificar cual es el proceso de dotación de personal que es aplicado en cada institución.

De igual manera se utilizó la técnica de la observación por medio de la cual se obtuvo una apreciación del entorno en donde se desarrolló la

investigación lo que facilitó la realización y culminación exitosa de la investigación, al orientar cada uno de los procedimientos relacionados al objeto de estudio; además de influir en la forma de cómo se determinaron los procesos a seguir.

La investigación fue de orden descriptiva, inductiva y deductiva, en tanto que todos los procesos desarrollados son descritos de manera pertinente para generar una guía de orientación en la dotación de personal en el área de estudio.

### **3.3 Sujetos**

La investigación fue dirigida a propietarios, directivos, personal administrativo y docente que facilitan los servicios educativos en los centros educativos privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz.

#### **3.3.1 Censo**

Los centros educativos privados dedicados a prestar servicios en el nivel diversificado en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz son un total de seis establecimientos; en donde se entrevistaron a la totalidad de propietarios y directores: seis propietarios y seis directores; y al personal administrativo de los establecimientos los cuales son un total de veintiocho colaboradores.

### 3.3.2 Muestreo

Tomando en consideración que la totalidad de docentes de los seis establecimientos educativos son un total de 133 docentes que conforman el personal docente de los centros educativos, se consideró el desarrollo de la muestra en base a la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

N=	Tamaño de la población
n=	Tamaño de la muestra
$\sigma =$	Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5
Z=	Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador
e =	Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador

**Fuente:** William, Mendenhall. *Estadística para administradores 21ava. Ed.* (Madrid: Grupo editorial Iberoamérica, 2008),158.

Para el caso específico de la presente investigación la muestra en referencia es de 48 elementos, obtenido de la manera siguiente:

N= tamaño del universo o población objeto de estudio o muestra = **133**

n= tamaño de la muestra: ¿ .?

Z = nivel de confianza que en este caso específico se sitúa en un 95% **1.96**

p= probabilidad de éxito 0.95

q= diferencia entre 1-p, el resultado es 0.05

E= error estándar de estimación que es igual a 0.05

$$n = \frac{(Z^2) (p) (q) (N)}{(E^2) (N-1) + (Z^2) (p) (q)}$$

$$n = \frac{(1.96^2) (0.95) (0.05) (133)}{(0.05^2) (133-1) + (1.96^2) (0.95) (0.05)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.95) (0.05) (133)}{(0.0025) (132) + (3.8416) (0.95) (0.05)}$$

$$n = \frac{24.27}{0.33 + 0.182476}$$

$$n = \frac{24.27}{0.51}$$

$$n = 47.54 = 48$$

### 3.4 Técnicas de recolección de datos

Para el presente estudio se efectuó la investigación bibliográfica y de campo, esta última, implementada en entrevistas a propietarios, cuestionarios a directores, personal administrativo y docentes de los seis centros educativos privados que imparten el nivel diversificado de educación en la cabecera municipal de Salamá, Baja Verapaz.

La información permitió conocer los aspectos teóricos prácticos que sirvieron de base para el análisis y descripción del objeto de investigación, lo que facilitó el diagnóstico y la formulación de una

propuesta a nivel de guía en el proceso de dotación de personal de los centros educativos en mención lo que contribuye a que éstos sean competitivos; en la realización de la investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

### **3.4.1 Fuente de datos**

- a. Fuentes vivas o primarias: se realizaron entrevistas y encuestas con personas relacionadas directamente al tema objeto de estudio.
- b. Fuentes secundarias: Para desarrollar la investigación se utilizaron: textos, documentos, reglamentos, leyes y demás bibliografía técnico científico pertinente.

### **3.4.2 Técnicas de recolección**

Para la realización de la investigación se aplicaron las siguientes técnicas.

- a. Investigación documental.
- b. Entrevistas a actores principales de los centros educativos empresarios y directores.
- c. Encuestas al personal administrativo y docente.
- d. Análisis de información
- e. Validación de información.
- f. Preparación de resultados.
- g. Preparación de propuesta.

### **3.5 Trabajo de campo**

El trabajo de campo consistió en recabar información mediante el proceso de observación, entrevistas y encuestas dirigidas a propietarios, directivos, personal administrativo y docente de los centros de educativos objeto de estudio.

### **3.6 Procesamiento de la información**

La información documental ha sido recabada, seleccionada, analizada e interpretada de manera pertinente y en base a ella se describieron los procesos de dotación de personal que se adecuan al área de estudio.

En el caso de la información de campo, se recolectó mediante instrumentos que han permitido desarrollar los cuadros, gráficas estadísticas y análisis situacional de las condiciones actuales del proceso de dotación de personal en los respectivos centros educativos; en su conjunto han sido de utilidad para el proceso de la formulación de la propuesta respectiva.



## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Presentación de datos**

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de realizar el trabajo de campo, mismo que se realizó en los seis establecimientos privados que imparten la educación del nivel diversificado en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz; la cual se efectuó mediante dos instrumentos.

El primero consiste en dos entrevistas dirigidas a los seis propietarios y seis directores de los centros educativos, el segundo instrumento consiste en dos encuestas: uno dirigido al personal administrativo que hacen un total de veintiocho encuestas y el otro a cuarenta y ocho docentes de los diferentes establecimientos.

En el primer instrumento se obtuvo las apreciaciones tanto de propietarios como de las personas encargadas de dirigir los establecimientos educativos, quienes consideran de vital importancia el contar con el mejor personal posible tanto administrativo como docente y cumplir con los principios de la educación, las metas y objetivos institucionales y con ello lograr una educación de calidad; de igual manera muestran agrado por desarrollar un proceso de dotación que permita mejorar su *staff* y con ello ser competitivos dentro del área en la que se desarrollan: tales apreciaciones son las siguientes:

### **Resultados de entrevista dirigida a propietarios**

- Al ser entrevistados, los propietarios indican que sus establecimientos de servicios educativos surgen tras observar la necesidad de los padres de familia de contar con una oferta distinta en preparación académica para sus hijos, debido a la falta de cobertura del Ministerio de Educación en el nivel diversificado; surgen entre el año 1978 y 2010.
- Consideran importante el contar con personal de calidad y académicamente bien preparado, quien es el encargado de trasladar conocimientos y experiencia de vida a la población que demanda sus servicios.
- El proceso de dotación de personal lo asocian a la selección de personal para ocupar vacantes dentro de los establecimientos educativos en donde se evalúa la capacidad, experiencia, calidad del docente o personal administrativo.
- El 50% expresa que en alguna medida se ha implementado el proceso de dotación de personal en su establecimiento al momento de contratar a nuevo personal.
- El 50% manifiesta no contar con un instrumento adecuado de dotación de personal que guie el proceso al momento de requerir de nuevo personal; el otro 50 % cuenta con ese instrumento.
- El 83% cuenta con un perfil para cada puesto de trabajo dentro de su establecimiento educativo.
- Indican que los motivos por los que en determinado momento requieren de contratar a nuevo personal, son; por retiro voluntario, por ascenso, por incremento de la población estudiantil o por despido de personal que no cumple con las expectativas del puesto.
- El 100% de los propietarios dispone en su establecimiento de un banco de expedientes de aspirantes interesados en integrar el personal de sus respectivos centros educativos.

- En primera instancia el medio por el que dan a conocer la oportunidad de una vacante en sus establecimientos es a través del personal y alumnado; muy pocas veces han necesitado de comunicarlo a la población por medio de spot de radio o canal de televisión de cable local.
- Los propietarios le dan prioridad al personal interno para ocupar una vacante, cuando estos cumplen con el perfil del puesto.
- Entre los criterios para la selección de personal, consideran importante: la disponibilidad de tiempo, vocación, los conocimientos en el área, que posean una actitud positiva, preparación académica, presentación personal, experiencia y la acentuación del salario.
- El 33 % considera importante la aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos varios a los aspirantes para obtener otras apreciaciones con respecto a estos.
- El 100% de los propietarios indican que la actividad de seleccionar el nuevo personal recae sobre la responsabilidad de quien funge como director y que en su momento ellos únicamente emiten opinión o recomendación con el objetivo de que sea el personal idóneo para el puesto.
- Los principales proveedores de personal han sido las universidades con presencia en el departamento, la Escuela Normal Rural No. 4 "Dr. Elizardo Urizar Leal y los propios colegios del municipio.
- El 67% de los propietarios expresa que al momento de ingresar un nuevo empleado, le elaboran un contrato, un 17% mediante acta administrativa de toma de posesión y el 16% únicamente se integran al servicio sin ningún instrumento legal.
- El 100% de los propietarios indican que al momento de integrarse al equipo de trabajo, al nuevo personal se le imparte una inducción, lo que facilita el proceso de adaptación a la institución educativa, de igual manera se le dan a conocer sus deberes y derechos como empleado.
- Como parte del proceso de desarrollo personal, los propietarios

procuran proporcionarle a sus empleados, capacitación y talleres de mejoramiento, los cuales se realizan normalmente al finalizar el ciclo lectivo; con respecto a las capacitaciones, éstas tienen como objetivo el desarrollar capacidades en el personal y mejorar su competencia en las actuaciones que desarrollan en sus funciones.

- Con respecto a las evaluaciones del desempeño, el 50% de los propietarios indican que no se realiza este proceso en sus establecimientos educativos.
- Finalmente el 100% de los propietarios considera que la implementación de un proceso de dotación de personal adecuado y pertinente mejorará la competencia laboral e institucional y ayudará a afrontar de manera efectiva los desafíos que presenta el sector educativo en la actualidad, por lo que todos están dispuestos a perfeccionar esta actuación de manera pertinente.

#### **Resultados de entrevista dirigida a Directores:**

- Al momento de abordar a los directores de los centros educativos, indican que tienen de dos a cinco años de laborar en los establecimientos a excepción del Liceo Mixto San Mateo que indica tener 36 años de laborar en esa institución.
- Revelan que el proceso por el cual se insertaron a la institución fue por medio de aplicación a convocatoria o bien por tener nexos familiares o conocidos de los propietarios.
- El 50% indica conocer el término de proceso de dotación de personal.
- El 67% consideran importante el contar con un documento que oriente el proceso de dotación de personal, en la actualidad se realiza de manera empírica porque no se cuentan en su totalidad con los perfiles de puestos.
- Manifiestan que el procedimiento de aplicación a una vacante en primera instancia se da a conocer al personal interno, mediante

convocatoria interna o se busca en el banco de elegibles; de no encontrar al personal idóneo, entonces se procede a publicar la convocatoria externa mediante la cartelera informativa o bien a comunicarlo por medio de la radio.

- Los criterios de calificación para el nuevo aspirante se recibe por instrucciones verbales de parte de los propietarios.
- La seguridad laboral es establecida en un contrato laboral en un 50% el cual es firmado por las partes, mismo que se fortalece después de los dos meses de iniciado la relación laboral lo cual constituye el período de prueba.
- En el caso particular de los seis directores, cuando iniciaron su relación laboral no firmaron ningún contrato; así mismo el 50% de ellos no recibieron ninguna inducción al puesto, por tener la experiencia de haber laborado en el área educativa.
- Con respecto a la evaluación del desempeño laboral, en los establecimientos educativos se realiza de manera no formal al finalizar el ciclo lectivo; condición que es realizada por los directores o propietarios y en ocasiones por los alumnos, dándose a conocer los resultados, posterior a la actividad.
- Con respecto a capacitaciones recibidas, estas son facilitadas por el MINEDUC o por instituciones relacionadas con el sector; con la intención de mejorar su desempeño laboral.
- Finalmente consideran importante el contar con un instrumento o herramienta que guie de manera adecuada el proceso de dotación de personal de manera pertinente.

**Instrumento: Encuesta:****Resultados de la encuesta dirigida a personal administrativo****Pregunta No. 1:**

¿Cuál es su relación laboral dentro del colegio?

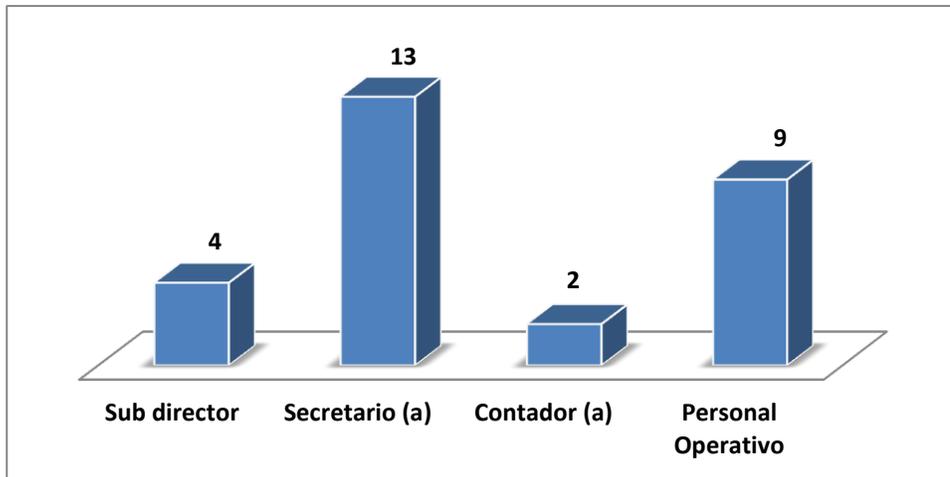
Resultados:

**TABLA 1**  
**Condiciones de relación laboral**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Sub director	4	14
Secretario (a)	13	47
Contador (a)	2	7
Personal Operativo	9	32
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 1**  
**Condiciones de relación laboral**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Del total de las 28 personas que laboran en el área administrativa de los seis establecimientos educativos, se observa en la gráfica anterior que el 14% son subdirectores; el 47% trabaja en el área de secretaría; un 7% en contabilidad y un 32% es personal operativo.

**Pregunta No. 2:**

¿Por qué medio se enteró de la oportunidad laboral a la cual aplicó dentro de la empresa?

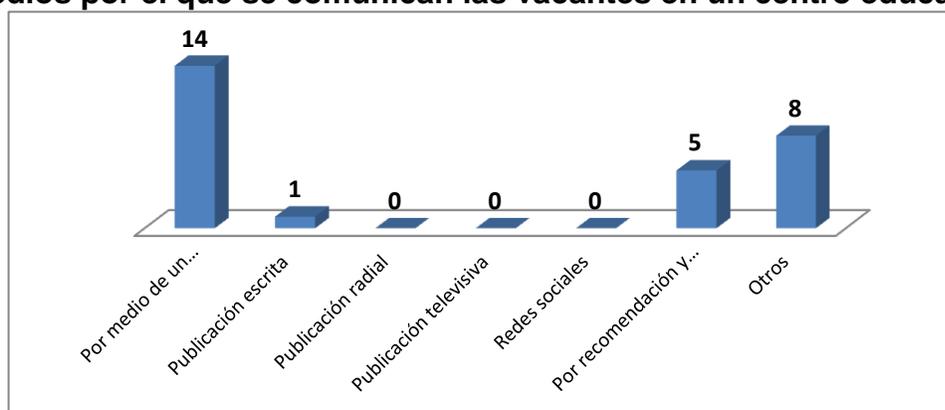
Resultados:

**TABLA 2**  
**Medios por el que se comunican las vacantes en un centro educativo**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Por medio de un empleado de la empresa	14	50
Publicación escrita	1	3
Publicación radial	0	
Publicación televisiva	0	
Redes sociales	0	
Por recomendación y referencia de un conocido del propietario	5	18
Otros	8	29
Suma de totales	28	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2014

**GRÁFICA 2**  
**Medios por el que se comunican las vacantes en un centro educativo**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Se estableció que del total del personal administrativo de los respectivos establecimientos, el 50% se enteró de la oportunidad laboral por medio de un empleado del establecimiento; solamente un 3% a través de un afiche publicado en su oportunidad, un 18% por medio de la recomendación y referencia de una persona que conoce a los propietarios y un 29% por amistades o conocidos del personal y alumnado de los respectivos establecimientos educativos.

**Pregunta No. 3:**

¿Cuándo aplicó al puesto presentó su hoja de vida y sus documentos personales?

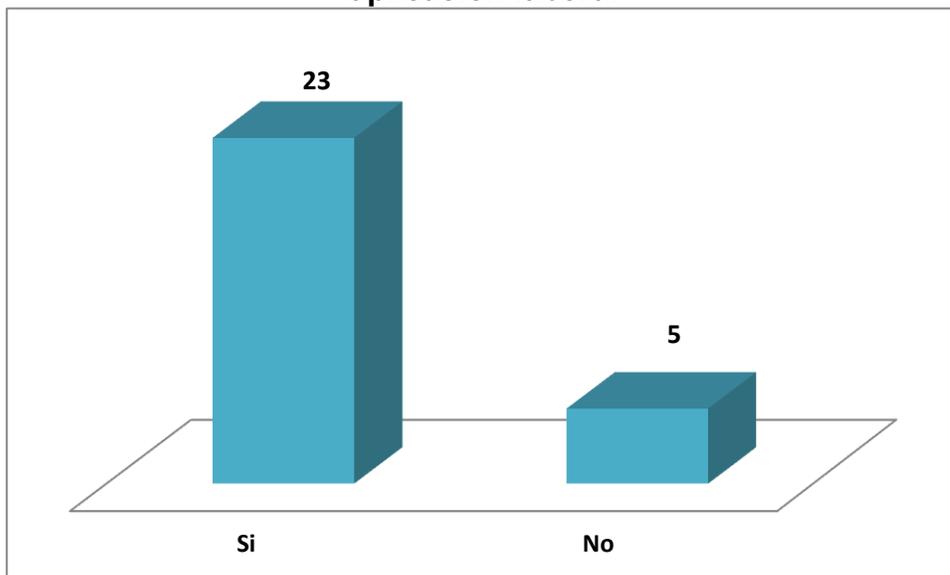
Resultados:

**TABLA 3**  
**Presentación de la hoja de vida y documentos personales al momento de la aplicación laboral**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	23	82
No	5	18
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 3**  
**Presentación de la hoja de vida y documentos personales al momento de la aplicación laboral**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Del total del personal administrativo que aplicó al puesto, el 82% presentó su respectiva hoja de vida al aplicar a la oportunidad laboral y al 18% no le fue requerido, se considera que esto se debe a que el personal era conocido de los propietarios de los establecimientos.

**Pregunta No. 4:**

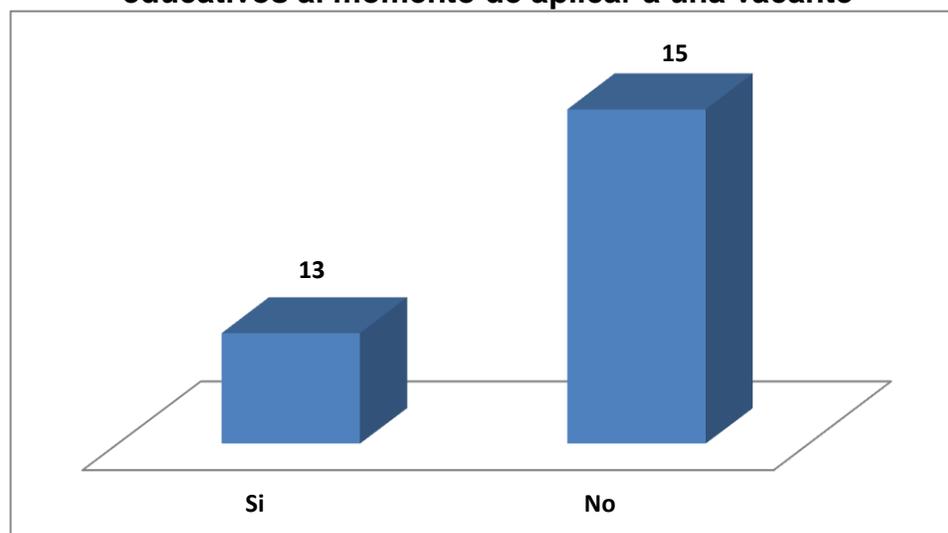
¿Al momento de aplicar al puesto se sometió a pruebas psicométricas, de conocimientos o de personalidad y entrevistas?

**TABLA 4**  
**Aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos en los centros educativos al momento de aplicar a una vacante**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	13	46
No	15	54
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

**GRÁFICA 4**  
**Aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos en los centros educativos al momento de aplicar a una vacante**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

La prueba psicométrica permite conocer no solo las aptitudes del candidato que aplica a una vacante, sino también sus posibles actitudes ante situaciones determinadas; en el caso del personal administrativo encuestado, el 46% indicó haberse sometido a una prueba psicométrica, en tanto que el 54% manifestó que no.

**Pregunta No. 5:**

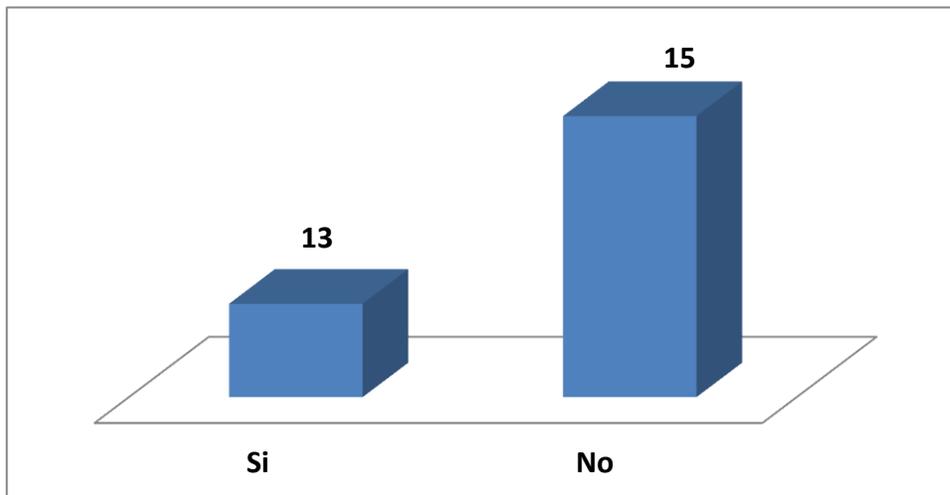
¿Cuándo se formalizó su relación laboral firmó algún tipo de contrato?

**TABLA 5**  
**Existencia de la formalización de la relación laboral en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	13	46
No	15	54
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

**GRÁFICA 5**  
**Existencia de la formalización de la relación laboral en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

La firma de un contrato laboral permite a todo trabajador el sentir seguridad al desarrollar sus actividades dentro de una empresa; actualmente en el municipio de Salamá, Baja Verapaz aún se acostumbra el iniciar y continuar laborando sin contar con un documento contractual escrito de relación laboral; tal como se muestra en los resultados obtenidos, el 54% de los trabajadores no firmó un contrato al iniciar su relación de dependencia laboral y únicamente el 46% indicó que le fue suscrito su respectivo contrato laboral.

**Pregunta No.6:**

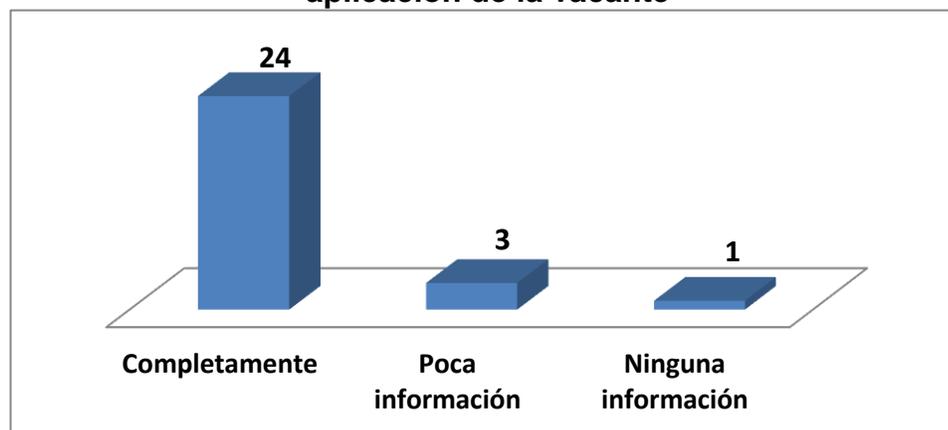
¿Al momento de aplicar al puesto laboral, recibió información sobre las funciones a desarrollar?

**TABLA 6**  
**Recepción de información de funciones a desarrollar al momento de la aplicación de la vacante**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Completamente	24	86
Poca información	3	11
Ninguna información	1	3
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 6**  
**Recepción de información de funciones a desarrollar al momento de la aplicación de la vacante**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Con relación a la información recabada; en la gráfica anterior se puede visualizar que el 86% del personal administrativo recibió información sobre las funciones que debía de desarrollar, un 11% poca y únicamente el 3% indica que no recibió información; el saber con certeza lo que se ha de desarrollar en el trabajo garantiza el cumplimiento de los objetivos, optimizar esfuerzos y recursos y sobre todo el logro de la eficiencia y eficacia, es por ello que se hace necesario el contar con toda la información adecuada del qué hacer laboral para el que fue contratado.

**Pregunta No. 7:**

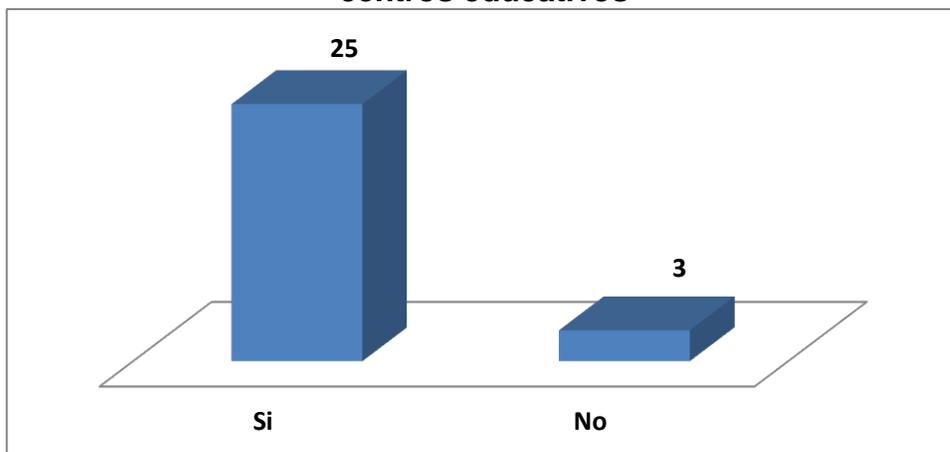
¿Al momento de ser contratado se le brindó información sobre sus deberes y derechos?

**TABLA 7**  
**Recepción de información sobre deberes y derechos laborales en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	25	89
No	3	11
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 7**  
**Recepción de información sobre deberes y derechos laborales en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

El tener conocimiento sobre las obligaciones laborales y también sobre los derechos que un trabajador adquiere al momento de ingresar a una institución posibilita el logro de la pertenencia empresarial, el sentirse parte de la misma y por ende que éste desarrolle con agrado sus actividades; en el caso del personal administrativo encuestado el 89% recibió información sobre sus derechos y un 11% indicó no haber sido instruido. Lo cual supone que en este sentido se ha cumplido en gran medida con el proceso de dotación de personal en los establecimientos sujetos a estudio.

**Pregunta No. 8:**

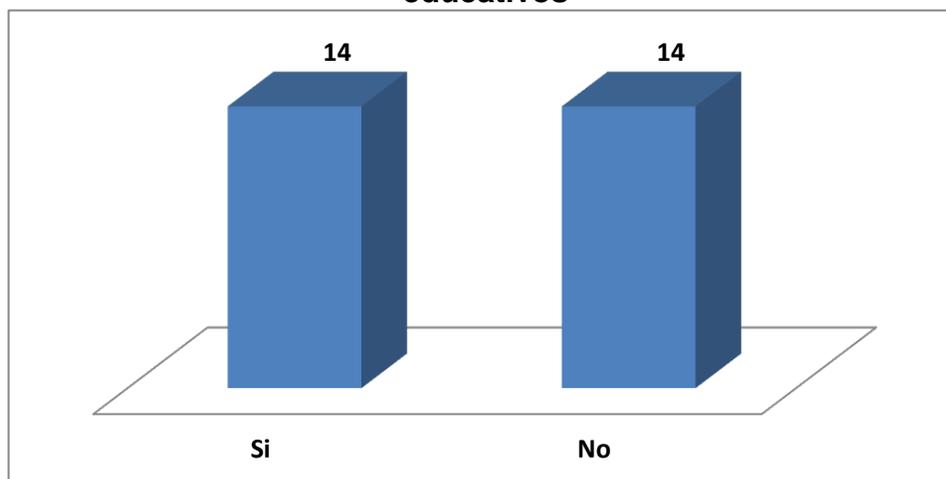
¿Existe la política de ascenso y carrera laboral dentro de la empresa educativa?

**TABLA 8**  
**Existencia de política de ascensos y carrera laboral en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	14	50
No	14	50
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 8**  
**Existencia de política de ascensos y carrera laboral en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Desarrollarse dentro de una carrera laboral con una adecuada política de ascenso, permite a la empresa el obtener personal identificado con la misma y que estos se constituyan en colaboradores, en el caso del personal administrativo de los establecimientos educativos; el 50% exterioriza que dentro de las instituciones educativas a la cual pertenecen se implementa una política de ascenso y de carrera laboral, en tanto que el 50% restante indica que no lo han observado en el tiempo que tienen de laborar para la institución.

**Pregunta No. 9:**

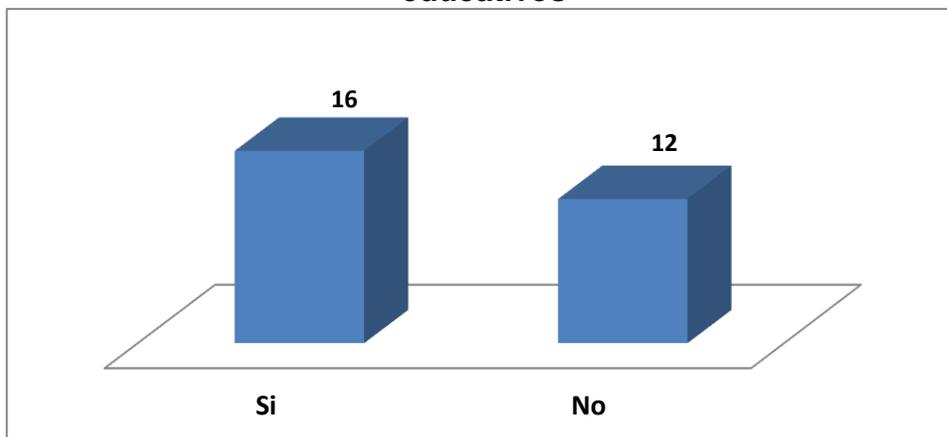
¿Aplica el establecimiento evaluaciones del desempeño?

**TABLA 9**  
**Aplicabilidad de la evaluación de desempeño laboral en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	16	57
No	12	43
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 9**  
**Aplicabilidad de la evaluación de desempeño laboral en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna; contribuye a lograr beneficios mutuos entre la empresa y el trabajador; la gráfica anterior muestra que en los centros educativos objeto de estudio, el personal administrativo es evaluado en la realización de sus actividades laborales en tanto que un 43% indica no tener conocimiento si la empresa realiza este proceso.

**Pregunta No. 10:**

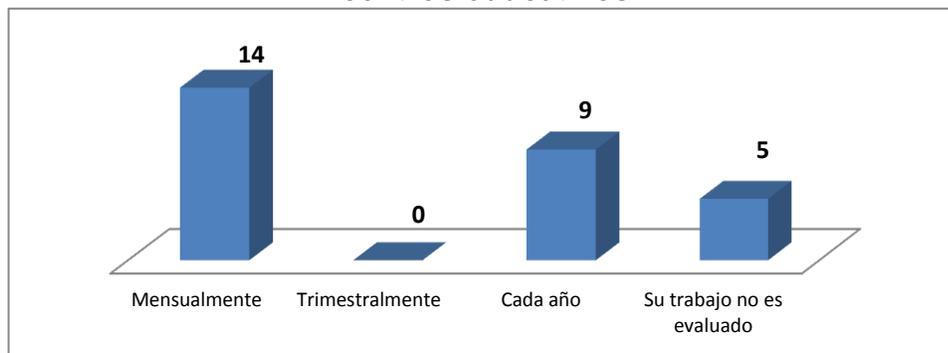
¿Cada cuánto tiempo su trabajo es evaluado?

**TABLA 10**  
**Periodicidad de la aplicación de evaluación de desempeño laboral en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Mensualmente	14	50
Trimestralmente	0	0
Cada año	9	32
Su trabajo no es evaluado	5	18
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 10**  
**Periodicidad de la aplicación de evaluación de desempeño laboral en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

La gráfica anterior muestra que al 50% de los empleados se les aplican evaluaciones del desempeño de manera mensual, un 32% cada año y un 18% consideran que no han sido evaluados; es importante indicar que el desempeño laboral es un proceso complejo y delicado en virtud de que implica no solo actuaciones sino aptitudes, en el desempeño de sus actividades, la manera, forma, eficiencia o eficacia de los mismos; por lo que en la mayoría de los casos es importante explicar y transmitir con certeza lo que constituye el proceso de evaluación al empleador y al empleado.

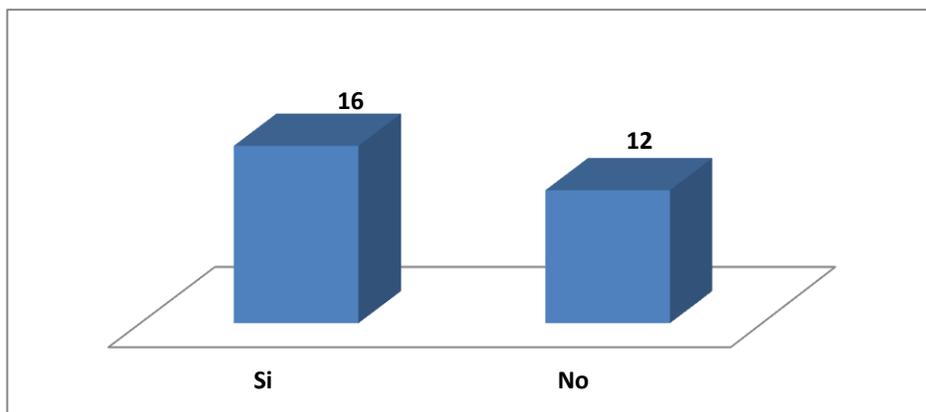
**Pregunta No. 11:**

¿El colegio le da a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?

**TABLA 11****Publicación de resultados de la evaluación de desempeño laboral**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	16	57
No	12	43
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 11****Publicación de resultados de la evaluación de desempeño laboral**

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

El conocer los resultados de la evaluación de desempeño laboral, permite a los empleados como a empleadores el conocer sus debilidades y adoptar alguna medida o estrategia para superarlas y con ello lograr mejoras sustanciales en su trabajo; lo que conlleva a elevar el grado de competitividad y en el caso particular del área de prestación de servicios educativos, el logro de la calidad formativa.

Como muestra la gráfica anterior, del total de los empleados administrativos, el 57% indica que los empleadores les dan a conocer los resultados de las evaluaciones del desempeño, en tanto que un 43% manifiesta que los resultados de la evaluación no se hacen del conocimiento de todos los empleados.

**Pregunta No. 12:**

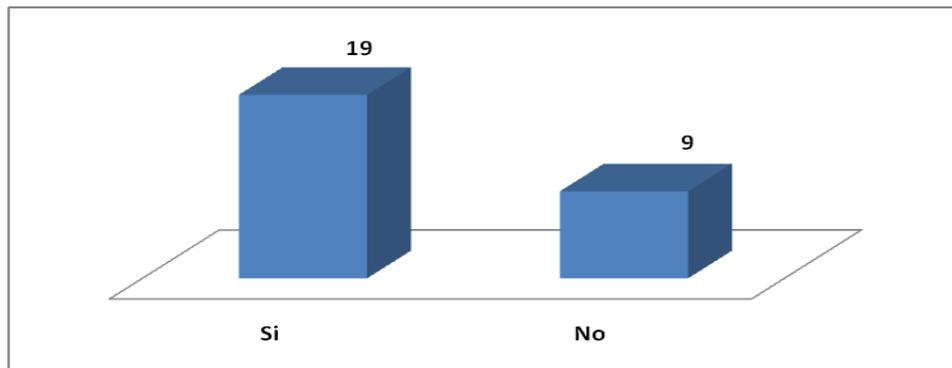
¿Le proporciona el colegio algún tipo de capacitación?

**TABLA 12**  
**Capacitaciones en centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	19	68
No	9	32
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 12**  
**Capacitaciones en centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

Capacitar significa preparar al personal en el buen desempeño del cargo, es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno de la empresa.

El 68% del personal administrativo de los seis colegios privados objeto de estudio expresa que les facilitan capacitaciones en diversos temas para poder desarrollar de manera adecuada sus actividades laborales en tanto que un 32% indica no recibir capacitación alguna.

**Pregunta No 13:**

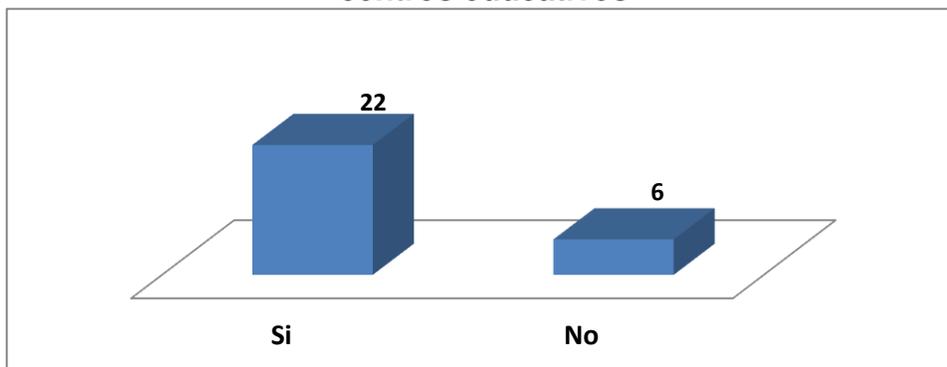
¿Las capacitaciones recibidas son útiles en el desempeño de sus funciones?

**TABLA 13**  
**Utilidad de las capacitaciones recibidas por parte del personal de los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	22	79
No	6	21
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 13**  
**Utilidad de las capacitaciones recibidas por parte del personal de los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

La gráfica anterior muestra que el 79% de los encuestados considera que las capacitaciones recibidas son útiles para el buen desempeño de sus actividades, en tanto que un 21% cree que no le son de utilidad para mejorar las actuaciones de sus labores cotidianas; debe entenderse que la capacitación debe ir dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la empresa.

**Pregunta No. 14:**

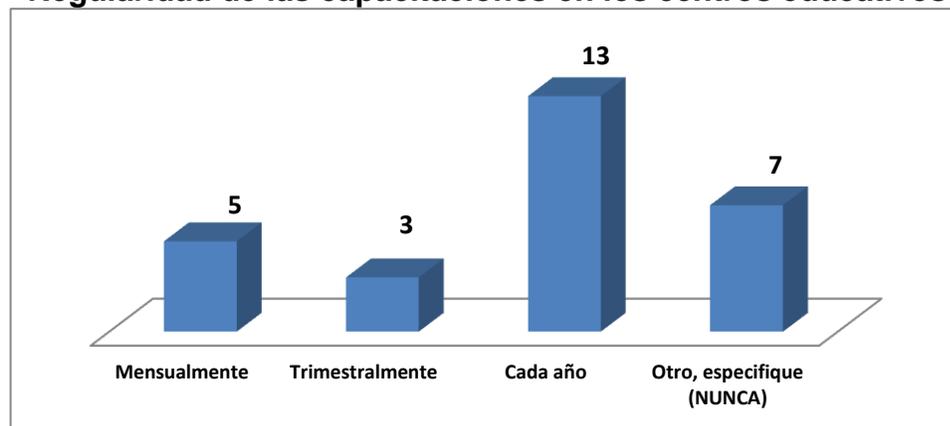
¿Con qué regularidad recibe capacitaciones?

**TABLA 14**  
**Regularidad de las capacitaciones en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Mensualmente	5	18
Trimestralmente	3	11
Cada año	13	46
Otro, especifique (NUNCA)	7	25
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 14**  
**Regularidad de las capacitaciones en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

La gráfica anterior muestra que a consideración del personal administrativo de los seis colegios, reciben capacitación con la siguiente periodicidad: el 18% revela que los colegios la proporcionan de manera mensual, un 11% de manera trimestral, un 46% cada año y un 25% indica que nunca ha recibido ninguna capacitación. La regularidad e idoneidad en la capacitación del personal permite el logro de los objetivos y metas proyectadas por la empresa, en virtud de que el personal puede responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, desde la operatividad de sus funciones en el cargo que ocupa; beneficia a la organización porque esto crea en el empleado, un compromiso y una responsabilidad institucional, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

**Pregunta No. 15:**

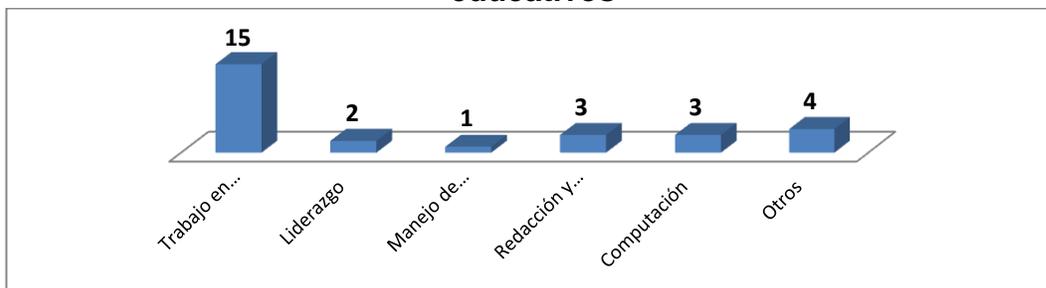
¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría se implementaran en el establecimiento?

**TABLA 15**  
**Requerimientos de capacitaciones por parte del personal de los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Trabajo en equipo	15	54
Liderazgo	2	7
Manejo de archivos	1	3
Redacción y correspondencia	3	11
Computación	3	11
Otros	4	14
Suma de totales	28	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 15**  
**Requerimientos de capacitaciones por parte del personal de los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Al encuestar al personal administrativo sobre el tipo de capacitación que le agradaría recibir para mejorar su desempeño, un 54% exteriorizó estar interesado en el tema de trabajo en equipo, un 7% sobre liderazgo, un 3% sobre manejo de archivo y catalogación de documentos, un 11% sobre redacción adecuada de correspondencia, un 11% sobre manejo de paquetes de cómputo y el restante 14% sobre temas diversos.

Debe tenerse en cuenta que el manejo de la información y el conocimiento es un pilar fundamental para que se generen respuestas asertivas al cliente, desde la creatividad y la innovación, lo que permite que la empresa se mantenga constantemente actualizada en cuanto al uso de estrategias diseñadas desde los cambios tecnológicos hasta los conocimientos innovadores en la realización de actividades productivas.

### **Resultados de la encuesta dirigida a personal docente**

El total del personal docente de los seis establecimientos educativos objeto de estudio son un total del 133, y en base a la fórmula de muestreo aplicada, la muestra para la presente encuesta ha sido de 48 docentes; por lo que los resultados obtenidos en relación al proceso de dotación de personal implementado en los respectivos colegios son los siguientes:

#### **Pregunta No. 1:**

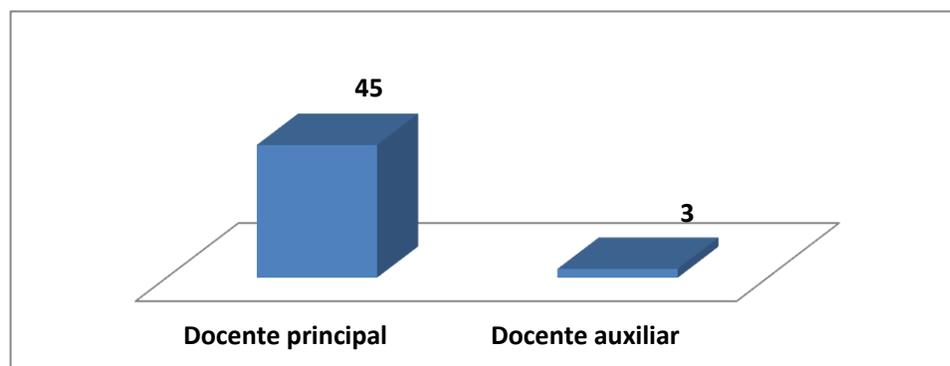
¿Cuál es su relación laboral dentro del Colegio?

**TABLA 16**  
**Relación laboral del personal docente en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Docente principal	45	94
Docente auxiliar	3	6
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 16**  
**Relación laboral del personal docente en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

Del total de los 48 encuestados el 94% es personal docente principal o permanente y un 6% labora como docente auxiliar.

**Pregunta No. 2:**

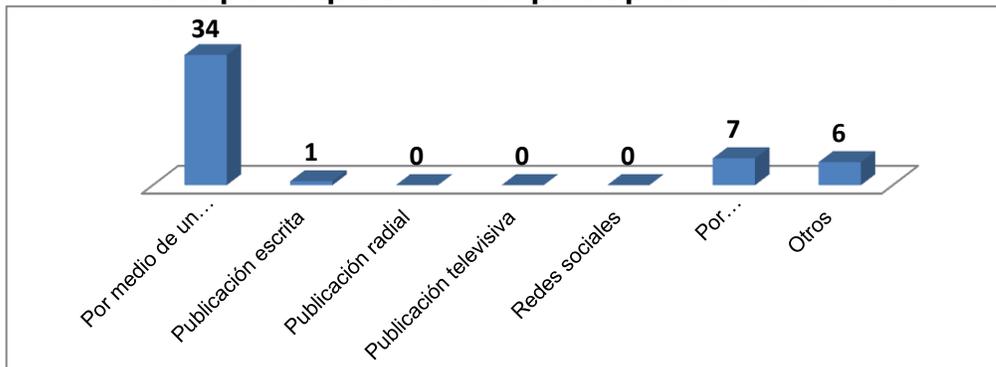
¿Por qué medio se enteró de la oportunidad laboral a la cual aplicó dentro de la empresa?

**TABLA 17**  
**Medio por el que se enteró para aplicar a la vacante**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Por medio de un empleado del colegio	34	71
Publicación escrita	1	2
Publicación radial	0	0
Publicación televisiva	0	0
Redes sociales	0	0
Por recomendación y referencia de un conocido del propietario	7	15
Otros	6	12
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 17**  
**Medio por el que se enteró para aplicar a la vacante**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

Del total de los docentes encuestados el 71% se enteró de la vacante por medio de un empleado del colegio, un 2% por medio de una publicación escrita, un 15% por medio de un conocido de los propietarios de los establecimientos educativos y un 12 % por otros medios de comunicación; debe tenerse en cuenta que en la medida en que se publique una vacante en un establecimiento educativo, en esa manera concurrirá personal preparado con las competencias adecuadas para aplicar al puesto y ser elegido.

**Pregunta No. 3:**

¿Cuándo aplicó al puesto presentó su hoja de vida y sus documentos personales?

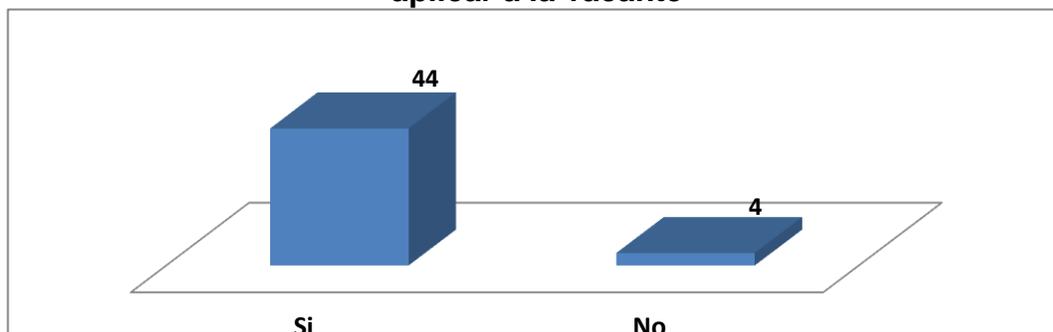
**TABLA 18**  
**Presentación de hoja de vida y documentos personales al momento de aplicar a la vacante**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	44	92
No	4	8
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 18**

**Presentación de hoja de vida y documentos personales al momento de aplicar a la vacante**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

La gráfica anterior indica que al momento de aplicar a la oportunidad laboral, un 92% de los docentes encuestados presentaron su hoja de vida y documentos personales y únicamente un 8% no lo mostró. A lo largo del tiempo, la educación se ha tenido que enfrentar a varios retos, siendo el principal cumplir y llevar a cabo un buen proceso de enseñanza aprendizaje, con el fin de mejorar las necesidades de la sociedad, es por ello que el currículum de los docentes que laboran en un centro educativo es una herramienta esencial en varios contextos, principalmente para poder elegir y dotar de manera adecuada de educadores a la sociedad, especialmente a la juventud que se prepara para afrontar los retos de la vida, especialmente en su futuro laboral.

**Pregunta No. 4:**

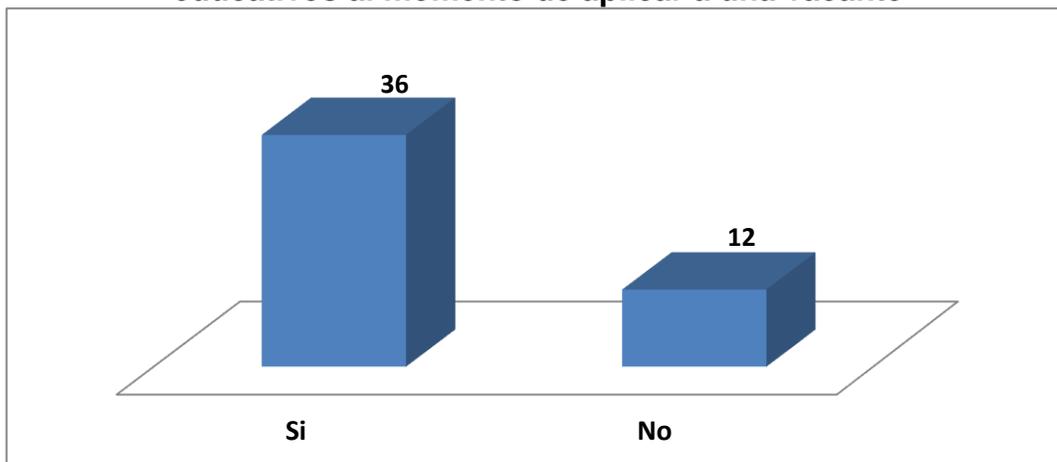
¿Al momento de aplicar al puesto se sometió a pruebas psicométricas, de conocimientos o de personalidad y entrevistas?

**TABLA 19**  
**Aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos en los centros educativos al momento de aplicar a una vacante**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	36	75
No	12	25
Suma de totales	48	100

Fuente: Investigación de campo. Año 2014

**GRÁFICA 19**  
**Aplicación de pruebas psicométricas y de conocimientos en los centros educativos al momento de aplicar a una vacante**



Fuente: Investigación de campo. Año 2014

Al aplicar a una vacante, la prueba psicométrica es significativa para la elección del personal idóneo; por diversas circunstancias al 75 % de los docentes encuestados se les aplicó la prueba y al 25% restante no; debe tomarse en cuenta que la mejor decisión al momento de aceptar o rechazar a una persona implica valorar adecuadamente cada uno de los factores y esto significa que el proceso de selección requiere de un tiempo suficiente que permita a los responsables juzgar los resultados de cada uno de los elementos que cubrirán con éxito la vacante definida.

**Pregunta No. 5:**

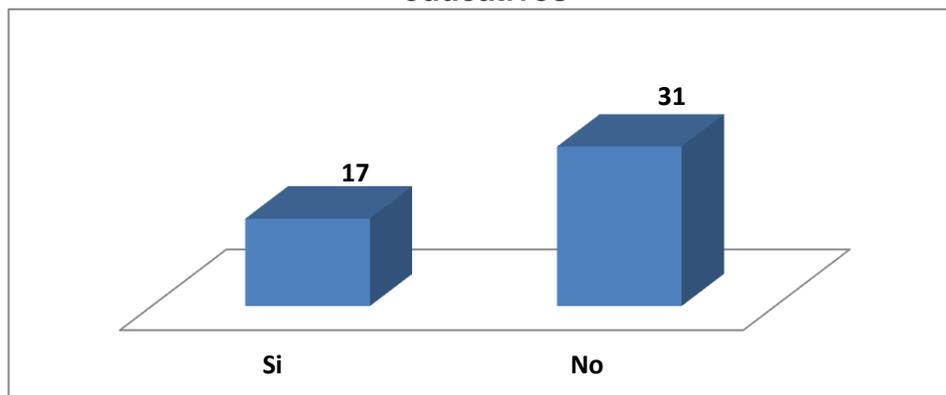
¿Cuándo se formalizó su relación laboral firmó algún tipo de contrato?

**TABLA 20**  
**Existencia de la formalización de la relación laboral en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	17	35
No	31	65
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 20**  
**Existencia de la formalización de la relación laboral en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

El contrato laboral es beneficioso tanto para el empleado como para el empleador, explica los derechos y las obligaciones de cada parte, protege la estabilidad laboral de los empleados y resguarda al empleador de ciertos riesgos, como la divulgación de información confidencial de la empresa después al término de su empleo, y al empleado el goce de sus derechos especialmente lo concerniente a vacaciones, prestaciones laborales y remuneración por servicios. De la totalidad de docentes encuestados, el 65% manifestó no haber firmado ningún contrato laboral para dar inicio a sus actividades dentro de la institución, y únicamente un 35% expuso que si firmó.

**Pregunta No.6:**

¿Al momento de aplicar al puesto laboral, recibió información sobre las funciones a desarrollar?

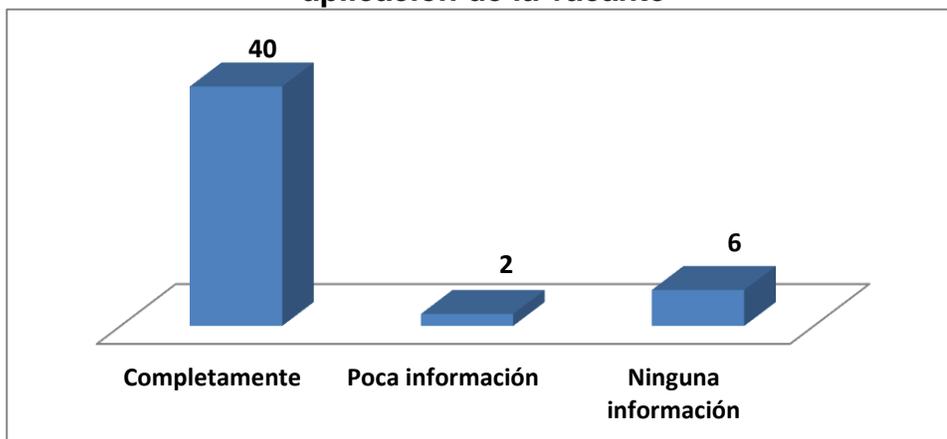
**TABLA 21**  
**Recepción de información de funciones a desarrollar al momento de la aplicación de la vacante**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Completamente	40	84
Poca información	2	4
Ninguna información	6	12
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 21**

**Recepción de información de funciones a desarrollar al momento de la aplicación de la vacante**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Para el empleado, es imprescindible al momento de iniciar la relación laboral en una empresa contar con la información adecuada para realizar sus funciones; del total de docentes abordados por la encuesta, un 84% expresó que se les informó sobre las funciones a desarrollar, un 4% recibió poca información y un 12% afirmó no haber sido instruido sobre las actividades a desarrollar.

**Pregunta No. 7:**

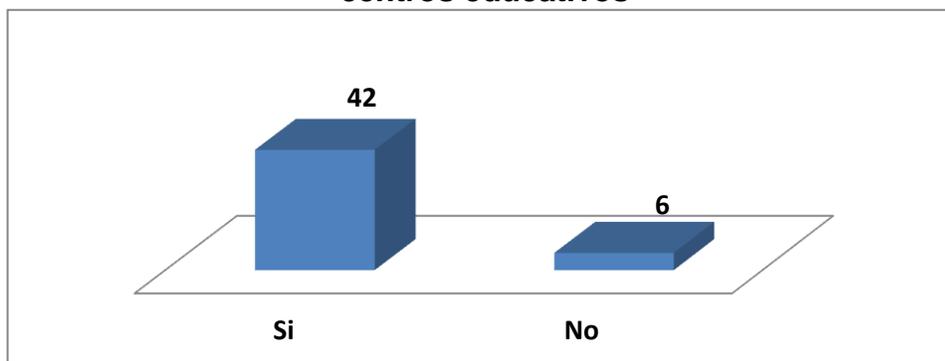
¿Al momento de ser contratado se le brindó información sobre sus deberes y derechos?

**TABLA 22**  
**Recepción de información sobre deberes y derechos laborales en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	42	88
No	6	12
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 22**  
**Recepción de información sobre deberes y derechos laborales en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Al preguntar a los docentes si al momento de ser contrato se les brindó información sobre sus deberes y derechos, éstos indicaron en un 88% que si se les orientó al respecto, en tanto que un 12% afirmó no haber recibido la información debida.

Los deberes del empleador y el empleado deben estar claramente estipulados en el contrato de trabajo, esta sección debe constar de derechos laborales de los empleados, salarios y beneficios y la determinación de los incentivos extras; el derecho del empleador debe quedar claro en cuanto a los requerimientos mínimos que el empleado ha de realizar en su beneficio a cambio de la remuneración pactada.

**Pregunta No. 8:**

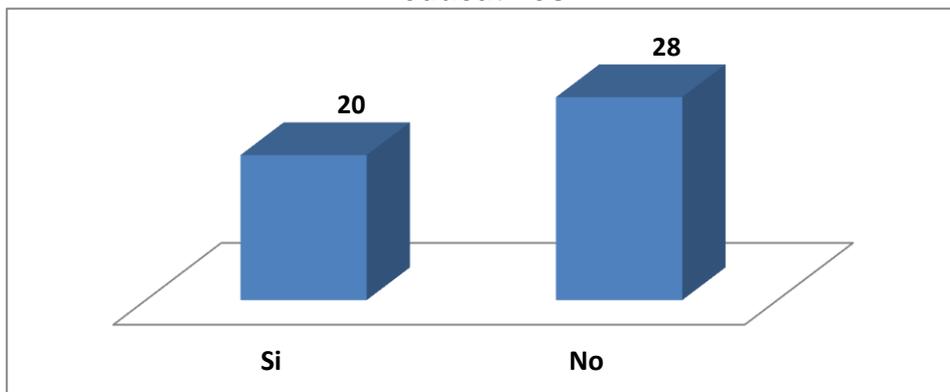
¿Existe la política de ascenso y carrera laboral dentro de la empresa educativa?

**TABLA 23**  
**Existencia de política de ascenso y carrera laboral en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	20	42
No	28	58
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

**GRÁFICA 23**  
**Existencia de política de ascenso y carrera laboral en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014

En la gráfica anterior se puede observar que a criterio de los docentes, el 58% considera que dentro de los respectivos colegios no existe una política de ascensos ni se propicia la carrera laboral en tanto que un 42% cree que sí se da este proceso; para un nuevo empleado conocer a la empresa y las oportunidades de crecimiento laboral dentro de ella es lo que éste debe conocer desde el primer día de trabajo, con esto puede alinear sus expectativas, lo que permite su permanencia dentro de la empresa y el poder cultivar su la lealtad.

**Pregunta No. 9:**

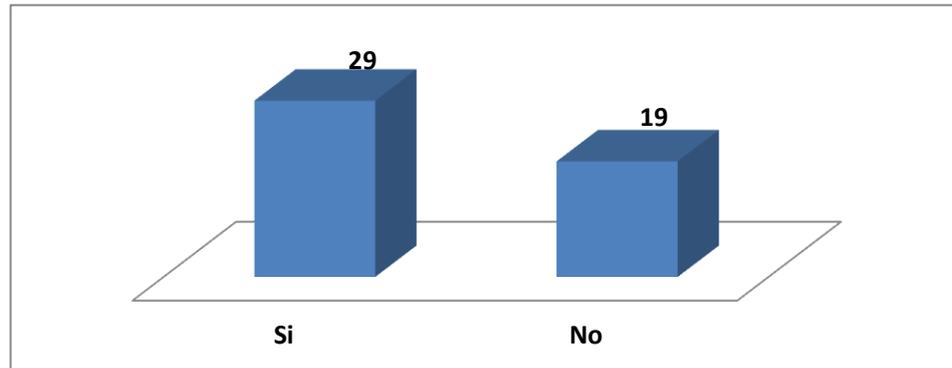
¿Aplica el establecimiento evaluaciones del desempeño?

**TABLA 24**  
**Aplicabilidad de la evaluación de desempeño laboral en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	29	60
No	19	40
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 24**  
**Aplicabilidad de la evaluación de desempeño laboral en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

El evaluar el desempeño laboral es un procedimiento que procura medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de empeño y dinamismo del empleado, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

El personal docente de los seis establecimientos educativos considera en un 60% que dicho proceso sí se realiza en los centros educativos, en tanto que un 40% manifiesta que no.

**Pregunta No. 10:**

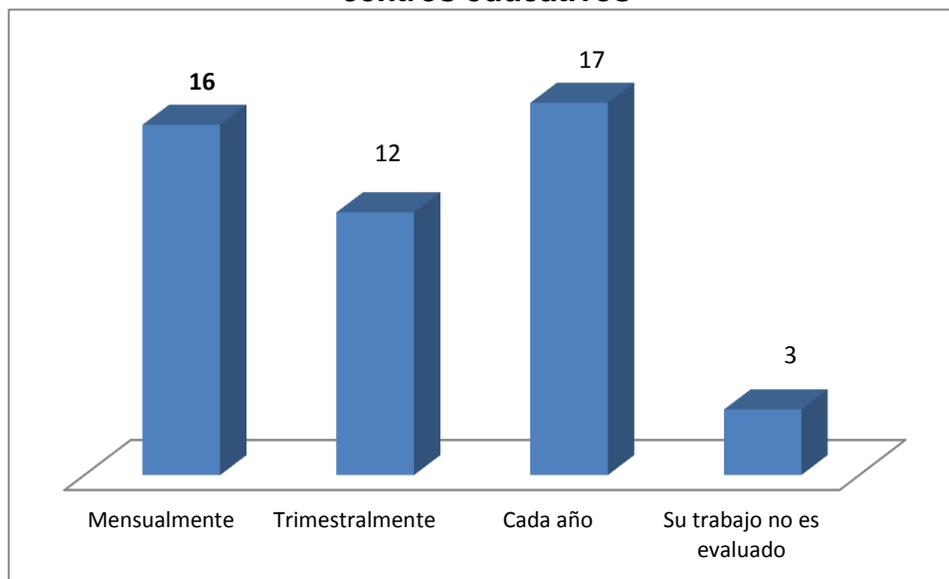
¿Cada cuánto tiempo su trabajo es evaluado?

**TABLA 25**  
**Periodicidad de la aplicación de evaluación de desempeño laboral en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Mensualmente	16	33
Trimestralmente	12	25
Cada año	17	36
Su trabajo no es evaluado	3	6
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 25**  
**Periodicidad de la aplicación de evaluación de desempeño laboral en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Al ser abordados con respecto a la temporalidad en que se aplican evaluaciones del desempeño en el establecimiento educativo, el 33% de los docentes, considera que ésta se realiza de manera mensual, un 25% de manera trimestral, un 36% una vez al año y un 6% indica que su trabajo no es evaluado.

**Pregunta No. 11:**

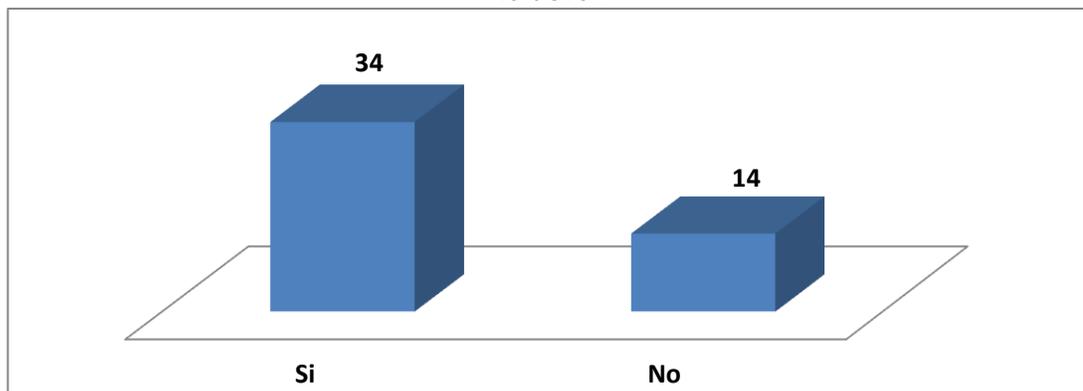
¿El colegio le da a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?

**TABLA 26**  
**Publicación de resultados de la evaluación de desempeño laboral**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	34	71
No	14	29
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 26**  
**Publicación de resultados de la evaluación de resultados de desempeño laboral**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de toda empresa, con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización, el conocer los resultados de esta, permite orientar estrategias de superación tanto para los trabajadores como para la empresa en sí.

Al ser encuestados, el 71% de los docentes de los centros educativos objeto de estudio expresa que se dan a conocer los resultados de la evaluación del desempeño, en tanto que un 29% desconoce los resultados de las mismas cuando esta se desarrolla.

**Pregunta No. 12:**

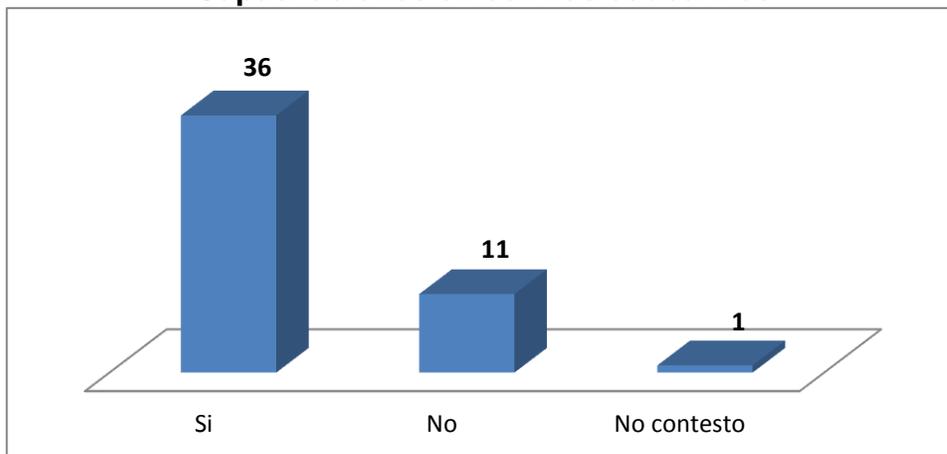
¿Le proporciona el colegio algún tipo de capacitación?

**TABLA 27**  
**Capacitaciones en centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	36	75
No	11	23
No contesto	1	2
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 27**  
**Capacitaciones en centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

A consideración del personal docente, un 75% considera que los colegios proporcionan algún tipo de capacitación para el desarrollo del personal, un 23% ha manifestado que no se da dentro de los colegios, y un 2% no contestó la interrogante; el proceso de capacitación, ayuda al personal en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las que actualmente son desarrolladas dentro de los centros educativos.

**Pregunta No 13:**

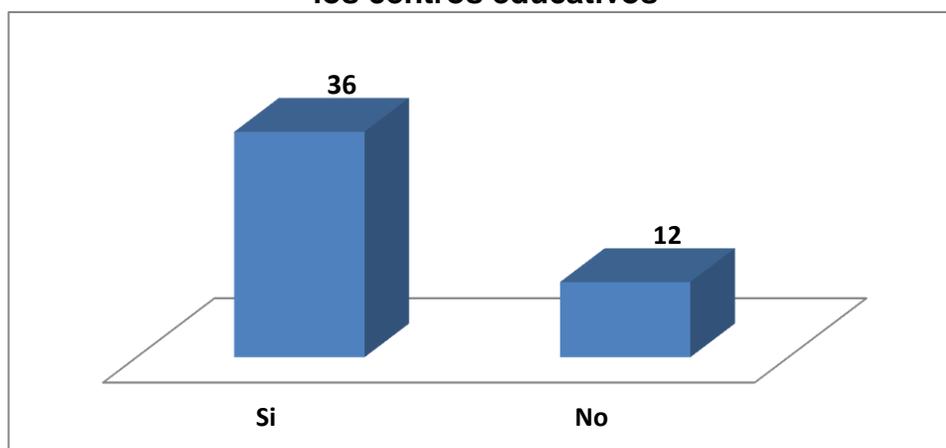
¿Las capacitaciones recibidas son útiles en el desempeño de sus funciones?

**TABLA 28**  
**Utilidad de las capacitaciones recibidas por parte del personal docente de los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Si	36	75
No	12	25
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 28**  
**Utilidad de las capacitaciones recibidas por parte del personal docente de los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Del total de docentes encuestados, el 75 % indica que las capacitaciones recibidas son útiles en el desempeño de sus funciones en tanto que un 25% expresa que no les han sido de provecho para la realización de sus actuaciones laborales. Las razones para brindar capacitaciones dentro de una empresa son diversas; pero en resumen permite beneficios al personal como lo es su desarrollo individual y el de la empresa, debido a que permite que el personal cuente con mejores capacidades y proporcione un mejor servicio.

**Pregunta No. 14:**

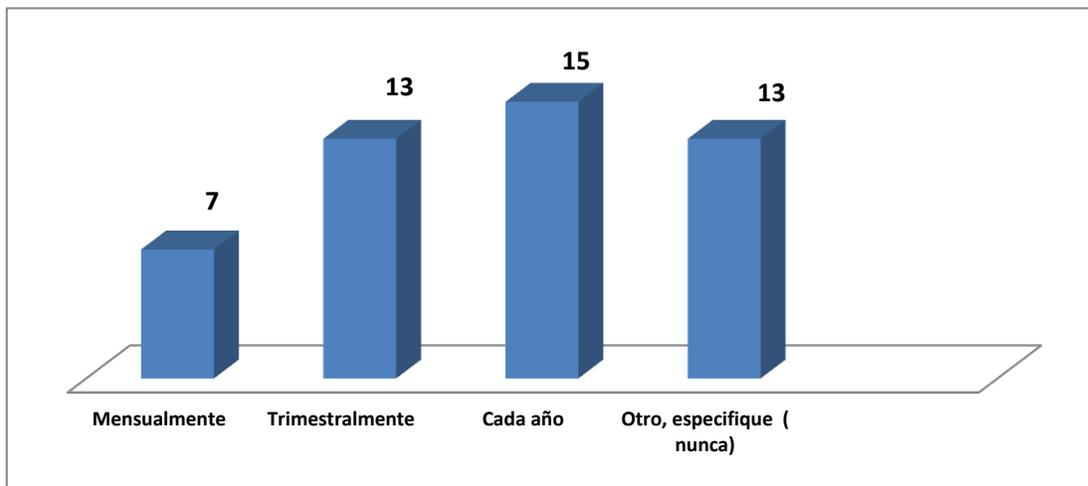
¿Con qué regularidad recibe capacitaciones?

**TABLA 29**  
**Regularidad de las capacitaciones en los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Mensualmente	7	15
Trimestralmente	13	27
Cada año	15	31
Otro, especifique ( nunca)	13	27
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 29**  
**Regularidad de las capacitaciones en los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

Con respecto a esta interrogante, los docentes proporcionaron la siguiente información: el 15% indica que reciben capacitaciones mensualmente, un 27% de manera trimestral, un 31% anualmente y un 27% expresó que nunca ha recibido capacitación alguna.

**Pregunta No. 15:**

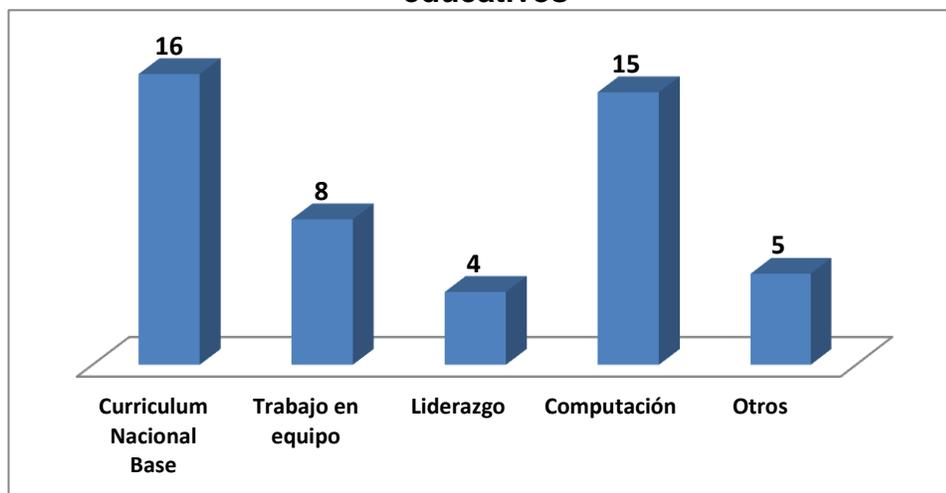
¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría se implementaran en el establecimiento?

**TABLA 30**  
**Requerimiento de capacitaciones por parte del personal de los centros educativos**

Alternativa de respuesta	Cantidad	%
Curriculum Nacional Base	16	33
Trabajo en equipo	8	18
Liderazgo	4	8
Computación	15	31
Otros	5	10
Suma de totales	48	100

**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

**GRÁFICA 30**  
**Requerimiento de capacitaciones por parte del personal de los centros educativos**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2014.

A los docentes objeto de estudio, en un 33% les agradaría el poder recibir capacitaciones en relación a temas relacionados con el Curriculum Nacional Base, un 18% trabajo en equipo, un 8% sobre liderazgo, un 31% paquetes de cómputo y un 10% acerca de temas diversos.

#### **4.2. Análisis global del trabajo de campo**

Los resultados obtenidos del trabajo de campo proveen de un acercamiento y análisis pormenorizado de los distintos elementos que intervienen en el proceso de dotación de personal de los centros educativos privados que facilitan los servicios educativos del nivel diversificado en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz. Los sujetos de la investigación han sido propietarios, directores, docentes y personal administrativo de los diferentes establecimientos educativos objeto de estudio.

Para la recolección de información, se utilizó la entrevista, misma que se aplicó a los propietarios de los establecimientos educativos, para lo cual se preparó un instrumento que consiste en una entrevista dirigida; de igual forma a los seis directores de los establecimientos con similar instrumento, con la intencionalidad de recoger las apreciaciones de estos, con respecto al proceso de dotación de personal y su implementación en los respectivos colegios o centros educativos.

Posteriormente y tras la entrevista en donde se dio a conocer el proceso de investigación y después de obtener la aprobación de los respectivos propietarios y directores, se procedió a encuestar al personal administrativo y docente para la obtención de los datos; los resultados de la encuesta y entrevistas respectivas prevén la información necesaria para abordar cada componente del proceso de dotación de personal de manera individualizada y significativa que permita minimizar riesgos de carácter institucional, que obstaculicen el buen desenvolvimiento de la empresa, del personal y el logro de los objetivos, como lo es una educación de calidad y con alto componente de competitividad.

Lo anterior conlleva a proponer una guía que facilite el proceso de

dotación de personal de los centros educativos privados que imparten el nivel diversificado de educación de manera adecuada y pertinente al contexto del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz.

En el medio laboral, es muy común encontrarnos con el ingreso de personas que llegan a una empresa por diversas causas, y que no reciben un adecuado proceso de inducción básica que favorezca la integración rápida y efectiva en su ambiente laboral.

La efectividad de las acciones de un equipo de trabajo independiente del área específica de trabajo, dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo; esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleve a cabo todo el proceso de dotación de personal.

Elementos tan básicos como la presentación general de la organización al nuevo empleado, dar a conocer sus políticas de desarrollo personal, aspectos de seguridad laboral, la firma de un contrato, capacitaciones y programas de desarrollo específicos y demás factores, pueden presentarse como alicientes para lograr la pertenencia del personal con el centro educativo o bien constituirse obstáculos para lograr un buen y rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona; condición que se puede suscitar si no se desarrollan de manera adecuada.



## **CONCLUSIONES**

No importa el tamaño de un centro educativo, el personal es el recurso más valioso con que cuenta la empresa, por ello es importante disponer del más idóneo y que esté plenamente identificado con los objetivos y las metas de ésta para que se constituya en un elemento de éxito.

Los distintos centros educativos objeto de estudio carecen de un instrumento adecuado que les permita dotarse del talento humano idóneo y pertinente en el momento en que se presenta una necesidad de cobertura.

A partir de los instrumentos técnicos de campo desarrollados se puede afirmar que el personal actual, de los distintos centros educativos en estudio dispone de la voluntad para participar en el diseño y aplicación de un modelo de capacitación que les permita mejorar sus capacidades laborales y con ello mejorar la prestación de sus servicios.

A nivel global, el personal de los distintos centros educativos no tiene bien definido lo que es y cómo se desarrolla un proceso de evaluación de desempeño laboral, lo que provoca temor al ser abordado el tema.

Se evaluó la implementación del proceso de dotación de personal, y se concluye que el mismo no es desarrollado de manera adecuada en todas sus fases y elementos, lo que conlleva a tener debilidades en su talento humano.

Se hace necesario el implementar un sistema viable de dotación de personal en los distintos establecimientos educativos que conlleven a la consecución de las metas y objetivos institucionales mediante un instrumento que guie los pasos a seguir en la obtención del personal idóneo y el desarrollo laboral del mismo.

## RECOMENDACIONES

Tener definido en los distintos centros educativos objeto de estudio, el equipo técnico encargado de llevar a cabo un proceso de dotación de personal que contribuya de manera eficiente a la toma de decisiones en la selección y adjudicación de una plaza laboral.

Disponer en los centros educativos del sector privado que imparten el nivel diversificado de educación, de programas permanentes y pertinentes de capacitación constante en temas que permitan desarrollar la competitividad interna y externa del personal; tomar en consideración que son los encargados de formar las capacidades técnico laborales de la juventud, próxima a insertarse en la vida económica de la nación.

Establecer una política clara y viable del proceso de dotación de personal que conlleve a que cuando exista una oportunidad laboral, todo el personal que reúna las calidades y cualidades para el puesto ofertado tenga la oportunidad de aplicar en igualdad de condiciones.

Formar un equipo de trabajo que califique y analice las opciones de aplicación de los candidatos y que puedan recomendar al ente encargado de tomar la decisión mediante argumentos cuantitativos y cualitativos que permitan obtener la opción más viable y pertinente para lograr la efectividad en el proceso de dotación de personal.

Integrar al proceso de dotación de personal una batería de pruebas psicológicas y motrices o pruebas de inteligencia emocional a manera de anticiparse a las actuaciones del candidato a elegir con la finalidad de

prever el grado de empatía, y la vulnerabilidad en las emociones, las reacciones bajo presión y la adaptación del candidato a elegir.

Instruir y capacitar al encargado de realizar las entrevistas para que su aplicabilidad sea lo más efectiva posible, lo que permite tomar la decisión más adecuada al momento de contratar a nuevo personal en el establecimiento educativo.

Implementar la guía del proceso de dotación de personal para centros educativos privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, propuesta en el presente estudio, puesto que contribuye a disponer del talento humano idóneo en el momento que sea requerido y con ello mejorar su competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

Alfaro Castellanos, Mélida del Carmen. *Administración de Personal*. México: Editorial Red Tercer Milenio, 2 007.

Andrette Mendizábal, Agustina Elicasta. *Administración de personal en las empresas modernas de Colombia*. Bogotá, Colombia: Editorial Mixult, 2 011.

Brito Challa, Emerson. *La gestión de Recursos Humanos y el éxito empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ilux, 2 006.

Secretaria General de Planificación –SEGEPLAN-. *Plan de Desarrollo Municipal de Salamá, Baja Verapaz*. Salamá, Baja Verapaz, Guatemala: SEGEPLAN., 2 011.

Contreras Avendaño, Mildred. *La capacitación de personal una necesidad continua de la empresa moderna*. Universidad Nacional Autónoma de México. México: Escuela de Administración Empresarial, 2 010.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Michoacán, México: Editorial Morelos, 2 007.

------. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill, 2 011.

------. *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill, 2 009.

Chaves Taks, Amanda. *El manejo de recursos humanos, material de curso de Administración I*. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, 2 007.

Corredera Rilo, Enara. *Gestión de los Recursos Humanos en empresas innovadoras*. Universidad del país Vasco, España: Escuela de Relaciones Laborales, 2 012.

Dessler, Gary y Varela, Ricardo. *Administración de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación, 2 009.

- García Tenorio, Jesús. *El Proceso Administrativo en las empresas modernas*. Buenos Aires Argentina: Editorial Matices, 2 004.
- . *Organización de Empresas*. Madrid España: Universidad Complutense, 2 011.
- Gordillo Castillo, Enrique. *Guía General de Estilo para la Presentación de Trabajos Académicos*. Guatemala: Centro de Estudios Urbanos y Regionales Universidad de San Carlos de Guatemala, 2 002.
- Hellriegel Don, Et. Al. *Administración: Un Enfoque basado en competencias*. México: International Thompson Editores, 2 005.
- Hernández A., Esther Amalia. *Administración de Recursos Humanos*. México: Universidad de Nuevo León, 2 009.
- Hernández Andrade, María Beatriz. *Relevancia de la Administración de Recursos Humanos en el logro de la competitividad empresarial*. Universidad Nacional Autónoma de México. México: Escuela de Administración empresarial, 2 010.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-. *Reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo*. Guatemala: IGSS, 1 991.
- La Competitividad empresarial*. [http://www.cacif.org.gt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=300&Itemid=464&lang=es](http://www.cacif.org.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=300&Itemid=464&lang=es), (26 de febrero de 2 015).
- López Miranda, Miguel. *Gestión e innovación en las ciencias Administrativas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2 012.
- Martínez Escobedo, Aníbal Arizmendy. *Legislación Básica Educativa*. Huehuetenango, Guatemala: Centro de Impresiones Gráficas, 2 013.
- Meza Nuñez, Sergio. *Trabajo en equipo más que la suma de las partes*. Chile: Editorial Artículo Invertía, 2 006.
- Morales J., Leonel A. *Guía para el proceso de administración de personal Copilación de texto para el curso de Administración de Recursos Humanos*. Universidad de San Carlos de Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, 2 013.
- Organización Internacional del Trabajo –OIT-. *Convenios fundamentales de trabajo, ratificados por Guatemala*. [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200\\_COUNTRY\\_ID\\_102667](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID_102667), (26 de febrero de 2 015).

Perea Rivera, Luis. *Gestión del Recurso Humano un enfoque sistémico en una perspectiva Global*. Bogotá, Colombia: Editorial Solórzano, 2 008.

Reyes Ponce, Agustín. *Administración moderna de personal*. Bogotá, Colombia: Editorial Limusa & Noriega, 2 010.

Ríos Ferreira, Karina. *Reclutamiento y selección de personal*. Universidad de Antioquía, Colombia: Facultad de Administración de Antioquia, 2 011.

Roman Castaño, Yaqueline. *Cartilla de planeación estratégica de la Gestión de personal*. Buenos Aires Argentina: Editorial Limusa, 2 008.

Tenorio Ronda, Jesús. *Más allá de la Estrategia Empresarial*. Madrid, España: Universidad Complutense, facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2 010.

Werther, William B., Jr. y Davis Keith. *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw- Hill, 2 001.

V°.B°.



Adán García Véliz  
Lic. en Pedagogía e Investigación Educativa  
Bibliotecario





**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**PROPUESTA**  
**GUÍA DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL PARA**  
**CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO**  
**DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA**  
**VERAPAZ**

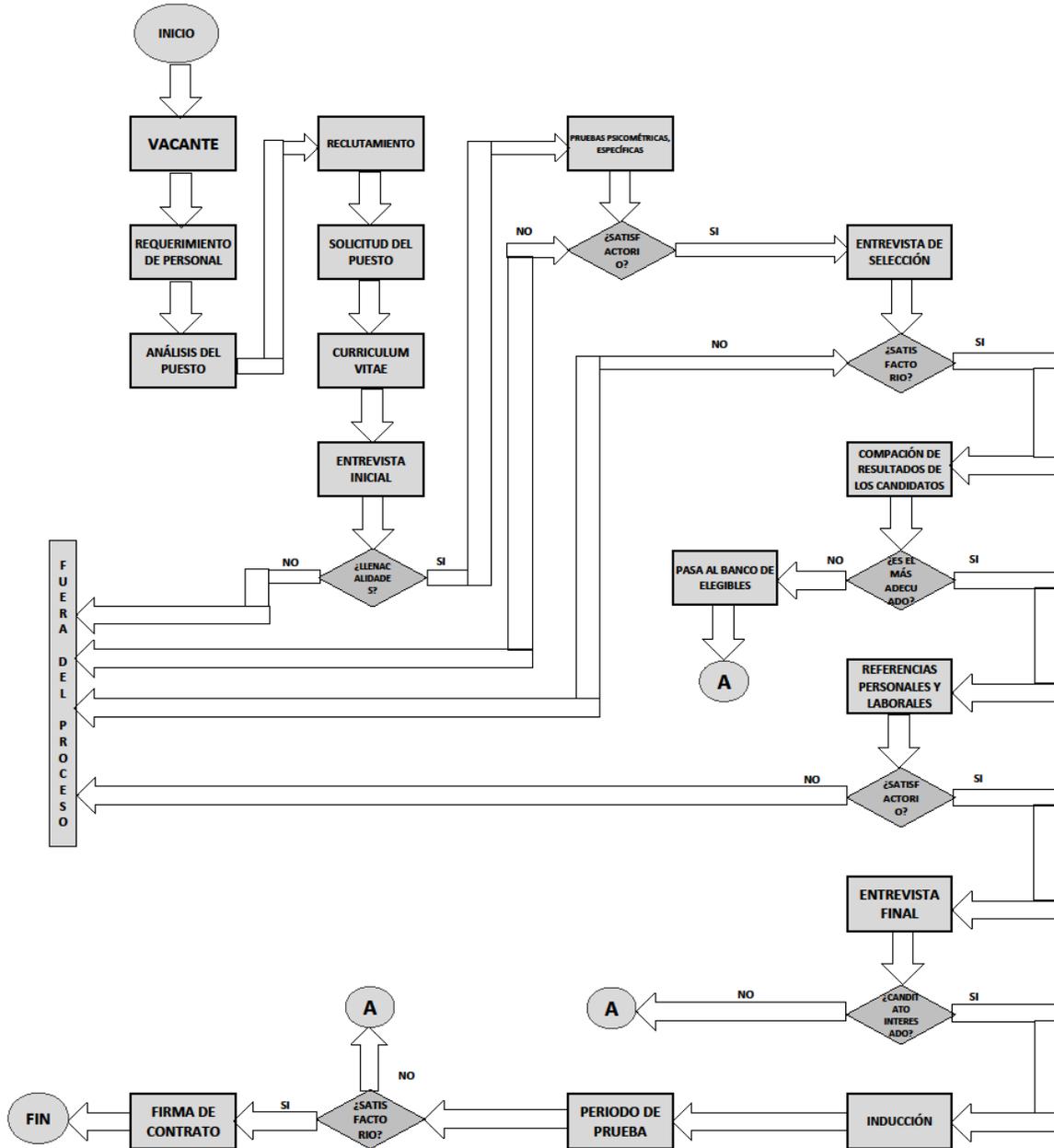
El proceso de dotación de personal en un centro educativo es de vital importancia para contar con el talento humano idóneo a las características institucionales debido a que de él depende la calidad del servicio que se facilite a la población educativa.

La presente propuesta detalla el diseño del proceso de dotación de personal, da a conocer las ventajas de contar con un instrumento que guía los procesos y subprocesos a seguir, en él se listan y explican los requerimientos solicitados o presentados por él o los aspirantes a ocupar un cargo o plaza dentro de un centro educativo y de igual manera los elementos que el personal del Departamento de Recursos Humanos o Dirección de los establecimientos educativos que imparten el nivel diversificado en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz deberán considerar al momento de requerir de personal para ocupar una vacante dentro de la organización.

Es importante tomar en consideración las necesidades de contar con un proceso de dotación de personal adecuado al tipo de organización como lo es un centro educativo privado y estar consiente de la necesidad de disponer de un instrumento que viabilice las actividades que permitan administrar al personal con efectividad, por tal razón se presenta a continuación una guía que contiene los lineamientos a seguir en la ejecución del proceso de dotación de personal tal y como se puede observar en el gráfico siguiente:

# Gráfica No. 1

## Flujograma del proceso de dotación de personal



Fuente: Elaboración propia.

## **1. Objetivos**

La creación de una guía, permitirá a las instituciones educativas que cubren el nivel diversificado del sector privado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, el disponer de un instrumento que contiene lineamientos de aplicación al proceso de dotación de personal y con ello:

- a) Disponer, conocer y seguir con exactitud los lineamientos de dotación de personal para cubrir las necesidades que se presenten en la institución.
- b) Contribuir a que el establecimiento educativo obtenga el personal idóneo para cubrir sus necesidades de manera efectiva.
- c) Fortalecer el trabajo de equipo y la toma adecuada de decisiones mediante una comunicación asertiva en las diferentes actividades del proceso de dotación.
- d) Agilizar el proceso y disponer del personal adecuado de manera pronta y efectiva.

## **2. Alcance de la propuesta**

La presente guía tiene como finalidad mejorar los procesos de dotación de personal en todos sus componentes, dando a conocer los procedimientos adecuados, además busca asegurar que dichos procedimientos puedan ser desarrollados por el personal calificado de los establecimientos educativos y con ello incrementar la competitividad de la empresa.

### **3. Organización del equipo de trabajo en el proceso de dotación de personal**

Para que el proceso de dotación sea eficiente, este debe ser desarrollado por un equipo de trabajo, el cual en su conjunto poseen el conocimiento para la implementación de todo el proceso; quien es el responsable de realizar y cumplir cada uno con las funciones asignadas en el proceso de dotación de personal y desarrollar los diferentes pasos; llegar a un análisis adecuado del o los aspirantes, evaluar a cada uno de ellos con la finalidad de conocer sus fortalezas y debilidades, tomar al final una decisión sobre qué aspirante cumple con el perfil del puesto para ser contratado y formar parte de la institución educativa.

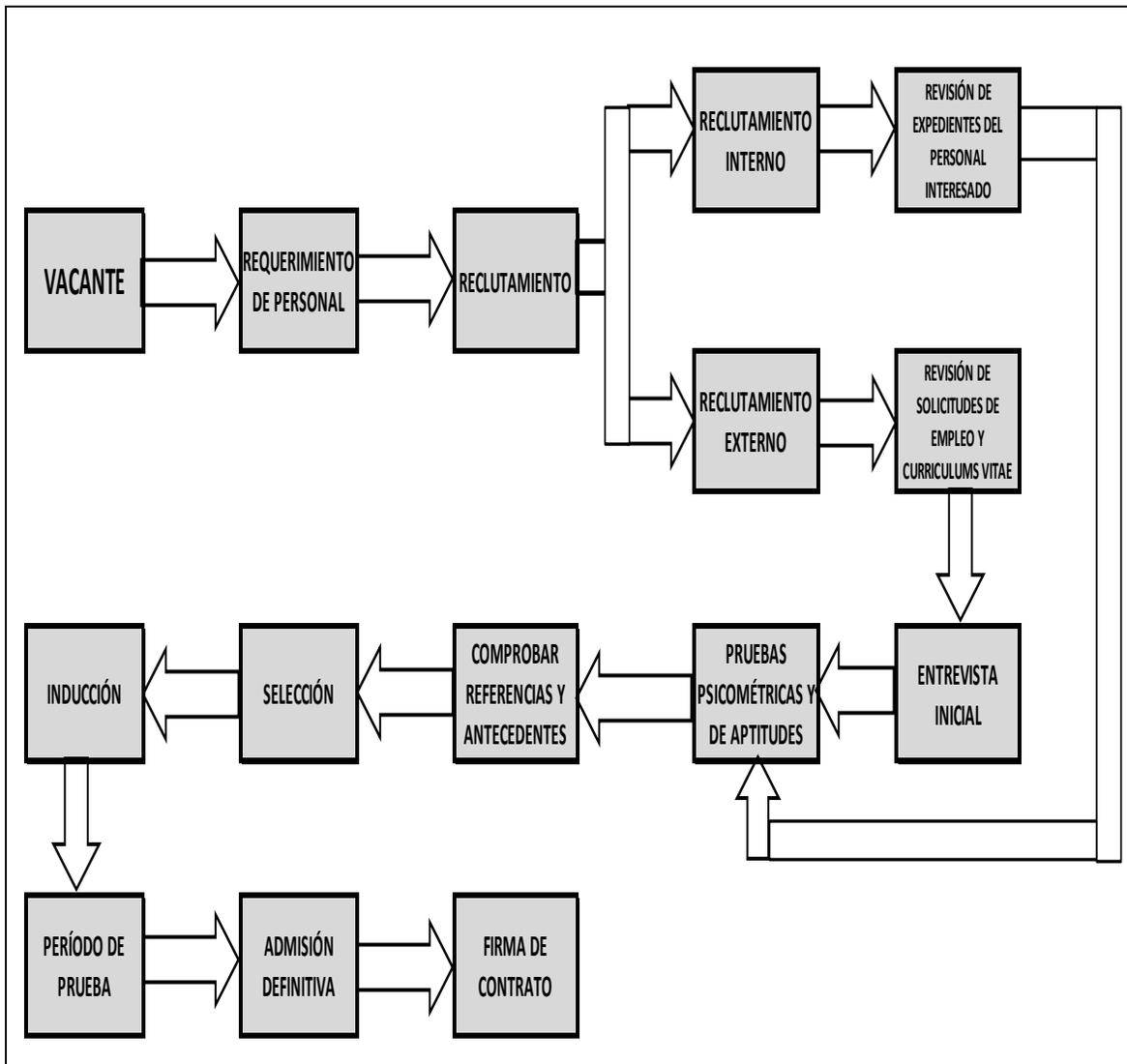
Actualmente en los establecimientos privados que imparten el nivel diversificado en el área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz, el proceso de dotación de personal lo realizan los directores (as) conjuntamente con los propietarios, no obstante cada uno de los involucrados debe poner en práctica cada uno de los componentes de la dotación de personal; se sugiere que el equipo de trabajo debe desarrollar el siguiente proceso:



elección del mejor candidato posible; este sistema se puede resumir de la manera siguiente:

**Gráfica No.2**

**Proceso sistemático de dotación de personal**



**Fuente:** Elaboración propia.

## **Elementos o procesos a desarrollar durante la dotación de personal**

### **1. Misión y visión empresarial**

Una adecuada administración empresarial conlleva el situarse en el hoy y el mañana dentro del contexto en el que se desenvuelve lo que le permite ser competitiva; por ello es imprescindible que desde el inicio del proceso de dotación de personal, se le debe dar a conocer a los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la empresa el contexto del hoy y cuáles son sus perspectivas a futuro, para que desde ese preciso momento el aspirante evalúe la oportunidad de pertenecer a la organización.

#### **Ejemplo de Visión y Misión:**

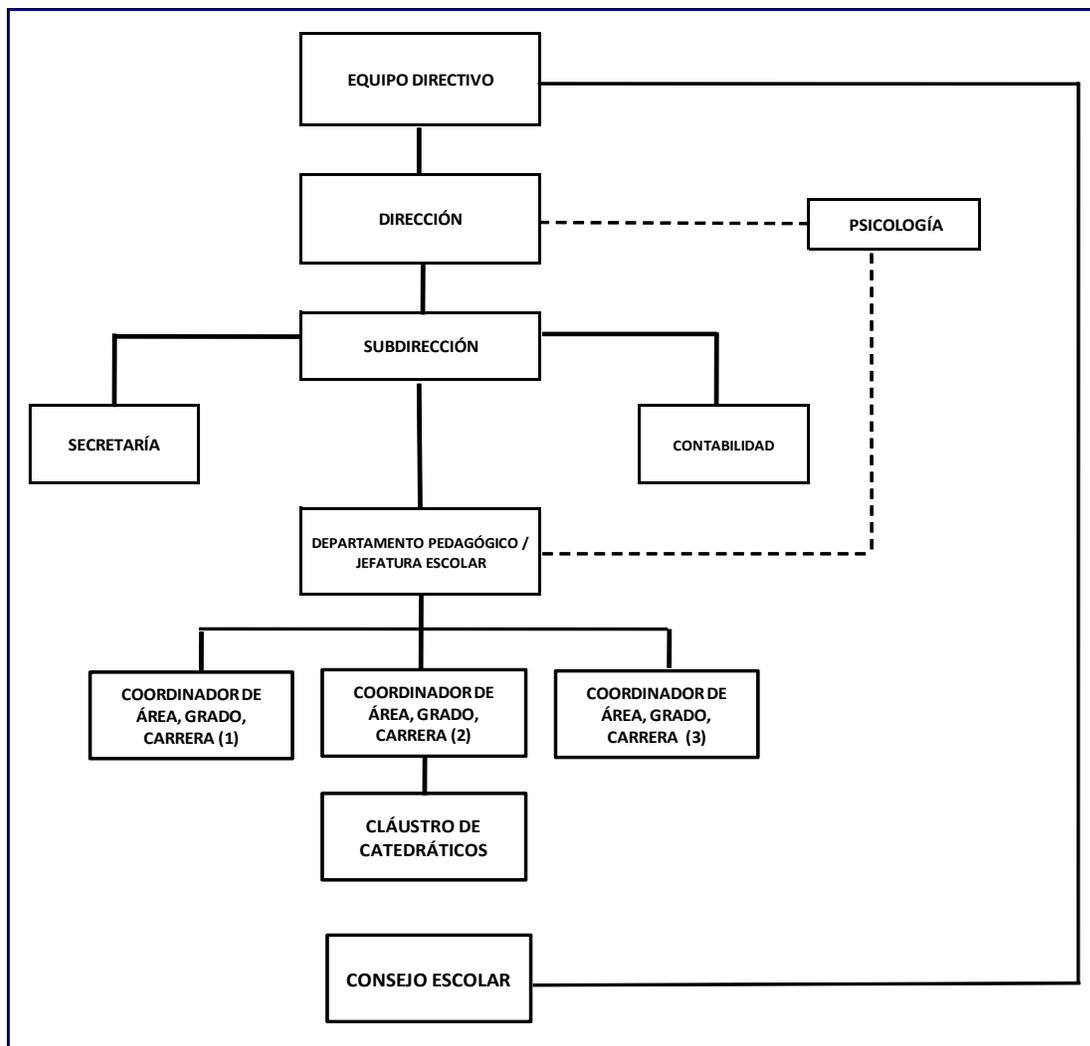
<p><b><u>VISIÓN:</u></b></p> <p><b>Ser la mejor alternativa en educación integral de nuestra comunidad</b></p>
<p><b><u>MISIÓN:</u></b></p> <p><b>Brindar formación integral en un espacio de formación crítica, respetuosa y tolerante, en donde se valore el conocimiento como riqueza intelectual; se respete y favorezca el acercamiento a la cultura como fuentes de identidad y autovaloración, se estimule la participación cívica, el espíritu democrático, la autonomía y la búsqueda de la plenitud en un sentido histórico y trascendente.</b></p>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 2. Estructura Organizacional

En la actualidad es importante que toda organización empresarial desde el momento de presentarse la necesidad de contar con un nuevo colaborador por el motivo que sea, dé a conocer la ubicación exacta que el nuevo aspirante tendrá dentro de la misma y la relación estructural en el cual se verá involucrado.

**Gráfica No. 3**  
**Ejemplo de un organigrama**



**Fuente:** Elaboración propia.

### **3. Necesidad de dotación**

La necesidad de dotar de personal a la empresa, puede surgir por diferentes motivos, como el crecimiento de la empresa, el despido de un empleado, retiro de este por edad, enfermedad, jubilación, aspiraciones personales, traslado de domicilio, entre otros, por lo que contar con un proceso definido permite abastecer del recurso humano idóneo a la empresa, el desarrollarlo bien desde el inicio evitará que la empresa a futuro pierda tiempo en efectuar este ciclo con mayor frecuencia, y lograr un ahorro financiero y mejora en la calidad de sus procesos y actividades, de manera que entre más aptos sean los candidatos, menos tiempo y gastos se emplearán en el proceso de dotación de personal en el futuro.

Normalmente el proceso de dotación de personal da inicio con el requerimiento de la necesidad, que parte mediante una solicitud del Director del establecimiento educativo al Sub director (a), Secretaría, Contabilidad; y si existieran al Departamento de Personal o Recursos Humanos, se sugiere el formulario siguiente:

Logotipo del establecimiento	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>
<b><u>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</u></b>	
<b>DIRIGIDO A:</b>	_____ (Secretario (a) Contador (a) Subdirector (a), otro)
<b>DE:</b>	_____ (Nombre del Director (a))
<b>FECHA EN LA QUE SE REALIZA EL REQUERIMIENTO DE PERSONAL:</b>	_____
<b>FECHA EN LA QUE SE ESPERA CUBRIR EL PUESTO VACANTE:</b>	_____
<b><u>Generales del puesto</u></b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	_____
<b>Funciones a desempeñar:</b>	_____
<b>Nombre del puesto del jefe inmediato superior:</b>	_____
<b>Cantidad de subalternos:</b>	_____
<b>Motivo por el cual el puesto resultó vacante:(Renuncia, nueva especialidad, despido, otro)</b>	_____
<b>Nombre de la persona que ocupaba el puesto con anterioridad:</b>	_____
<b>Salario base:</b>	_____
<b>Bonificación 66-2000:</b>	_____
<b>Otras bonificaciones:</b>	_____
<b>Horario en el que se necesita cubrir los servicios:</b>	_____
<b><u>Perfil requerido para ocupar el puesto</u></b>	
<b>Preparación académica requerida:</b>	_____
<b>Experiencia mínima requerida (Años):</b>	_____
<b>Experiencia en:</b>	_____ (especialidad: contabilidad, matemática, otro)
f. _____	f. _____
Director (a)	Persona que recibe el requerimiento

**Fuente:** Elaboración propia.

## **A) Descripción del puesto**

La descripción del puesto también puede denominarse instructivo de trabajo, es un instrumento en el cual se describen en forma individual las labores o tareas que el puesto amerita desarrollar por sus integrantes o colaboradores y que de esta manera se pueda desempeñar de manera adecuada.

El instructivo debe desarrollarse de manera narrativa, comprensible al colaborador, sobre sus funciones, obligaciones y relaciones laborales según la posición que ocupe por lo que describe los aspectos esenciales y específicos que los caracterizan.

La descripción del puesto brinda al colaborador toda la información necesaria sobre el cargo que desempeña; a continuación se presenta un formato diseñado para que los establecimientos educativos se ayuden a identificar de manera propia cada puesto con las atribuciones y roles que cada cargo conlleva dentro del centro educativo.

## Descripción de puesto

Logotipo del establecimiento	NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
Cargo o puesto desempeñado:	_____
Ubicación:	_____
Horario de Trabajo:	_____
Salario:	_____
Bonificaciones:	_____
Nombre del puesto inmediato superior:	_____
Nombre (s) del (de los) puesto (s) del (de los) subalterno (s):	_____
Nombre del puesto que lo puede sustituir:	_____
Nombre del puesto al que puede sustituir:	_____
Relaciones internas (nombres de los puestos con los que se relaciona)	_____
Relaciones externas:	_____
Descripción general del puesto:	_____
Responsabilidades implícitas al puesto:	

Fuente: Elaboración propia.

### B) Perfil del puesto

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

## Perfil del puesto

Logotipo del establecimiento	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>
<b>Cargo o Puesto:</b>	_____
<b>Tipo de actividades a desarrollar:</b>	_____
<b>Requerimientos intelectuales o académicos:</b>	_____
<b>Experiencia:</b>	_____
<b>Conocimientos:</b>	_____
<b>Habilidades:</b>	_____
<b>Idiomas:</b>	_____
<b>Aptitudes:</b>	_____
<b>Actitudes:</b>	_____
<b>Esfuerzos mentales:</b>	_____
<b>Esfuerzo físico:</b>	_____
<b>Condiciones de trabajo:</b>	_____
	_____

Fuente: Elaboración propia.

### C) Estándares del desempeño

El establecimiento de estándares de desempeño dentro de la institución educativa ayuda a determinar qué se espera como normal o mínimo del nuevo colaborador, en el ejercicio de sus actuaciones ya sean administrativas o docentes, según el caso.

Al determinar los estándares de desempeño de cada puesto dentro de la institución educativa, se podrá llevar a cabo una adecuada y objetiva evaluación del desempeño a futuro, detectar áreas de capacitación para los colaboradores y fortalecer la competitividad empresarial.

**Ejemplo:**

<b>Estándar de desempeño del establecimiento</b>		
<b>Area:</b>	(docente y/o administrativa)	
<b>Año:</b>		
<b>Cargo o puesto a desempeñar</b>	<b>Objetivos específicos del cargo</b>	<b>Meta específica del cargo</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

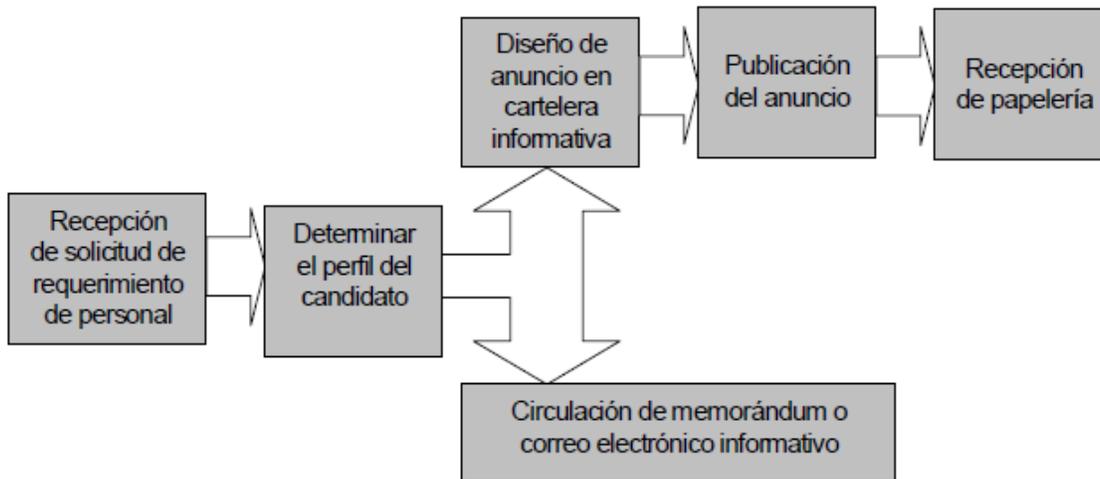
#### **4. Proceso de reclutamiento**

El reclutamiento conlleva el dar a conocer tanto al personal interno como externo sobre la oportunidad de empleo que existe en el establecimiento educativo, este puede desarrollarse internamente y darse a conocer en la cartelera informativa, o bien después de agotado este proceso a nivel externo haciéndolo del conocimiento de la

población publicitándolo por medio de volantes, afiches, spot radial o televisivo, así como en las redes sociales.

**Gráfica No. 4**

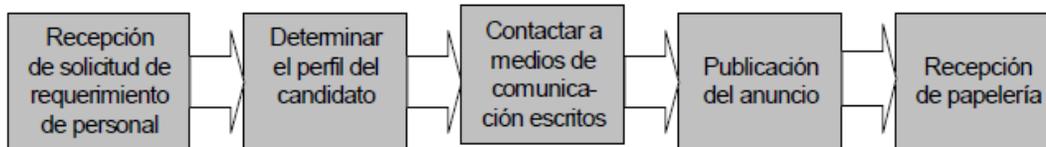
**Flujo del proceso de reclutamiento interno**



**Fuente:** Chaves Taks, Amanda Abedyna. *El manejo de recursos humanos*. (Guatemala: Facultad de CCEE. USAC, 2007). (Adaptación)

**Gráfica No. 5**

**Flujo del proceso de reclutamiento externo**



**Fuente:** Chaves Taks, Amanda Abedyna. *El manejo de recursos humanos*. (Guatemala: Facultad de CCEE. USAC, 2007). (Adaptación)

**a. Convocatoria**

La convocatoria conlleva el proceso de publicación interna o externa sobre la oportunidad laboral a través de un afiche, o spot publicitario en donde se indica el requerimiento de personal.

**Ejemplo: MODELO DE UN ANUNCIO PARA LA RADIO**

**¡ATENCIÓN MUCHA TENCIÓN!**

El colegio \_\_\_\_\_

Contratará personal para el área de \_\_\_\_\_

Logotipo  
Del  
Establecimiento

**REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO:**

1. Graduado de nivel diversificado en: \_\_\_\_\_
2. Graduado a nivel universitario en: \_\_\_\_\_
3. Edad comprendida entre: \_\_\_\_\_ años
4. Experiencia mínima en el área \_\_\_\_\_ años
5. Antecedentes penales y policíacos en orden

**OFRECEMOS**

1. Estabilidad laboral
2. Prestaciones de ley
3. Otros

Interesados presentarse a la Dirección del establecimiento ubicado en \_\_\_\_\_, Salamá, Baja Verapaz, con su papelería completa a partir del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_; de 14:00 a 17:00 horas. Para obtener información adicional comunicarse al teléfono 23345566 con \_\_\_\_\_.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Ejemplo: MODELO CONVOCATORIA ESCRITA

Logotipo Del Establecimiento	<b>¡BUSCAS EMPLEO!</b> El colegio _____
Contratará personal para el área de _____	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO:</b>	
1. Graduado de nivel diversificado en: _____	
2. Graduado a nivel universitario en: _____	
3. Edad comprendida entre: _____ años	
4. Experiencia mínima en el área de _____ años	
5. Antecedentes penales y policíacos en orden	
<b>PAPELERÍA QUE DEBE PRESENTAR:</b>	
<b>Cantidad de doctos.</b>	<b>DOCUMENTO</b>
1	Carta de solicitud del puesto dirigida al director (a) y/o propietario (a)
1	Curriculum Vite actualizado y firmado
1	Copias legibles del DPI (ambos lados)
1	Original de carencia antecedentes penales
1	Original de carencia de antecedentes policíacos
1	Copia de título del nivel diversificado en el área de _____
1	Certificación y/o título universitario en el área de _____
1	Diplomas por cursos, talleres, seminarios y otros
3	Constancias laborales (como máximo tres)
3	Cartas de recomendación en original
1	Copia de No. de cuenta bancaria
<b>OFRECEMOS</b>	
1. Estabilidad laboral	
2. Prestaciones de ley	
3. Otros	
Interesados presentarse a la Dirección del establecimiento ubicado en _____, Salamá, Baja Verapaz, con su papelería completa a partir del día _____ del mes de _____ del año _____ al día _____ del mes de _____ del año _____; de 14:00 a 17:00 horas. Para obtener información adicional comunicarse al teléfono 23345566 con _____.	

Fuente: Elaboración propia.

## **b. Proceso de aplicación**

La aplicación se lleva a cabo en el momento que el aspirante interesado en ocupar la plaza vacante asiste al establecimiento educativo, ocupa dos tiempos el primero en el que concurre al establecimiento a informarse de manera personal o mediante llamada telefónica o bien mediante uso de la internet o redes sociales.

El segundo, ocurre cuando asiste al establecimiento educativo y hace entrega de la documentación que sustenta la solicitud de empleo, la cual en su mayoría es mediante el llenado de un formulario que es propuesto por los propios establecimientos educativos, por lo que se indica el procedimiento para aplicar al puesto.

A continuación se presenta un ejemplo de una guía de verificación de la documentación la cual acompañará a la solicitud del puesto del aspirante a ocupar el puesto.

Logotipo  
Del  
Establecimiento

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO  
DIRECCIÓN**

**GUIA PARA VERIFICAR LA DOCUMENTACIÓN QUE DEBE CONTENER EL EXPEDIENTE DEL  
INTERESADO A APLICAR A UN PUESTO DOCENTE Y/O ADMINISTRATIVO**

NOMBRE DE LA PERSONA: \_\_\_\_\_

PUESTO AL QUE APLICA: \_\_\_\_\_

Cantidad de Doctos.	DOCUMENTO	EL DOCUMENTO SE ENCUENTRA EN EL EXPEDIENTE	
		SI	NO
1	Entrevista		
1	Pruebas psicométricas		
1	Formato de solicitud del puesto		
1	Carta de solicitud del puesto dirigida al director (a) y/o propietario (a)		
1	Curriculum Vite actualizado y firmado		
1	Copias legibles del DPI (ambos lados)		
1	Original de carencia antecedentes penales		
1	Original de carencia de antecedentes policiacos		
1	Copia de título, diploma o certificado de estudios		
1	Título universitario		
1	Certificación de cursos universitarios		
1	Diplomas por cursos, talleres, seminarios y otros		
3	Constancias laborales (como máximo tres)		
3	Cartas de recomendación en original		
1	Copia de No. de cuenta bancaria		

NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBE EL EXPEDIENTE: \_\_\_\_\_

FIRMA DE LA PERSONA QUE RECIBE EL EXPEDIENTE: \_\_\_\_\_

FECHA DE RECIBIDO: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

# Formato de solicitud de empleo



**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO  
DIRECCIÓN**

## FORMATO DE SOLICITUD DE PUESTO DOCENTE Y/O ADMINISTRATIVO

**INSTRUCCIONES:** Llene los datos que a continuación se le solicita llenar los datos que se le requieren, recuerde que estos datos son importantes en el proceso de selección, utilizar letra de molde. Marque el tipo de puesto que solicita: Administrativo:  Docente:

### 1. DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO PERSONAL DE IDENTIFICACIÓN No. \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: Casado (a)  Soltero (a)

PROFESIÓN U OFICIO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN O DOMICILIO: \_\_\_\_\_

NÚMEROS TELEFÓNICOS: Casa \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

CORREO ELECTRÓNICO: \_\_\_\_\_

No. DE AFILIACIÓN AL IGSS (si posee): \_\_\_\_\_

EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A: \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

### 2. DATOS FAMILIARES

Nombre del esposo (a): \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Dirección del lugar de trabajo: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Tiene hijos: SI  NO  si tiene hijos favor indicar sus nombres, edades y escolaridad)

NOMBRES Y APELLIDOS	EDADES	ESCOLARIDAD

**Fuente:** Elaboración propia.

Logotipo  
de  
establecimiento

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO  
DIRECCIÓN**

**1. PREPARACIÓN ACADÉMICA**

NIVEL	ESTABLECIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	ESTADO (cursando, finalizado, interrumpido)	GRADO Y/O TÍTULO OBTENIDO
PRIMARIA					
BÁSICO					
DIVERSIFICADO					
UNIVERSITARIO					

Indique si domina otros idiomas: escriba el nombre del idioma y marque con una equis (x) según lo que corresponda.

No.	IDIOMA	LEE	HABLA	ESCRIBE
1				
2				
3				

**2. CURSOS, CAPACITACIONES, SEMINARIOS RECIBIDOS**

No.	NOMBRE DEL CURSO, CAPACITACIÓN O SEMINARIO	INSTITUCIÓN QUE IMPARTIÓ EL CURSO, CAPACITACIÓN O SEMINARIO	FECHA	DURACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				

**3. HISTORIAL LABORAL** (indicar el detalle de los últimos tres trabajados que ha desempeñado, recuerde que éstos deben ser comprobados con las constancias laborales correspondientes las cuales deben estar incluidas en su curriculum vitae)

**Trabajo 1**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Funciones desempeñadas: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso a la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha de entrega del puesto: \_\_\_\_\_

Indique el motivo por el cual se retiró de la empresa: \_\_\_\_\_

Salario devengado al dejar el puesto: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Elaboración propia.

Logotipo  
de  
establecimiento

**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO  
DIRECCIÓN**

**Trabajo 2**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Funciones desempeñadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso a la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha de entrega del puesto: \_\_\_\_\_

Indique el motivo por el cual se retiró de la empresa: \_\_\_\_\_

Salario devengado al dejar el puesto: \_\_\_\_\_

**Trabajo 3**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección de la empresa: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Funciones desempeñadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso a la empresa: \_\_\_\_\_ Fecha de entrega del puesto: \_\_\_\_\_

Indique el motivo por el cual se retiró de la empresa: \_\_\_\_\_

Salario devengado al dejar el puesto: \_\_\_\_\_

**1. HISTORIAL MÉDICO**

¿Ha estado hospitalizado (a) en el último año? \_\_\_\_\_ Indique la causa: \_\_\_\_\_

Indique la frecuencia con la que visita al médico: \_\_\_\_\_

Indique su tipo de sangre: \_\_\_\_\_ Alérgico a algún medicamento (indique): \_\_\_\_\_

Actualmente se encuentra bajo tratamiento médico: \_\_\_\_\_

**2. SITUACIÓN FINANCIERA:** Solo para personal administrativo

Su vivienda es: Propia:  Alquilada:  De un familiar:  Otro (especifique): \_\_\_\_\_

Posee vehículo: SI  NO  Tipo: \_\_\_\_\_ está pagándolo: SI  O

**Fuente:** Elaboración propia.



**NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO  
DIRECCIÓN**

**1. AFILIACIONES, PASATIEMPOS:**

Qué aficiones o pasatiempo practica usted: \_\_\_\_\_

Indique si pertenece a alguna organización (cuál): \_\_\_\_\_

**2. REFERENCIAS:**

**REFERENCIAS FAMILIARES**

NOMBRE Y APELLIDOS	PARENTESCO	TELÉFONO

**REFERENCIAS PERSONALES:**

NOMBRE Y APELLIDOS	DIRECCIÓN	TELÉFONO

**REFERENCIAS LABORALES:**

NOMBRE Y APELLIDOS	EMPRESA	CARGO	TELÉFONO

**3. INFORMACIÓN DEL PUESTO (S) SOLICITADO (S)**

Nombre del puesto (s) que solicita: \_\_\_\_\_

Pretensión salarial: \_\_\_\_\_ Indique la fecha en la que puede empezar a trabajar: \_\_\_\_\_

Horario en el que le gustaría laborar: \_\_\_\_\_

Garantizo que la información incluida en esta solicitud es verídica, por lo que autorizo al director (a) y/o propietario (a) del colegio (nombre del colegio) para que verifique la información que he proporcionado.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **5. Proceso de Selección:**

El proceso de selección consiste en una serie de pasos que tienen por objetivo el poder decidir a qué candidato se debe contratar, tomar en consideración que el candidato debe de reunir los requerimientos necesarios y la disponibilidad para poder colaborar con la institución; el proceso inicia cuando el aspirante solicita la vacante, y finaliza con la toma de decisión de incorporarlo al establecimiento.

### **a. Calificación de Curriculum Vitae**

El proceso de calificación del Curriculum Vitae consiste en asignarle una ponderación a cada uno de los elementos que lo componen para poder medir la elegibilidad del aspirante y con ello poder tener un criterio en el proceso de selección, en la siguiente pagina se presenta un ejemplo de instrumento para calificación de los documentos de un docente.

## Ejemplo de una evaluación de Curriculum vitae

Logotipo del establecimiento	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>				
<b>INSTRUMENTO PARA CALIFICACIÓN DE CURRÍCULUM VITAE</b>					
Nombre del Candidato: _____					
Puesto al que aplica: _____					
Especialidad del puesto: _____					
Documento Personal de Identificación _____					
<b>1. FORMACIÓN ACADÉMICA</b> Instrucciones: Solo se puede calificar una opción.					
<b>Indicadores</b>	<b>Punteo</b>				
	10    20    30    40    60    75				
1 Título de Maestro (a) y tres semestres universitarios aprobados de PEM (15 cursos aprobados) en la especialidad que el puesto requiere (Documento para acreditar la calificación: certificación de cursos) (10 puntos)	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]				
2 Título de Maestro (a) y seis semestres universitarios aprobados de PEM (30 cursos aprobados) en la especialidad que el puesto requiere (Documento para acreditar la calificación: certificación de cursos) (20 puntos)	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]				
3 Título de Maestro (a) y cierre de pensum de PEM en la especialidad que el puesto requiere (Documento para acreditar la calificación: Cierre de pensum) (30 puntos)	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]				
4 Título de Maestro (a) y Título de PEM en la especialidad que el puesto requiere (Documento para acreditar la calificación: Título) (40 puntos)	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]				
5 Título de Maestro (a) y cierre de pensum de Licenciatura en la especialidad que el puesto requiere ( Documento para acreditar la calificación: Cierre de pensum) (60 puntos)	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]				
6 Título de Maestro (a) y Título de Licenciatura en la especialidad que el puesto requiere (Documento para acreditar la calificación: título) (75 puntos)	[ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]				
	PUNTEO				
<b>2. EXPERIENCIA PROFESIONAL ESPECÍFICA</b> Califíquese aquí los años de experiencia en puestos similares, máximo 3 años, (5 puntos por año) Total 15 puntos.					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Años de Experiencia</td> <td style="width: 50%;">Punteo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Años de Experiencia	Punteo			PUNTEO
Años de Experiencia	Punteo				
<b>3. CURSOS, CAPACITACIONES, OTROS</b> Califíquese aquí los cursos, capacitaciones, otros que se relacionen con la especialidad del puesto máximo 5 documentos, (2 puntos por documento) Total 10 Puntos.					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nombre del curso, capacitación, otros.</td> <td style="width: 50%;">Punteo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Nombre del curso, capacitación, otros.	Punteo			PUNTEO
Nombre del curso, capacitación, otros.	Punteo				
<b>CALIFICACIÓN TOTAL (Calificación máxima 100 puntos):</b>					
(sumar los 3 aspectos anteriores)					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;">PUNTEO TOTAL</td> <td style="width: 20%;"> </td> </tr> </table>		PUNTEO TOTAL			
PUNTEO TOTAL					
Nombre de la persona que califica el expediente: _____					
Fecha: _____					
Firma: _____					

**Fuente:** Elaboración propia, se tomó como referencia un modelo proporcionado por la Dirección Departamental de Educación de Baja Verapaz.

## **b. Verificación de antecedentes**

Este proceso conlleva el verificar la información contenida en la hoja de vida, como cursos recibidos, empleos anteriores, referencias personales y laborales y otra información contenida que en determinado momento sea importante tener la confiabilidad de que no han sido alterados o no sean fidedignos.

## **c. Entrevista inicial**

Este proceso busca conocer en primera instancia a los aspirantes, conocer sus inquietudes del por qué desean pertenecer al centro educativo, cómo se enteró del proceso, cuáles son sus aspiraciones personales, entre otros.

Es normal el llenar una ficha con la información vertida por el candidato y que conjuntamente tras la evaluación de la hoja de vida servirá de base para desarrollar una entrevista formal después de haber preseleccionado a un grupo de candidatos.

## **d. Exámenes médicos y prueba psicométrica**

Los estudios médicos son importantes al momento de seleccionar a un trabajador, aunque en determinado momento puede ocasionar gastos a la empresa contratante, y sirven para descartar a aquel trabajador que posea un padecimiento que imposibilite el desarrollo de sus labores de manera idónea, o bien ponga en riesgo al resto de los trabajadores de la empresa, normalmente buscan conocer el estado de salud del interesado.

De igual manera la evaluación psicológica es importante dentro del proceso de dotación de personal, en virtud de que permite conocer el comportamiento del colaborador en determinado momento, especialmente cuando es sometido a stress laboral, dicha condición se puede predecir mediante la aplicación e interpretación de una prueba psicométrica tal como la que se presenta a continuación.



1. Lo contrario de odio es (?).  
1 enemigo 2 temor 3 amor 4 amigo 5 gozo..... ( )
2. Lo contrario de nunca es (?).  
1 a menudo 2 algunas veces 3 de vez en cuando 4 siempre 5 frecuentemente..... ( )
3. Entre una balanza y el peso hay la misma relación que entre un termómetro y (?).  
1 una báscula 2 lo caliente 3 una ampollita 4 el mercurio 5 la temperatura..... ( )
4. Un pájaro no siempre tiene (?).  
1 alas 2 ojos 3 patas 4 nido 5 pico..... ( )
5. Lo opuesto a económico es (?).  
1 barato 2 tacano 3 derrochador 4 valor 5 rico..... ( )
6. Una zorra se parece más a un (?).  
1 lobo 2 chivo 3 cerdo 4 tigre 5 gato..... ( )
7. Silencio es a sonido como oscuridad es a (?).  
1 sótano 2 luz 3 ruido 4 quietud 5 recio..... ( )
8. De las cinco palabras de abajo, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?  
1 doblar 2 afeitar 3 cortar 4 raspar 5 trasquilarse..... ( )
9. Un árbol siempre tiene (?).  
1 hojas 2 fruto 3 yemas 4 raíces 5 sombra..... ( )
10. De las cinco cosas de abajo, cuatro se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?  
1 contrabando 2 robo 3 soborno 4 engaño 5 venta..... ( )
11. Lo contrario de esperanza es (?).  
1 fe 2 misericordia 3 pesar 4 desesperación 5 odio..... ( )
12. La plata es más c-ua que el hierro porque es más (?).  
1 pesada 2 escasa 3 blanca 4 dura 5 bonita..... ( )
13. ¿Qué palabra hace la oración más verdadera? Los hombres (?) son más bajos que sus esposas.  
1 siempre 2 generalmente 3 corrientemente 4 raramente 5 jamás..... ( )
14. Una bombilla eléctrica es a una vela como un automóvil es a (?).  
1 un carruaje 2 la electricidad 3 una llanta 4 la velocidad 5 el brillo..... ( )
15. La luna es a la tierra lo que la tierra es a (?).  
1 Marte 2 el sol 3 las nubes 4 las estrellas 5 el universo..... ( )
16. Lo contrario de desgarbado es (?).  
1 fuerte 2 bonito 3 bajo 4 gallardo 5 veloz..... ( )
17. Un grupo estaba compuesto de un hombre y su esposa, sus dos hijos y sus esposas, y cuatro niños en la familia de cada hijo. ¿Cuántos estaban en el grupo?..... ( )
18. Una comida siempre implica (?).  
1 una mesa 2 platos 3 hambre 4 alimento 5 agua..... ( )
19. ¿Cuál de las expresiones de abajo explica este proverbio? "No vendas la piel del venado antes de cazarlo." ( )
  1. No hagas lo imposible.
  2. El árbol seco arde fácilmente.
  3. No prometas algo que no estés seguro de poder cumplir. --
  4. El que madruga ama a Dios.
  5. Las personas activas a menudo consiguen ventajas sobre las negligentes.
  6. Con facilidad se critica al que está en desgracia.
20. ¿Cuál de las seis expresiones de arriba corresponde al significado del siguiente proverbio? "Al que madruga Dios le ayuda."..... ( )
21. ¿Cuál de las expresiones de arriba corresponde al significado de este proverbio? "Del árbol caído todos hacen leña." ( )
22. Lo opuesto a traidor es (?).  
1 amable 2 valiente 3 sabio 4 cobarde 5 leal..... ( )
23. En un debate siempre hay (?).  
1 árbitro 2 contrarios 3 espectadores 4 aplauso 5 victoria..... ( )
24. Si 10 cajas llenas de manzanas pesan 400 libras, y cada caja pesa 4 libras cuando está vacía, ¿cuántas libras pesan todas las manzanas?..... ( )
25. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). Todos los miembros de este club son deportistas. Lopez no es deportista. Lopez es miembro de este club.  
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa..... ( )
26. La afirmación de que la luna está hecha de queso es (?).  
1 absurda 2 engañosa 3 improbable 4 injusta 5 perversa..... ( )

No se detenga. Continúe con la página siguiente.

27. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Jorge es mayor que Francisco. Jaime es mayor que Jorge. Francisco es menor que Jaime."  
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa..... ( )
28. ¿Cuál de las seis expresiones de abajo corresponde al significado del siguiente proverbio? "El niño quemado teme al fuego."  
1. La frivolidad florece cuando falta la autoridad.  
2. Las experiencias desagradables nos enseñan a ser cuidadosos.  
3. Hay que experimentar las cosas antes de saber su valor.  
4. Se juzga la comida por los postres.  
5. Los animales pequeños nunca juegan en presencia de los grandes.  
6. Los niños sufren más con el calor que los adultos.  
..... ( )
29. ¿Qué expresión de arriba explica este proverbio? "El pastel se pone a prueba comiéndolo." ..... ( )
30. ¿Cuál de las expresiones de arriba explica este proverbio?  
"Cuando no está el gato juegan los ratones." ..... ( )
31. La influencia de un hombre en su comunidad debería depender de su (?).  
1 riqueza 2 dignidad 3 sabiduría 4 ambición 5 poder político. .... ( )
32. Si un muchacho puede correr a razón de 6 pies en 1/4 de segundo, ¿cuántos pies puede correr en 10 segundos?..... ( )
33. ¿Qué palabra hace la oración más verdadera? Los padres son (?) más sabios que sus hijos.  
1 siempre 2 generalmente 3 mucho 4 raramente 5 excepcionalmente..... ( )
34. Lo que la gente dice acerca de una persona constituye su (?).  
1 carácter 2 chisme 3 reputación 4 índole 5 personalidad..... ( )
35. Si 3 lápices cuestan 5 centavos, ¿cuántos se podrá comprar con 50 centavos?..... ( )
36. De las cinco cosas siguientes, en atío se parecen en algo. ¿Cuál es la que no se parece?  
1 alquitran 2 nieve 3 hollín 4 ébano 5 carbón..... ( )
37. Un número de la serie siguiente está errado. ¿Cuál debería ser el número? 1 2 5 3 6 4 7 5 9 6 9. ( )
38. Si todas las letras que ocupan los lugares impares en el alfabeto fueran tachadas, ¿cuál sería la décima letra no tachada? Escríbala con letra mayúscula de molde. *No marque el alfabeto.*  
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z..... ( )
39. ¿Qué letra de la palabra SUPERFLUO ocupa en la palabra el mismo lugar que en el alfabeto de arriba, contando de izquierda a derecha? Escríbala con letra mayúscula de molde..... ( )
40. ¿Qué es la enfermedad lo que la precaución al accidente?  
1 doctor 2 cirugía 3 medicina 4 hospital 5 saneamiento..... ( )
41. Si las palabras de abajo se ordenaran para hacer una buena oración, ¿con qué letra empezaría la penúltima palabra de la oración? Escríbala con mayúscula de molde. mismo significa lo que pequeño menudo ..... ( )
42. Una madre es siempre más (?) que su hija. 1 sensata 2 alta 3 robusta 4 vieja 5 arrugada..... ( )
43. La obligación que se contrae por palabra dada se llama (?).  
1 promesa 2 compromiso\* 3 deber 4 coacción 5 retribución..... ( )
44. Si las siguientes palabras se vieran en un espejo puesto frente a ellas, ¿qué palabra se leería exactamente igual que si se viera directamente?  
1 OHIO 2 SON 3 ERRE 4 MOTOR 5 OTTO..... ( )
45. ¿Qué número de esta serie aparece la segunda vez más cerca del principio?  
6 4 5 3 7 8 0 9 5 9 8 8 6 5 4 7 3 0 8 9 1..... ( )
46. Al permutar en la palabra CONSTITUCIONAL la primera letra con la segunda, la tercera con la cuarta, la quinta con la sexta, etc., ¿qué letra ocuparía el duodécimo lugar hacia la derecha? Escríbala con mayúscula de molde ( )
47. Si 2 1/2 yardas de tela cuestan 30 centavos, ¿cuántos centavos costarán 10 yardas?..... ( )
48. Si las dos primeras afirmaciones siguientes son verdaderas, la tercera es (?). "Algunos de los amigos de López son bautistas. Algunos de los amigos de López son dentistas. Algunos de los amigos de López son dentistas bautistas."  
1 verdadera 2 falsa 3 dudosa..... ( )
49. ¿Qué se relaciona con pocos como ordinario con excepcional?  
1 ninguno 2 algunos 3 muchos 4 menos 5 más..... ( )
50. Cuente en esta serie cada N que esté seguida de una O, siempre que la O no esté seguida de una T. Diga cuántas ENES. conto. NONTQMNOTMONOONQMNNONOTONAMONO M..... ( )
51. De un hombre que se opone al cambio y al progreso se dice que es (?).  
1 democrático 2 radical 3 conservador 4 anarquista 5 liberal..... ( )
52. ¿Cuál de las cinco palabras de abajo se parece menos a las otras cuatro?  
1 bueno 2 grande 3 rojo 4 paseo 5 grueso..... ( )

## e. Entrevista formal

La entrevista no es un paso más dentro del proceso de dotación de personal sino que es el momento más importante de éste, al que solo acceden aquellos candidatos que posterior a la preselección poseen las cualidades y aptitudes para poder ser incorporados a la empresa y cubrir la plaza vacante, es importante tener presente que la entrevista por si sola no garantiza que sea el candidato elegible; también se debe tener presente que en la entrevista formal se mide en el candidato:

- a. Disponibilidad
- b. Actitud: vocación- experiencia
- c. Aptitud: preparación académica

### Modelo de una entrevista a practicar a un aspirante interesado en integrarse al equipo de trabajo de un centro educativo privado en la cabecera municipal de Salamá, Baja Verapaz

<b>FORMACIÓN</b>	¿Dónde realizó sus estudios y por qué eligió la carrera Pedagógica?
	¿Se siente a gusto con su profesión?
	¿Está dispuesto a complementar su formación según se requiera?
	¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?
<b>PASADO PROFESIONAL</b>	Hábleme de sus experiencias profesionales.
	¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?
	¿Por qué dejó el último empleo?
	¿De todo lo que ha realizado hasta el momento, cuál es su experiencia más satisfactoria?
<b>MOTIVO DE LA SOLICITUD</b>	¿Cuál es el motivo por el cual ha considerado pertenecer a este Centro Educativo?
	¿Qué le llamó la atención del establecimiento?
	¿Cuál cree que puede ser su aporte?
<b>COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO</b>	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?
	¿Qué opina de sus directores anteriores?. ¿Qué aspectos positivos tenían?. ¿Qué aspectos negativos?
	¿Cómo era su relación con el personal de su anterior centro laboral?

	<p>¿Ha tenido alguna situación incómoda en su anterior trabajo? ¿Cómo la manejó?</p> <p>¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?</p> <p>¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?</p> <p>¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó?. Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones?</p>
<b>POTENCIAL DE DESARROLLO</b>	<p>¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?</p> <p>¿Cree que usted es la persona idónea para el cargo?</p> <p>¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?</p> <p>Si usted fuera seleccionado, ¿Cómo se proyecta de aquí en el corto plazo. ?</p> <p>Al momento de retirarse por cualquier motivo de este Centro Educativo, como le gustaría ser recordado?</p>
<b>CONDICIONES PERSONALES</b>	<p>¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?</p> <p>¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional? ¿Es formal?</p> <p>¿Hace cuánto tiempo?</p> <p>¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida?</p> <p>¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?</p> <p>¿Tiene alguna afición para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?</p> <p>¿Tiene otras aficiones que no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?</p>
<b>SITUACIÓN FAMILIAR</b>	<p>¿Cuál es su estado civil?</p> <p>¿Tiene usted hijos?</p> <p>¿Tiene proyectos de familia?</p> <p>Si está casado ¿su cónyuge trabaja?</p> <p>¿Puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?</p> <p>¿Qué piensa su familia de esta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo?</p>

Registro de la entrevista individual

Nombre	
Fecha de entrevista	
Teléfono contacto	
Observación de presentación general del candidato	
Observación de expresión verbal del candidato	

Ítems evaluados y características identificadas					
	Grado				No Identificada
	A	B	C	D	
1. Formación					
2. Motivo de solicitud.					
3. Comportamiento en el trabajo.					
4. Proyectos					
5. Potencial del desarrollo					
6. Condiciones personales					
7. Situación familiar					

Comentarios:

<b>Motivación para la postulación</b>			
Económica		Problemas con laborales anteriores	

Económica		Problemas con laborales anteriores	
Desarrollo de carrera		No está busca trabajo	
Está sin trabajo		Quiere concentrar su carga horaria	
Teme quedarse sin trabajo		Efectuar mayores aportes ¿tipo?	
Mayores oportunidades de desarrollo		Otro...	

Comentarios:

**Fuente:** Ríos Ferreira, Karina (Reclutamiento y selección de personal) Facultad de Administración de Antioquia, 2011 (adaptación).

## a. Toma de decisión

El momento de la toma de decisiones es vital para la empresa, pues en este momento se deben sopesar todos los factores cualitativos y cuantitativos de los candidatos, siempre se debe considerar la mejor opción para la institución.

## f. Elegibilidad del candidato

Este aspecto se conjuga al momento de considerar la diversidad de criterios que posee cada candidato al cual se le da una ponderación el encargado de este momento, para lo cual se puede implementar el siguiente instrumento.

Logotipo del establecimiento	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>
<b>ELEGIBILIDAD DEL CANDIDATO</b>	
<b>NOMBRE DEL CANDIDATO:</b>	_____
<b>PUESTO AL QUE APLICA:</b>	_____
<b>NOMBRE DE LA (S) PERSONA (S) QUE TOMA (N) LA DECISIÓN:</b>	_____
Actividades que deben estar completadas para determinar la elegibilidad:	
1	Currículum Vite completo
2	Resultados de Pruebas Psicométricas
3	Resultados de Entrevista inicial
4	Resultados de Entrevista final
Después de los resultados obtenidos en los documentos descritos se considera que el candidato es: <b>ELEGIBLE:</b> <input type="checkbox"/> <b>NO ELEGIBLE:</b> <input type="checkbox"/>	
para iniciar el período de prueba en el puesto solicitado, el cual durará dos meses a partir del (indicar fecha ).	
f. _____	
<b>PERSONA (S) QUE TOMA (N) LA DECISIÓN:</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## **6. Formalización legal**

### **a. Contrato**

Al momento de culminar los dos meses de prueba se debe procederse a formular el contrato formal en el cual el trabajador deja de ser personal temporal y pasa a ser permanente por lo que en este momento adquiere derechos y obligaciones con la empresa.

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Nombres y apellidos del patrono o representante \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
Vecino de \_\_\_\_\_ Cédula de Vecindad No. De Orden: \_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_  
Registro No. \_\_\_\_\_ Extendida en \_\_\_\_\_ en representación de \_\_\_\_\_  
en la que laboran \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa y dirección completa \_\_\_\_\_  
trabajadores, por una parte y por la otra, \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ años de edad \_\_\_\_\_ Nombres y apellidos del trabajador \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_  
Vecino de \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Cédula de Vecindad No. De Orden \_\_\_\_\_ Registro No \_\_\_\_\_ Extendida en, \_\_\_\_\_

**Quienes para los efectos de este contrato se denominarán PATRONO Y TRABAJADOR, respectivamente, celebran el "CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO" contenido en las siguientes cláusulas:**

1°. La relación de trabajo se inicia el día \_\_\_\_\_ Fecha de la iniciación de la relación de trabajo \_\_\_\_\_

2°. El trabajador prestara los servicios siguientes: \_\_\_\_\_  
Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, \_\_\_\_\_

O la naturaleza de la obra a ejecutar especificando las características y las condiciones de trabajo

3°. Los servicios serán prestados en: \_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa, si lo tiene, Departamento, Completar donde presta \_\_\_\_\_

Sus servicios \_\_\_\_\_ Dirección, \_\_\_\_\_ Municipio, \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

4°. La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_  
Indicar si es por tiempo indefinido, por unidad de obra \_\_\_\_\_

O por obra determinada. \_\_\_\_\_

Artículo 26, Código de Trabajo

5°. La jornada de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas diarias y de \_\_\_\_\_ a la semana así. En  
jornada DIURNA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_\_ horas  
a las \_\_\_\_\_ horas, excepto el día \_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_  
horas para completar las \_\_\_\_\_ horas de la semana.

En jornada NOCTURNA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.

En jornada MIXTA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.

En jornada CONTINUA DIURNA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.

6°. El salario será así: \_\_\_\_\_  
Indicar el monto del salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el

trabajador, si es por unidad de obra, de tiempo o de alguna otra manera \_\_\_\_\_  
y le será pagado \_\_\_\_\_ en efectivo \_\_\_\_\_  
cada \_\_\_\_\_

en \_\_\_\_\_  
Mes, Semana, o Quincena \_\_\_\_\_

Lugar de pago. \_\_\_\_\_

7°. 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.

8°. Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada  
ordinaria y extraordinaria no puede excederse de una suma total de 12 horas diarias.

9°. El presente contrato se suscribe En \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ del mes  
de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_\_ en tres ejemplares: uno para cada una de las partes y  
uno que el Patrono remitirá el Departamento Administrativo de Trabajo.

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

Firma o impresión digital del trabajador \_\_\_\_\_

Firma o impresión digital del Patrono \_\_\_\_\_

## b. Prestaciones laborales

Las prestaciones e incentivos laborales, son los que permiten que el trabajador se identifique con la empresa y de trabajador se convierta en colaborador; por lo que en la medida que la empresa facilite mayor cantidad de prestaciones laborales e incentivos, logrará mayor impacto en el trabajador, se sentirá parte de la organización y su trabajo será más eficaz y eficiente.

Entre las prestaciones se pueden mencionar

Logotipo del establecimiento	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>
<b>PRESTACIONES LABORALES</b>	
<b>SALARIO BASE</b>	El salario mínimo aprobado para el año 2014 es de Q74.97, esto se encuentra establecido en el Acuerdo Gubernativo No. 537-2013 (para establecer el salario mínimo se debe contemplar la normativa vigente), (se debe pagar el último día hábil del mes)
<b>BONO AC. GUB. 66-2000</b>	El monto del bono es de Q250.00 y se encuentra normado en el Acuerdo Gubernativo 66-2000.(se debe pagar el último día hábil del mes)
<b>BONIFICACIÓN ANUAL BONO 14 Decreto 42-92</b>	Se paga del 01 de julio de un año al 30 de junio del año siguiente año (si el contrato se establece por año calendario se debe realizar el cálculo proporcional al período laborado) (Ver Código de trabajo), se debe pagar el 15 de julio del año correspondiente.
<b>AGUINALDO Decreto 76-78</b>	Se paga del 01 de diciembre de un año al 30 de noviembre del siguiente año (si el contrato se establece por año calendario se debe realizar el cálculo proporcional al período laborado) (Ver Código de Trabajo), se paga el 50% en la primera quincena de diciembre y el otro 50% en el mes de enero.
<b>INDEMNIZACIÓN</b>	Para establecer los cálculos se sugiere consultar el Código de Trabajo
<b><u>OTRAS BONIFICACIONES</u></b>	
<b>BONO VACACIONAL</b>	Se podrían contemplar Q100.00 al año, según las condiciones financieras del establecimiento
<b><u>DESCUENTOS</u></b>	
<b>CUOTA LABORAL IGSS</b>	Actualmente está establecido en un 4.83% sobre el salario base

**Fuente:** Elaboración propia.

## EJEMPLIFICACIÓN

Para efectos del cálculo de prestaciones laborales, el salario ordinario que sirve como base para el cálculo es el devengado durante los últimos 6 meses, de acuerdo con el Artículo 82 del Código de Trabajo Decreto 1441 y el Artículo 102 inciso o) de la Constitución de la República de Guatemala de 1985.

Sin embargo, el salario mínimo establecido según Acuerdo Gubernativo No. 537-2013 vigente a partir del 1 de enero del año 2014, para el caso de actividades no agrícolas, implica los conceptos detallados a continuación

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Ordinario Diario=	Q.74.97
Ordinario Anual: (Q74.97 *365 días) =	Q.27,364.05
Ordinario Mensual (Q.27,364.05 / 12) =	Q.2,280.34
<b>Ordinario Total = Ordinario Mensual +Bonificación Incentivo (Q2280.34 + 250.00)=</b>	<b>Q.2,530.34</b>

### **Bonificación anual (bono 14)**

El año de cálculo para el pago de la bonificación anual está comprendido entre el 1 de julio al 30 de junio, el 100% de la bonificación anual deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio.

### **Salario ordinario**

En el Código de Trabajo Decreto 1441, los términos salario y sueldo aplican al mismo concepto, a diferencia de su significado según las ciencias económico contables (salario por unidad y sueldo fijo).

Para efectos de cálculo de prestaciones, el salario ordinario incluye además del pago en efectivo, las comisiones, ventajas económicas, participación en las utilidades, ventas o cobros que realice el patrono, pero sin que el trabajador incurra en riesgo.

No se incluye en el salario ordinario, la bonificación incentivo de Q.250.00.

### **Incremento salarial, 14 salarios**

En este documento se referirá con dicha terminología a la suma de los doce salarios ordinarios mensuales durante un año, más un aguinaldo y una bonificación anual (bono 14), en otras palabras se refiere al pago total pagado al trabajador durante un año, sin la bonificación incentivo, pero con el aguinaldo y el bono 14. En conclusión: catorce salarios mensuales ordinarios.

Ejemplo:

Un trabajador percibe el salario mínimo establecido por la legislación laboral guatemalteca de **Q.2, 280.34**, ejemplo tomado de la tabla de salario mínimo año 2014 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social – Departamento Nacional del Salario. Base legal Acuerdo Gubernativo 537–2013 de fecha 26 de diciembre 2013 y publicado el 27 de diciembre del 2013, con vigencia a partir del 01 de enero del 2014. Renglón. Actividades económicas no agrícolas.

- ¿Cuál es el monto anual a presupuestar por concepto de salarios?;
- ¿Cuál es el salario efectivo mensual del trabajador para aplicar a los costos?;
- ¿Cuál es el salario diario del trabajador para aplicar a los costos, dado que labora 20 días mensuales?;

- ¿Cuál es el salario por hora del trabajador para aplicar a los costos, para un empleado que labora 8 horas diarias?

a)  $(Q.2, 280.34 \times 14 \text{ salarios}) = Q.31, 924.76 \text{ anuales}$

b)  $(Q.31, 294.76 / 12 \text{ meses}) = Q. 2,660.40 \text{ mensuales}$

c)  $(Q. 2,660.40 / 20 \text{ días}) = Q 133.02 \text{ diarios}$

d)  $(Q. 133.02 / 8 \text{ horas}) = Q 16.63 \text{ por hora}$

### **Cálculo de indemnización**

Un trabajador tiene un plazo máximo de 30 días hábiles para reclamar la indemnización a partir de la terminación del contrato, según el Artículo 260 del Código de Trabajo Decreto 1441.

La indemnización se calcula sobre la base del incremento salarial y puede calcularse por meses laborados o días laborados (se aplicará el año comercial de 12 meses o 360 días, cada mes comercial tiene 30 días en este concepto) de acuerdo con las siguientes fórmulas:

$$\text{Indemnización Base Mensual} = [\text{Incremento Salarial} \times \text{Meses Laborados}] / 12$$

$$\text{Indemnización Base Diaria} = [\text{Incremento Salarial} * \text{Días Laborados}] / 12$$

#### **Ejemplo**

Indemnización para un trabajador que devenga el salario mínimo de Q. 2, 280.34 mensuales (Q.2,660.40 de incremento salarial), quien ha laborado para la empresa por espacio de 24 meses (dos años).

- ¿Cuál es el monto según la fórmula de base mensual?;
- ¿Cuál es el monto utilizando la fórmula de base diaria?

$$\text{a) Indemnización Base Mensual=} \\ (\text{Q.2,660.40} \times 24 \text{ meses}) / 12 = \text{Q } 5,320.80$$

$$\text{b) Indemnización Base Diaria=} \\ (\text{Q.2,660.40} \times 720 \text{ días}) / 360 = \text{Q. } 5,320.80$$

Otro ejemplo

Indemnización para un trabajador que devenga el salario mínimo de Q.2,280.34 mensuales (Q.2,660.40 de incremento salarial), quien ha laborado para la empresa del 3 de julio del año 2005 al 16 de agosto del año 2014.

$$\text{Tiempo: } 9 \text{ años} + 1 \text{ mes} + 13 \text{ días} = [ (9 \times 360) + (30) + (13) ] = 3283 \text{ días}$$

$$(\text{Q.2, } 660.40 \times 3283 \text{ días}) / 360 = \text{Q.24, } 261.37$$

### **Cálculo de Bonificación Anual y Aguinaldo**

No obstante que de acuerdo con el artículo 28 de la Constitución de la República de Guatemala de 1985, garantiza el derecho de petición y que un trabajador pueda solicitar el pago de prestaciones por todo el tiempo que considere, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 264 del Código de Trabajo Decreto 1441, las bonificaciones anuales y aguinaldos no pagados deben ser reclamados al patrono no más tarde de dos años; el derecho de reclamo de tales obligaciones prescribe por tanto en ese plazo.

Tanto la bonificación anual y el aguinaldo se calculan de la misma manera, sobre la base del salario ordinario sin bonificación incentivo, de acuerdo con la siguiente fórmula.

$$\text{Bonificación Anual} = [\text{Salario Ordinario} \times \text{Días Laborados}] / 360$$

Ejemplo

Monto por bonificaciones anuales (bono 14) no pagadas durante 2 años para un trabajador que devenga el salario mínimo mensual de Q.2, 280.34

Tiempo 720 días

$$\text{Bonificaciones Anuales} = (\text{Q. } 2,280.34 \times 720 \text{ días}) / 360 = \text{Q. } 4,560.68$$

### **Cálculo de pago de vacaciones no gozadas**

El plazo para el reclamo de pago por vacaciones no gozadas es de 5 años, de acuerdo con el Artículo 136 del Código de Trabajo Decreto 1441, más allá de este plazo, prescribe esta obligación para el patrono.

De acuerdo con la disciplina de la administración del recurso humano, es conveniente para la salud física y mental del trabajador que descansa durante las vacaciones (se enfatiza que no labore de ninguna manera durante dicho período), ya que dicho descanso impacta en su mejor rendimiento laboral.

Por otra parte, dada la fórmula para el cálculo de pago de vacaciones no gozadas, donde se paga el equivalente a quince días por año, se deduce que si el trabajador descansa durante las vacaciones, el período de vacaciones se extiende durante 21 días

corridos anualmente, resulta más conveniente, tanto para el trabajador como para el empleado, disfrutar del descanso derivado del período de vacaciones.

Se aplica como base de cálculo el salario ordinario, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Pago Vacaciones} = \frac{[\text{Salario Ordinario} \times \text{Días Laborados}]}{360 / 2}$$

En otras palabras, multiplicar el salario ordinario por los días laborados; este resultado dividirlo entre 360 días y este último resultado dividirlo entre dos.

Ejemplo:

Calcular el monto a pagar por vacaciones no gozadas por una persona que laboró durante 5 años en la organización.

Tiempo = 5 años x 360 días = 1800 días

$$\text{Pago Vacaciones} = (\text{Q.2, 280.34} \times 1800 \text{ días}) / 360 / 2 = \text{Q. 5,700.85}$$

### **Ejemplo de liquidación de indemnización, bonificación anual, aguinaldo y vacaciones no gozadas de acuerdo con la legislación laboral guatemalteca**

Cálculos para una persona que ingresó a un establecimiento el 3 de julio del año 2005 y fue despedida injustificadamente el 16 de agosto del año 2014; durante este tiempo no se le hizo efectivo pago alguno por concepto de tales prestaciones; el último salario devengado equivale al salario mínimo legalmente establecido de Q.2,280.34.

$$\text{Tiempo total} = 9 \text{ años} + 1 \text{ mes} + 13 \text{ días} = (9 \times 360) + (30) + (13) = 3,283 \text{ días}$$

De acuerdo con lo establecido anteriormente, solamente puede reclamar bonificación anual y aguinaldo por dos años (720 días):

$$\text{Bonificaciones} = (2,280.34 \times 720) / 360 = \text{Q.4, 560.68}$$

$$\text{Aguinaldo} = (2,280.34 \times 720) / 360 = \text{Q.4, 560.68}$$

Solamente puede reclamar 5 años de vacaciones de acuerdo con la ley, 1800 días.

$$\text{Vacaciones} = (2,280.64 * 1800) / 360 / 2 = \text{Q5, 700.85}$$

Indemnización, aplicar el incremento salarial al tiempo total

$$\text{Indemnización} = (\text{Q.2, 660.40} * 3283 \text{ días}) / 360 = \text{Q.24, 261.37}$$

Liquidación quedaría de la manera siguiente:

<b>Concepto</b>	
Bonificaciones	Q.4,560.68
Aguinaldo	Q.4,560.68
Vacaciones	Q.5,700.85
Indemnización	<u>Q.24,261.37</u>
<b>SUMAS IGUALES</b>	<b>Q39,083.58</b>

### **c. Incentivos laborales**

Los incentivos, son beneficios laborales que el patrono brinda a sus colaboradores, y que en ningún momento se mencionan o dejan por escrito, pero que hacen atractivo el pertenecer a la familia empresarial, entre estos se pueden mencionar:

- a. Dotación de útiles escolares para hijos de los trabajadores.
- b. Un día de descanso adicional a las vacaciones por año servido.
- c. Cobertura de la matrícula escolar y mensualidades de hijos de los trabajadores que estudien en el centro educativo.
- d. Otros incentivos.

## **6. Incorporación o inducción de personal**

La inducción conlleva un proceso de información sobre las actuaciones que el colaborador deberá desarrollar dentro de la empresa, a quien se le muestran las instalaciones, se le traslada la historia de la empresa, es presentado en los distintos departamentos, jefes, compañeros de trabajo y subalternos de manera que el trabajador conozca el ambiente laboral en el cual se desarrollará; es de recordar que se aconseja un periodo de prueba de dos meses, tiempo en el cual el trabajador puede demostrar su capacidad, dinamismo y actuaciones a favor de la empresa.

## Modelo de un plan de inducción

Logotipo del establecimiento	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>	
<b>FORMATO DE INDUCCIÓN</b>		
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b> _____		
<b>DATOS GENERALES</b>		
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:		
DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:		
NOMBRE DEL PUESTO:		
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:		
FECHA DE LA INDUCCIÓN:		
<b>CONTENIDO DE LA INDUCCIÓN</b>		
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO</b>	<b>ENCARGADO DE LA INDUCCIÓN</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO PARA BRINDAR LA INFORMACIÓN</b>
Bienvenida al establecimiento	Director	2 Horas
Autopresentación		
Misión		
Visión		
Socializar el reglamento interno, manual, otros		
Informar sobre sus derechos y obligaciones		
Horario de trabajo (entradas y salidas)		
Indicar sobre el trámite para registrar su asistencia		
Indicar el procedimiento para solicitar permisos		
Informar sobre el reglamento de convivencia		
Presentación ante el personal		
Presentación ante los alumnos		
<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LAS FUNCIONES A DESARROLLAR EN SU PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>ENCARGADO DE LA INDUCCIÓN</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO PARA BRINDAR LA INFORMACIÓN</b>
Recorrido por las instalaciones del establecimiento	Coordinador del ciclo diversificado y/o Directora (a)	3 Horas
Indicar la ubicación de su puesto de trabajo		
Indicar sobre el período de prueba		
Socializar la forma de elaborar los planes de trabajo		
Informar el proceso de evaluación de alumnos (solo para docentes)		
Informar sobre los formatos, sistemas, métodos que utiliza el establecimiento		
Otros		
Firma del empleado: _____		
Firma del Jefe inmediato: _____		

**Fuente:** Elaboración propia.

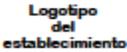
## Modelo de un formato de admisión definitiva

Logotipo del establecimiento	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>		
<b>ADMISIÓN DEFINITIVA DEL EMPLEADO</b>			
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____			
PUESTO: _____			
NOMBRE DE LA (S) PERSONA (S) QUE ESTABLECE (N) LA ADMISIÓN DEFINITIVA: _____			
Actividades que deben estar completadas para determinar la admisión definitiva:			
1	Curriculum Vite completo		
2	Resultados de Pruebas Psicométricas		
3	Resultados de Entrevista inicial		
4	Resultados de Entrevista final		
5	Resultados del período de pueba		
Después de los resultados obtenidos en los documentos descritos se considera que el candidato es:			
ADMITIDO EN DEFINITIVA	<input type="checkbox"/>	NO ADMITIDO	<input type="checkbox"/>
para ocupar el puesto en mención, por lo que se formalizará su relación laboral en el establecimiento a través del contrato correspondiente.			
f. _____			
PERSONA (S) QUE ESTABLECE (N) LA ADMISIÓN DEFINITIVA:			

**Fuente:** Elaboración propia.

## 7. Desarrollo de personal

El desarrollo de personal se logra en la medida en que el colaborador tenga aspiraciones de superación dentro del ambiente laboral, comúnmente llamado carrera administrativa, para que esto se logre se deben dar diferentes actuaciones tales como el proceso de capacitación que busca generar competitividad y mejorar la preparación del trabajador, lo que permite que este afronte los desafíos personales y laborales que se le presenten.

	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>
<b>MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>TEMA:</b>	Trabajo en equipo
<b>CONTENIDO:</b>	
<b>NOMBRE DE LA PERSONA QUE IMPARTIRÁ LA CAPACITACIÓN:</b>	Juan Pérez/ Psicólogo del establecimiento
<b>LUGAR EN EL QUE SE LLEVARÁ A CABO LA CAPACITACIÓN:</b>	Salón de reuniones del establecimiento
<b>FECHA:</b>	Viernes 31 de octubre de 2014
<b>HORARIO:</b>	14:00 a 17:00 horas
<b>CAPACITACIÓN DIRIGIDA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y/O DOCENTE</b>	Todos
<b>CANTIDAD DE PERSONAS QUE ASISTIRÁN A LA CAPACITACIÓN:</b>	42
<b>MATERIAL DE APOYO A UTILIZAR:</b>	Impresión de 42 folletos, 42 lápices, 1 computadora portátil, 1 cañonera
<b>APOYO LOGÍSTICO:</b>	Se le brindará refacción a cada una de las personas participantes con un costo de Q15.00 c/u, cuyos costos serán cubiertos por el establecimiento, será repartido por el personal operativo.
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>	Q700.00
<b>APLICABILIDAD EN EL TRABAJO:</b>	
<b>Hecho por:</b>	_____
<b>Aprobado por: (Director (a))</b>	_____

**Fuente:** Elaboración propia.

El desarrollo laboral también conlleva la celebración de actividades de convivencia y esparcimiento para mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, entre esos se pueden desarrollar:

- Cumpleaños
- Convivios
- Mañanas deportivas
- Otros

## **8. Evaluación del desempeño.**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

### **a) Importancia de la evaluación del desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### **a) Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional

del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe modificar el desempeño, el mayor interesado, es el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse.

## **b) Usos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejora las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, entre otros.

Logotipo del establecimiento	<b>NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO</b>
<b>CRITERIOS QUE SE PUEDEN TOMAR EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN</b>	
1	Conoce la Misión y la Visión del establecimiento
2	Conoce y pone en práctica el reglamento interno
<b>COMPETENCIAS GERALES</b>	
1	Trabajo en equipo
2	Comunicación
3	Orientación al cliente
4	Relaciones interpersonales
5	Adaptabilidad al cambio
<b>DESEMPEÑO EN EL TRABAJO</b>	
1	Calidad del Trabajo
2	Dominio de los procesos
3	Dominio de la normativa legal aplicable al establecimiento
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
1	Mantiene las normas de convivencia en el aula
2	Matiene las normas de convivencia con sus compañeros de trabajo
<b>ACTITUDES CONDUCTUALES</b>	
1	Puntualidad
2	Ética
3	Presentación
4	Responsabilidad
5	Valores

Fuente: Elaboración propia.

**CRITERIOS QUE SE PUEDEN TOMAR EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
PERSONAL DOCENTE**

**IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN**

1	Conoce la Misión y la Visión del establecimiento
2	Conoce y pone en práctica el reglamento interno

**PLANIFICACION DE ACTIVIDADES (anual, mensual, otros)**

1	Planifica sus actividades en base a las normas establecidas por el establecimiento
2	Cumple con su planificación

**ACTIVIDADES RELACIONADAS AL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE**

1	Preparación de la enseñanza
2	Metodología implementada
3	Utilización del material educativo
4	Implementación de los métodos de evaluación

**AMBIENTE DE TRABAJO**

1	Mantiene las normas de convivencia en el aula
2	Matiene las normas de convivencia con sus compañeros de trabajo

**ACTITUDES CONDUCTUALES**

1	Puntualidad
2	Ética
3	Presentación
4	Responsabilidad
5	Valores

**Fuente:** Elaboración propia.

## Evaluación del desempeño 360 grados

NOMBRE DEL EVALUADO:

FRENTE AL EVALUADO SOY:

AUTO- EVALUACIÓN	JEFE INMEDIATO SUPERVISOR	PAR O COMPAÑERO	CLIENTE
---------------------	---------------------------------	--------------------	---------

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA A EVALUAR	NIVEL DESARROLLADO			FRECUENCIA			
	BAJO 0 al 35%	MEDIO 36% al 69%	ALTO 70% al 100%	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
				El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe. 100%	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe. 75%	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe. 50%	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe. 25%
<b>INTEGRIDAD.</b> Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, incluso en situaciones riesgosas y difíciles.							
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO.</b> Ser proactivo hacia objetivos y metas concretas, garantizando el cumplimiento de la Misión y Visión de la organización.							
<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.</b> En el ejercicio de su labor actúa motivado, escucha, respeta y se compromete con las labores planeadas.							
<b>TRABAJO EN EQUIPO.</b> Maximiza la participación y la cooperación en equipo, fortaleciendo intereses colectivos sobre intereses personales, para el logro eficiente de los objetivos comunes.							
<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA.</b> En beneficio de un buen clima laboral es oportuno, expresa claramente pensamientos y sentimientos para optimizar los procedimientos.							
<b>VISIÓN EMPRESARIAL.</b> Capacidad estratégica para anticiparse a las necesidades futuras, formulando los pasos a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio.							
<b>TOMA DE DECISIONES.</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, las más viables para la consecución de los objetivos, bajo un análisis exhaustivo de los efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.							
<b>LIDERAZGO.</b> Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial de los mismos							
<b>NEGOCIACIÓN.</b> Capacidad para llegar a acuerdos convenientes, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas.							

**Fuente:** Mario Alfredo Argueta Recinos. *Diseño de manual de RRHH.* Guatemala abril del 2011.

Finalmente se aclara que ésta es una propuesta basada en lo que la teoría actual en materia de recursos humanos establece, y se considera que brinda a los establecimientos educativos privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz una alternativa para perfeccionar los procedimientos en materia de dotación de personal y con ello mejorar su competitividad, no obstante queda a consideración de cada uno implementarla.

## ANEXO 2

### ENCUESTAS Y ENTREVISTAS REALIZADAS

#### A) Guía de Encuestas:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO**  
**CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA DEL**  
**MUNICIPIO DE SALAMA, BAJA VERAPAZ**

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema: "Proceso de dotación de personal en los colegios privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz como estrategia para mejorar su competitividad.". Por lo que con el respeto que se merece se le solicita responder los cuestionamientos de manera adecuada.

Instrucciones: Lea el cuestionario detenidamente.

Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable. No deje preguntas en blanco. Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es su relación laboral dentro del Colegio?
 

Sub director	
Secretario (a)	
Contador (a)	
Personal Operativo	
  
2. ¿Por qué medio se enteró de la oportunidad laboral a la cual aplicó dentro de la empresa?
 

Por medio de un empleado de la empresa	
Publicación escrita	
Publicación radial	
Publicación televisiva	
Redes sociales	
Por recomendación y referencia de un conocido del propietario	
Otros	
  
3. ¿Cuándo aplicó al puesto presentó su hoja de vida y sus documentos personales?
 

Sí	
No	
  
4. ¿Al momento de aplicar al puesto se sometió a pruebas psicométricas, de conocimientos o de personalidad y entrevistas?
 

Sí	
No	
  
5. ¿Cuándo se formalizó su relación laboral firmó algún tipo de contrato?
 

Sí	
No	
  
6. ¿Al momento de aplicar al puesto laboral, recibió información sobre las funciones a desarrollar?
 

Completamente	
Poca información	
Ninguna información	



**BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LA PERSONAL DOCENTE DE CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SALAMA, BAJA VERAPAZ**

A continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema: "Proceso de dotación de personal en los colegios privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz como estrategia para mejorar su competitividad.". Por lo que con el respeto que se merece se le solicita responder los cuestionamientos de manera adecuada.

Instrucciones: Lea el cuestionario detenidamente.

Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable. No deje preguntas en blanco. Gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es su relación laboral dentro del Colegio?
 

Docente principal	
Docente auxiliar	
  
2. ¿Por qué medio se enteró de la oportunidad laboral a la cual aplicó dentro de la empresa?
 

Por medio de un empleado de la empresa	
Publicación escrita	
Publicación radial	
Publicación televisiva	
Redes sociales	
Por recomendación y referencia de un conocido del propietario	
Otros	
  
3. ¿Cuándo aplicó al puesto presentó su hoja de vida y sus documentos personales?
 

Sí	
No	
  
4. ¿Al momento de aplicar al puesto se sometió a pruebas psicométricas, de conocimientos o de personalidad y entrevistas?
 

Sí	
No	
  
5. ¿Cuando se formalizó su relación laboral firmó algún tipo de contrato?
 

Sí	
No	
  
6. ¿Al momento de aplicar al puesto laboral, recibió información sobre las funciones a desarrollar?
 

Completamente	
Poca información	
Ninguna información	

7	¿Al momento de ser contratado se le brindó información sobre sus deberes y derechos?	Sí No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8	¿Existe la política de ascenso y carrera laboral dentro de la empresa educativa?	Sí No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9	¿Aplica el establecimiento evaluaciones del desempeño?	Sí No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10	¿Cada cuánto tiempo su trabajo es evaluado?	Mensualmente Trimestralmente Cada año Su trabajo no es evaluado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11	¿El colegio le da a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?	Sí No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12	¿Le proporciona el colegio algún tipo de capacitación?	Sí No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13	¿Las capacitaciones recibidas son útiles en el desempeño de sus funciones?	Sí No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14	¿Con qué regularidad recibe capacitaciones?	Mensualmente Trimestralmente Cada año Otro, especifique	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15	¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría se implementaran en el establecimiento?	Currículum Nacional Base Trabajo en equipo Liderazgo Computación Otros	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## B) Entrevistas realizadas

### Guía de Entrevistas.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### **GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS**

#### **DE CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ**

1. ¿Cuándo surge el Establecimiento Educativo?
2. ¿Cuál era la visión y misión de aquel entonces?
3. ¿Considera importante la calidad en su personal?
4. ¿Tiene conocimiento de en qué consiste el Proceso de Dotación de Personal?
5. ¿Ha implementado en alguna oportunidad un proceso de dotación de personal?
6. ¿El establecimiento cuenta con un instrumento escrito que guie el proceso de dotación de personal?
7. ¿En el establecimiento están establecidos los perfiles de cada puesto?
8. ¿Cuáles son los motivos por el cual ha necesitado el disponer de nuevo personal en su establecimiento educativo?
9. ¿Cuándo un puesto se encuentra vacante cuál es el proceso que se sigue para ocuparlo?
10. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para comunicar a la población el surgimiento de una vacante en su establecimiento educativo?
11. ¿Le da prioridad al personal interno para cubrir una vacante?
12. ¿Cuáles son los criterios que utiliza para seleccionar a los candidatos a una vacante?

15. ¿Quiénes fueron sus principales proveedores de personal durante los últimos años?
16. ¿Cuáles son los factores o requerimientos determinantes para que tome la decisión de contratar a determinado elemento y se convierta en colaborador de su institución? Indique.
17. ¿Cuál es el proceso legal que sigue para incorporar a un nuevo integrante de su establecimiento educativo?
18. ¿Cuándo se formaliza la relación laboral el empleado firma algún tipo de contrato?
19. ¿Al momento de que se realiza la contratación, el empleado recibe algún tipo de inducción? ¿De qué manera se realiza?
20. ¿Se le informa al nuevo empleado con relación a sus deberes y derechos?
21. ¿Qué opciones pone en práctica para que su personal se desarrolle internamente y sean competitivos?
22. ¿Aplica el colegio evaluaciones del desempeño?
23. ¿Si se le brindan capacitaciones a sus colaboradores Considera que estás contribuyen en mejorar el desempeño de los mismos?
24. ¿Considera importante disponer de un mecanismo y/o instrumento que le permita dotar de manera adecuada de personal a su empresa?
25. ¿Está dispuesto a realizar dicho ejercicio en un futuro próximo?
26. ¿Considera que un proceso adecuado de dotación de personal repercutirá en que su establecimiento sea más competitivo en el entorno educativo salamatéco?

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES**

**DE CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS DEL NIVEL DIVERSIFICADO DEL  
ÁREA URBANA DEL MUNICIPIO DE SALAMÁ, BAJA VERAPAZ**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer al equipo de colaboradores del Centro Educativo?
2. ¿Cuál fue el proceso que usted siguió para formar parte del equipo de colaboradores del establecimiento?
3. ¿Tiene conocimiento de lo que es un proceso de dotación de personal?
4. ¿Considera usted que se realiza un adecuado proceso de dotación de personal en el centro educativo?
5. ¿En el establecimiento están establecidos los perfiles de cada puesto?
6. ¿Cuándo un puesto se encuentra vacante cuál es el proceso que se sigue para ocuparlo?
7. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza el establecimiento educativo para comunicar el surgimiento de una vacante?
8. ¿Conoce los criterios para calificar un nuevo aspirante a integrar el equipo de colaboradores? Indique.
9. ¿Quién es la persona encargada de seleccionar al personal y realizar la contratación?
10. ¿Cuál es el proceso legal que sigue para incorporar a un nuevo integrante en el establecimiento educativo?
11. ¿Cuándo se formaliza la relación laboral el empleado firma algún tipo de contrato?
12. ¿Cuándo se formalizó su relación laboral usted firmó algún tipo de contrato?
13. ¿Se le informa al nuevo empleado con relación a sus deberes y derechos?
14. ¿Al momento de que fue contratado recibió algún tipo de inducción?

15. ¿Han realizado alguna evaluación de desempeño laboral en el establecimiento educativo?
16. ¿Quién evalúa el desempeño en el centro educativo?
17. ¿Le comunican los resultados de la evaluación?
18. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la institución en el último año lectivo? ¿considera que estás contribuyen en mejorar su desempeño?
19. ¿Le brindan herramientas para mejorar su desempeño?

## ANEXO 3

### RESULTADOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS

#### A) Resultado de entrevista dirigida a propietarios, respuestas consolidadas

No.	Interrogante	Respuesta consolidadas
1	¿Cuándo surge el Establecimiento Educativo?	Surgen a partir del año 1978 al año 2010
2	¿Cuál era la visión y misión de aquel entonces?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión: Proporcionar una educación de calidad con carreras innovadoras. Brindándole la oportunidad a padres de familia y estudiantes una alternativa de educación.</li> <li>• Visión: formar jóvenes, competentes con principios y valores capaces de desarrollarse en un mercado laboral competitivo.</li> </ul>
3	¿Considera importante la calidad en su personal?	Lo consideran importante ya que ello facilita el proporcionar una educación de calidad a los estudiantes mediante la transmisión pertinente de conocimientos y experiencias de vida.
4	¿Tiene conocimiento de en qué consiste el Proceso de Dotación de Personal?	Están asociados al proceso de selección de personal para ocupar una vacante dentro del colegio en donde se evalúan capacidad, experiencia y calidad del docente o personal administrativo.
5	¿Ha implementado en alguna oportunidad un proceso de dotación de personal?	El 50% indica que no y el otro 50% indica que en alguna medida pero lo asocian al proceso de selección de personal.
6	¿El establecimiento cuenta con un instrumento escrito que guie el proceso de dotación de personal?	El 50% indica que no el otro 50% lo asocia a los pasos en la selección de personal pero no tienen un instrumento adecuado de dotación.
7	¿En el establecimiento están establecidos los perfiles de cada puesto?	5 de 6 establecimientos indican tener perfil de cada puesto de trabajo, el cual está constituido como un instrumento no bien definido para cada área o plaza establecida según la especialidad a cubrir.
8	¿Cuáles son los motivos por el cual ha necesitado el disponer de nuevo personal en su establecimiento educativo?	Por retiro voluntario, por despido, por ascenso, por incremento de la población estudiantil, por la implementación de nuevas carreras
9	¿Cuándo un puesto se encuentra vacante cuál es el proceso que se sigue para ocuparlo?	Todos los propietarios indican tener un banco de expedientes por medio del cual se procede a llamar a los posibles candidatos, solo uno indica que ha publicado en la radio y spot de televisión por cable local la vacante para captar a candidatos a ocupar la vacante.
10	¿Cuál es el procedimiento que utiliza para comunicar a la población el surgimiento de una vacante en su establecimiento educativo?	Todos los propietarios coinciden en que lo hacen por medio del mismo personal, alumnado, en pocas oportunidades a través de spot de radio o canal de televisión de cable local, normalmente mediante publicación en cartelera del propio centro educativo.

11	¿Le da prioridad al personal interno para cubrir una vacante?	Todos coincide que si; si cumplen con el perfil del puesto, posean la capacidad y experiencia para desarrollarse en esta nueva oportunidad laboral.
12	¿Cuáles son los criterios que utiliza para seleccionar a los candidatos a una vacante?	Disponibilidad de tiempo, conocimientos en el área, actitud positiva, preparación académica, aceptación del salario, presentación, experiencia, entre otros.
13	¿El aspirante al puesto es sometido a pruebas psicométricas, de conocimientos o de personalidad u otros?	2 de 6 indican pasar una prueba de tipo psicológico para conocer la personalidad del aspirante.
14	¿Quién es la persona encargada de seleccionar al personal?	La totalidad de propietarios indican que esta actividad le corresponde a quien funge como director (a), y en determinado momento ellos solo emiten opinión o recomendación con la intencionalidad de que sea el personal idóneo para el puesto.
15	¿Quiénes fueron sus principales proveedores de personal durante los últimos años?	Las universidades con presencia en el Departamento, la Escuela Normal Rural No. 4 "Dr. Elizardo Urizar Leal" y los propios colegios del municipio.
16	¿Cuáles son los factores o requerimientos determinantes para que tome la decisión de contratar a determinado elemento y se convierta en colaborador de su institución?	Disponibilidad de tiempo, experiencia, preparación académica, vocación.
17	¿Cuál es el proceso legal que sigue para incorporar a un nuevo integrante de su establecimiento educativo?	Cuatro propietarios indican que por medio de un contrato por servicios prestados, uno mediante un acta de toma de posesión y una indica que únicamente se incorporan al servicio.
18	¿Cuándo se formaliza la relación laboral del empleado, se firma algún tipo de contrato?	4 indican que terminado el periodo de prueba (2 a 3 meses) se hace necesario la firma de un contrato, y 2 indican que no se hace necesario el suscribir un contrato laboral, únicamente con la planilla de personal.
19	¿Al momento de que se realiza la contratación, el empleado recibe algún tipo de inducción? ¿De qué manera se realiza?	Los seis propietarios indican que al nuevo personal se le facilita una inducción en su lugar de trabajo para que se dé el proceso de adaptación a la institución educativa.
20	¿Se le informa al nuevo empleado con relación a sus deberes y derechos?	Se les hace de su conocimiento por medio del proceso de inducción y en su contrato laboral.
21	¿Qué opciones pone en práctica para que su personal se desarrolle internamente y sean competitivos?	Se les facilita capacitaciones, evaluaciones en el área de trabajo, acompañamiento, y talleres a final de año.
22	¿Aplica el colegio evaluaciones del desempeño?	El 50% indican que no realizan dicha actividad, el restante 50% indican que normalmente se desarrolla a final de año, o de manera esporádica mediante observación de actividades por parte del director (a) o propietarios.

23	¿Si se le brindan capacitaciones a sus colaboradores Considera que estás contribuyen en mejorar el desempeño de los mismos?	La totalidad indica que la razón de las capacitaciones es desarrollar mejores capacidades en su personal y hacerlo más competente en sus actuaciones. .
24	¿Considera importante disponer de un mecanismo y/o instrumento que le permita dotar de manera adecuada de personal a su empresa?	Si, porque permitirá guiar de mejor manera el proceso, aunque esto se realiza en base a la experiencia, pero no se cuenta con un documento teórico que respalde el proceso.
25	¿Está dispuesto a realizar dicho ejercicio en un futuro próximo?	Todos indican que si y con ello disponer de mejor manera de personal más calificado.
26	¿Considera que un proceso adecuado de dotación de personal repercutirá en que su establecimiento sea más competitivo en el entorno educativo salamateco?	Todos indican que sí.



## **B) Resultado de entrevista dirigida a directores, respuestas consolidadas**

<b>No.</b>	<b>Interrogante</b>	<b>Respuestas consolidadas</b>
1	¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer al equipo de colaboradores del Centro Educativo?	5 de los directivos tienen un aproximado de entre 2 a cinco años de pertenecer al centro educativo, en tanto que uno (Liceo Mixto San Mateo) indica tener 36 años de pertenecer al centro educativo
2	¿Cuál fue el proceso que usted siguió para formar parte del equipo de colaboradores del establecimiento?	Dos por medio de convocatoria u oportunidad laboral a la cual aplicó, los cuatro restantes por ser parte de la familia de los propietarios de los centros educativos.
3	¿Tiene conocimiento de lo que es un proceso de dotación de personal?	El 50% indican conocer el término, en tanto que el resto desconoce en qué consiste el término.
4	¿Considera usted que se realiza un adecuado proceso de dotación de personal en el centro educativo?	4 de 6 directores consideran necesario contar con un documento que oriente el proceso de dotación de personal ya que en la actualidad se realiza de manera empírica, en base a la experiencia adquirida.
5	¿En el establecimiento están establecidos los perfiles de cada puesto?	Se cuentan parcialmente con los perfiles, pero de manera general para el área, no así para cada puesto en específico.
6	¿Cuándo un puesto se encuentra vacante cuál es el proceso que se sigue para ocuparlo?	Primero darlo a conocer al personal interno, luego se busca en el banco de elegible, y si no se obtienen de este se da a conocer al personal del centro educativo para que apliquen, o bien se publica en la cartelera del centro educativo, son raros los casos en que se ha dado a conocer por medio de la radio.
7	¿Cuál es el procedimiento que utiliza el establecimiento educativo para comunicar el surgimiento de una vacante?	Convocatoria interna; convocatoria externa por medio de la cartelera informativa o por spot de radio local.
8	¿Conoce los criterios para calificar un nuevo aspirante a integrar el equipo de colaboradores?	Normalmente se recibe de manera verbal por instrucciones de los propietarios o por medio de un instructivo de selección de personal.
9	¿Quién es la persona encargada de seleccionar al personal y realizar la contratación?	La dirección del establecimiento educativo o bien de los propietarios.
10	¿Cuál es el proceso legal que sigue para incorporar a un nuevo integrante en el establecimiento educativo?	El 50% indica que se firma un contrato laboral.
11	¿Cuándo se formaliza la relación laboral el empleado firma algún tipo de contrato?	El 50% indica que si firmó un contrato laboral después del periodo de prueba que normalmente es de 2 meses.

12	¿Cuándo se formalizó su relación laboral usted firmó algún tipo de Contrato?	Todos los entrevistados coinciden que no firmaron un contrato laboral.
13	¿Se le informa al nuevo empleado con relación a sus deberes y derechos?	Sí, se realiza de manera verbal, a través de la Dirección o los propietarios.
14	¿Al momento de que fue contratado recibió algún tipo de inducción?	La mitad de los entrevistados indican que no recibieron ningún tipo de inducción para el puesto que ocupan.
15	¿Han realizado alguna evaluación de desempeño laboral en el establecimiento educativo?	4 de 6 manifiestan que se realiza una vez al año y de manera periódica por medio de los propios estudiantes.
16	¿Quién evalúa el desempeño en el centro educativo?	La dirección y en algunas ocasiones los propietarios.
17	¿Le comunican los resultados de la evaluación?	Los entrevistados expresaron que si se les da a conocer los resultados.
18	¿Ha recibido capacitaciones por parte de la institución en el último año lectivo? ¿Considera que estás contribuyen en mejorar su desempeño?	La totalidad manifiesta haber recibido diversos cursos tanto por parte del MINEDUC como por otras instituciones que apoyan al sector educativo con lo cual han podido mejorar el desempeño en las funciones que le competen.
19	¿Le brindan herramientas para mejorar su desempeño?	Sí, tales como equipo de cómputo y documentos guías para mejorar la actuación en la Dirección del establecimiento educativo.



# CUNOR

CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Universidad de San Carlos de Guatemala



15035

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos, luego de conocer el dictamen de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

## Administración de Empresas

Al trabajo titulado:

**"Proceso de dotación de personal en los colegios privados del nivel diversificado del área urbana del municipio de Salamá, Baja Verapaz como estrategia para mejorar su competitividad"**

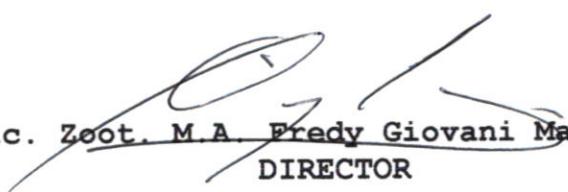
Presentado por el (la) estudiante:

**Crisdel Judith Guzmán Flores de Najera**

Autoriza el

# IMPRIMASE

*"Id y enseñad a todos"*

  
Lic. Zoot. M.A. Fredy Giovanni Macz Choc  
DIRECTOR



Cobán, Alta Verapaz marzo del 2015